

**HUBUNGAN WEISBOARD SIX BOX MODEL DAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN**
*CONNECTION OF WEISBOARD SIX BOX MODEL AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT WITH EMPLOYEE SATISFACTION*

Kristiana Haryanti¹, Lucia Trisni Widyaningtanti², Marieta Indriastuti³

*Universitas Katolik Soegijapranata, Jl. Pawiyatan Luhur No.55, Tinjomoyo, Kec. Banyumanik,
Kota Semarang, Jawa Tengah 50262 Indonesia
E-mail: kristiana@unika.ac.id*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah ada hubungan antara aspek-aspek dalam weisboard six box model dan employee engagement dengan kepuasan kerja karyawan. Weisbord Six Box Model diukur melalui enam aspek, yaitu tujuan, struktur, reward, tata hubungan, kepemimpinan, dan mekanisme. Employee engagement diukur dengan menggunakan tiga aspek yaitu vigor, dedication dan absorption. Sedangkan kepuasan dibedakan menjadi dua aspek yaitu kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Penelitian ini dilakukan terhadap 304 karyawan yang bekerja di Semarang, Solo, Boyolali, Tegal, Cilacap dan Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan survey online. Analisis regresi dan korelasi parsial digunakan dalam penelitian ini. Hasilnya menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara aspek-aspek dalam weisboard six box model dan employee engagement dengan kepuasan kerja. Informasi terkait hasil analisis masing-masing variabel juga diberikan saran untuk melakukan perbaikan pada organisasi.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Weisboard Six Box Model, dan Employee Engagement

ABSTRACT

This study aims to see whether there is a relationship between aspects in the weisboard six box model and employee engagement with employee job satisfaction. Weisbord six box model is measured through six aspects, namely goals, structure, rewards, relationships, leadership, and mechanisms. Employee engagement is measured using three aspects, vigor, dedication and absorption. While satisfaction is divided into two aspects, namely intrinsic and extrinsic job satisfaction. This research was conducted on 304 employees working in Semarang, Solo, Boyolali, Tegal, Cilacap and Yogyakarta. Data collection is done using online surveys. Regression analysis and partial correlation were used in this study. The results show there is a significant relationship between aspects in the weisboard six box model and employee engagement with job satisfaction. Information related to the results of the analysis of each variable is also given advice to make improvements to the organization.

Keywords: Job Satisfaction, Weisboard Six Box Model and Employee Engagement

Karyawan menempati peranan yang sangat penting dalam memajukan organisasi apabila dibandingkan dengan faktor-faktor organisasi yang lain. Mengatur mesin produksi dapat dilakukan dengan lebih mudah jika dibandingkan dengan mengatur karyawan. Dibutuhkan keterampilan yang baik untuk mengatur, mengarahkan dan mengembangkan karyawan. Alih-alih mengembangkan karyawan, bisa terjadi sebaliknya menjadikan karyawan menjadi terhambat dalam berkembang. Oleh karena itu, pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang baik dan tepat dalam organisasi sangat penting dan dibutuhkan.

Untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi bagi organisasi tidaklah mudah karena ada banyak sekali faktor yang perlu dikontribusikan oleh karyawan pada organisasi ataupun sebaliknya. Organisasi membutuhkan karyawan yang tidak saja memiliki kompetensi yang tinggi dalam bekerja, namun juga karyawan yang terikat (*engaged*) dan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dalam bekerja sehingga mereka bersemangat dalam bekerja, demikian juga organisasi perlu menyiapkan fasilitas dan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang.

Organisasi membutuhkan karyawan yang produktif, di sisi yang lain karyawan membutuhkan hal-hal yang membuatnya puas dalam bekerja. Kepuasan kerja telah menjadi topik yang penting di organisasi, pengembangan karyawan, dan perilaku sosial (Hills, Joyce, & Humphreys, 2012). Kepuasan dalam bekerja pada dasarnya merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, artinya setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui apakah ada hubungan antara *weisboard six box model* dan *employee engagement* dengan kepuasan kerja karyawan.
2. Mengetahui permasalahan organisasi (*weisboard six box model*) pada aspek apa saja yang sudah baik atau masih perlu penanganan.
3. Mengetahui *engagement* karyawan dengan pekerjaannya.
4. Mengetahui kepuasan karyawan dalam bekerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan sebuah bagian yang integral dari suatu kesuksesan organisasi. Kepuasan kerja dijelaskan sebagai suatu perasaan yang individu pertahankan tentang pekerjaannya (McNeese-Smith, 1996). Parson (1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat dimana para karyawan menyukai pekerjaan mereka. Menurut George dan Jones (2002) kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh karyawan tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini.

Desiana dan Soetjipto (2006) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya baik secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya sebagai hasil pengetahuan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya akan mengarahkan karyawan pada tingkah laku tertentu. Weiss (Hills, Joyce, & Humphreys, 2012) menyatakan kepuasan kerja adalah penilaian evaluatif dari pekerjaan individu atau situasi pekerjaan, mencerminkan tanggapan mereka terhadap karakteristik, tantangan, dan manfaat dari pekerjaan dimana mereka terlibat. Dari beberapa definisi tentang kepuasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian evaluatif karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan merasakan pekerjaannya sesuai atau lebih dari harapan maka karyawan akan merasa puas. Sebaliknya, apabila karyawan merasakan pekerjaannya kurang sesuai dengan harapan maka ia akan merasa tidak puas.

Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan dalam hal "konstelasi sikap yang terkait tentang berbagai aspek pekerjaan" (Spector, 1997). Aspek kunci dari kepuasan kerja telah secara resmi dioperasionalkan sebagai "intrinsik" - menggambarkan reaksi yang lebih terinternalisasi ke fitur integral dari pekerjaan yang terlibat - dan "ekstrinsik" - menggambarkan fitur pekerjaan yang lebih eksternal untuk pekerjaan yang terlibat, seperti remunerasi, tanggung jawab dan otonomi, struktur manajemen, dan hubungan tim (Spector, 2008).

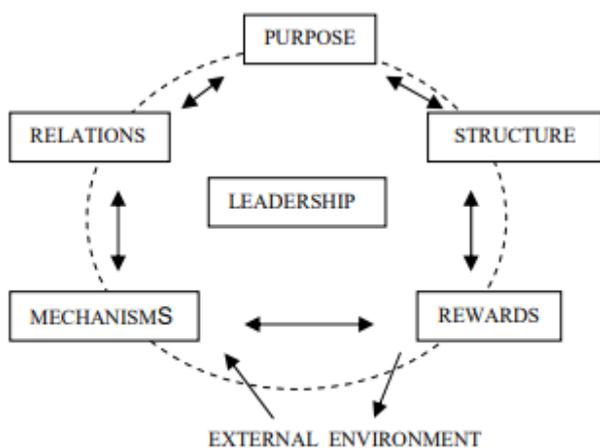
Kepuasan kerja berpengaruh pada perilaku karyawan dalam bekerja. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Desiana & Soetjipto, 2006).

Weisbord's Six Box Model

Setiap organisasi memiliki permasalahan yang berbeda-beda. Pemahaman akan permasalahan ini akan membuat organisasi memahami permasalahan dalam organisasinya dan melakukan tindakan untuk dapat melakukan perbaikan. Dalam memahami permasalahan organisasi secara keseluruhan, dibutuhkan diagnosa untuk dapat mengetahuinya. Diagnosa organisasi adalah suatu proses menemukan penyebab pokok dari masalah-masalah organisasi. Proses ini meliputi mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan masalah misalnya bagaimana seharusnya organisasi atau bagian dalam organisasi tersebut berfungsi, menganalisa informasi atau data tersebut, dan membuat kesimpulan untuk melakukan perubahan dan penyempurnaan (Hardiansyah, 2010). Diagnosa organisasi bertujuan untuk melakukan pendeteksian untuk mencari permasalahan inti yang menjadi penghambat tercapainya efektivitas dan efisiensi organisasi.

Weisbord (1976) menyusun dan menggunakan model yang dinamai dengan *six box models*. Model ini sangat praktis untuk memahami permasalahan yang dihadapi organisasi. Weisbord menjelaskan bahwa *six box model* ini seperti radar udara. Maksudnya, *six box model* dapat mendeteksi permasalahan organisasi seperti radar sehingga semua permasalahan inti dalam organisasi dapat terpotret. Misalnya, ketika organisasi menghadapi masalah seperti tidak tercapainya tujuan secara efektif, atau gagalnya pelaksanaan program pengembangan kualitas layanan dan lain sebagainya maka organisasi akan dapat mengetahuinya.

Menurut Thoha (Hardiyansyah, 2010) pendekatan melalui teori dan model Weisbord sudah lazim dilakukan. Model Weisbord diyakini dapat mengungkap berbagai permasalahan dalam organisasi. Pendekatan teori model Weisbord terdiri dari enam variabel atau enam kotak pendekatan, yaitu; tujuan, struktur, tata hubungan, penghargaan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja.



Gambar 1.

Sumber: Six box model Weisboard (1976)

Seperti nama yang digunakan, Six Box Model ini memiliki 6 (enam) aspek yaitu:

1. *Purpose* (tujuan), tujuan dalam sistem formal (apa yang akan dilakukan) meliputi kejelasan dari tujuan organisasi, sedangkan dalam sistem informal (proses yang akan dilakukan) meliputi persetujuan yang dilakukan antarkaryawan. Organisasi selalu mempunyai tujuan/maksud yang akan dicapai.
2. *Structure* (struktur), dalam sistem formal meliputi: fungsional, program dan rancangan. Sementara dalam sistem informal meliputi: bagaimana sesungguhnya pekerjaan dikerjakan atau tidak dikerjakan. Struktur berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan tugas kepada karyawan dan bagaimana tugas dilaksanakan.
3. *Relations* (tata hubungan), dalam sistem formal meliputi siapa harus bekerja dengan siapa, tentang

apa, dengan cara apa yang dipergunakan. Sedangkan dalam sistem informal meliputi seberapa jauh mereka bekerja, kualitas, tata hubungan kerjasama, bagaimana arus konflik yang ada. Hubungan manusia dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang amat penting. Hal ini disebabkan pencapaian tujuan organisasi perusahaan dilaksanakan oleh orang-orang (manusia).

4. *Reward* (penghargaan), dalam sistem formal penghargaan ini secara eksplisit apa wujudnya, sedangkan dalam sistem informal secara implisit dan psikologis apa yang sesungguhnya dirasakan. Penghargaan merupakan segala sesuatu baik finansial maupun bukan finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan.
5. *Leadership* (kepemimpinan), dalam sistem formal apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin dan apa sistem yang dipakai. Dalam sistem informal menunjukkan bagaimana gaya normatif administrasinya. Kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi. Tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik.
6. *Mechanism* (mekanisme), dalam sistem formal menunjukkan sistem penganggarannya, sistem informasinya, perencanaan, kontrol dan sebagainya. Sementara dalam sistem informal menunjukkan bagaimana sesungguhnya mereka mempergunakan, bagaimana mereka berfungsi dalam praktik, bagaimana sistem tersebut dijalankan.

Employee Engagement

Employee engagement adalah topik penting yang paling banyak dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir oleh organisasi dan media bisnis terkenal (Saks, 2006). Banyak ahli dan praktisi yang memberikan definisi dan pengukuran dengan cara yang berbeda. Para ahli banyak yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Frank *et al.*, 2004; Saks 2006).

Karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap organisasi serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan karyawan yang lebih produktif (Gallup, 2010). Saks (2006) menyatakan banyak ahli berpendapat bahwa *employee engagement* dapat memprediksi *employee outcomes*, kesuksesan organisasi dan kinerja keuangan organisasi.

Schaufeli & Bakker (2004) mengemukakan *employee engagement* yang memiliki tiga aspek, yakni:

- a. *Vigor* (semangat), ditandai dengan energi dan ketahanan mental tingkat tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan kegigihan juga dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication* (dedikasi) ditandai oleh rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- c. *Absorption* (penyerapan), ditandai dengan konsentrasi penuh dan keasyikan seseorang dalam bekerja, dimana waktu berlalu dengan cepat dan adanya kesulitan karyawan dalam melepaskan diri dari pekerjaan. Perhatian yang terfokus, pikiran jernih, adanya kesatuan antara pikiran dan tubuh, konsentrasi, kontrol penuh, kehilangan kesadaran diri, distorsi waktu, dan kenikmatan intrinsik.

Hubungan Weisbord's Six Box Model dan Kepuasan Kerja

Weisbord's six box model memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan beberapa aspek dari Weisbord's yang memiliki hubungan dengan kepuasan. Penelitian yang dilakukan oleh McCartney (1978) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja semakin meningkat saat struktur yang ada di organisasi jelas dan transparan. Struktur organisasi yang jelas disertai dengan cara pencapaian yang transparan membantu karyawan bekerja dengan lebih semangat dan puas dengan pencapaian struktur yang ia dapatkan. Aspek lainnya yang juga terbukti memengaruhi kepuasan kerja adalah *reward*. Muqoyyarah (2018) membuktikan dalam penelitiannya, bahwa kepuasan *reward* yang karyawan capai sangat berpengaruh pada kepuasan dan kinerja mereka. Apabila karyawan merasa imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak setimpal dengan usaha yang diberikan maka kinerja karyawan juga riskan menurun.

Kepemimpinan juga turut memengaruhi kepuasan karyawan dalam suatu perusahaan. Penelitian oleh Baihaqi (2010) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan, kinerja dan *turn over* karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung memengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja mereka. Wibowo (2014) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan sekitar mereka baik lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik. Empat (4) dari enam (6) aspek yang ada di *Weisbord's six box model* secara empiris memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam organisasi, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa mengetahui keenam aspek tersebut

mampu mewakili tingkat tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan

Hubungan Employee Engagement & Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja karyawan. Amabile (1994) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi adalah termotivasi oleh penghargaan, dan penghargaan mendukung keterlibatan kerja. Hal ini didukung oleh Zaini (2009) yang mengungkapkan bahwa baik perusahaan swasta maupun negara memiliki pola yang sama, yakni ketika karyawan memiliki imbalan yang setimpal akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, Furham, dkk (2009) dan Ali dan Ahmed (2009) menemukan ada hubungan yang signifikan antara penghargaan dan pengakuan, dan antara motivasi dan kepuasan kerja. Ali dan Ahmed (2009) menyatakan hal itu dikarenakan variasi dalam penghargaan dan pengakuan dapat membawa perubahan positif dalam pekerjaan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Harter, dkk (2002) dan Wangenheim, dkk (2007) mempelajari bahwa bila organisasi ingin meningkatkan kepuasan pelanggan mereka harus memperhatikan beberapa masalah internal terkait dengan kepuasan karyawan dan memandang karyawan mereka sebagai pelanggan juga. Mengacu kepada penelitian terdahulu yang disebutkan di atas, maka terdapat beberapa aspek *employee engagement* yang berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan.

Hubungan antara Weisboard six box model dengan employee engagement dengan kepuasan kerja

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa kepuasan kerja adalah hal yang sangat penting bagi karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka mereka akan mengerjakan pekerjaannya dengan baik yang berpengaruh pada produktivitas kerja mereka. Ada banyak faktor yang berpengaruh pada kepuasan karyawan dalam bekerja. Dalam penelitian ini, peneliti memilih dua faktor yang diprediksikan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua faktor tersebut adalah *Weisboard six box model* dan *employee engagement*. *Weisboard six box model* adalah sebuah model yang mampu mendiagnosa permasalahan sistem (tujuan, struktur, tata hubungan, penghargaan, kepemimpinan, dan mekanisme kerja) yang ada di organisasi, apakah sistem-sistem tersebut berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Kejelasan tujuan dan stuktur dalam organisasi, tata hubungan yang harmonis, adanya penghargaan dari organisasi, pemimpin yang mampu mengarahkan bawahannya serta mekanisme kerja yang teratur dan terencana akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya (Baihaqi, 2010; Wibowo,

2014). Disisi yang lain, *employee engagement* juga membuat karyawan lebih menerima situasi dan kondisi di organisasi yang pada akhirnya juga akan membuat mereka merasa puas dengan situasi dan kondisi pekerjaan mereka di organisasi (Furham, dkk 2009; Ali & Ahmed, 2009).

Metode Penelitian

Variabel penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel bebas yaitu *six box model* (X1) dan *employee engagement* (X2) dan satu (1) variabel terikat, yaitu kepuasan kerja (Y).

Populasi dan sampel

Populasi didefinisikan sebagai wilayah realisasi yang terdiri dari objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2006). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. X yang tersebar di berapa cabang wilayah yaitu Semarang, Solo, Boyolali, Tegal, Cilacap dan Yogyakarta. Dalam penelitian ini seluruh karyawan digunakan sebagai subjek penelitian, sehingga penelitian ini menggunakan populasi sebagai subjek penelitian dengan jumlah 304 karyawan.

Metode pengumpulan dan pengukuran data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan skala yang didistribusikan kepada subjek secara *online* dengan menggunakan sistem di organisasi. Skala menurut Nazir (2005) adalah cara untuk mengubah data kualitatif (atribut) menjadi urutan kuantitatif (variabel). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert terkait dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap suatu masalah (Umar, 2005).

Dalam skala tidak ada jawaban benar atau salah. Subjek diminta untuk memilih satu alternatif jawaban dari alternatif jawaban yang disediakan. Ada tiga (3) skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian, yaitu: *weisboard six box model* terdiri dari 6 (enam) dimensi: *purpose, structure, relations, reward, leadership*, dan *mechanism* yang terdiri dari 17 pernyataan dengan alternatif jawaban dari “sangat tidak setuju” sampai dengan “sangat setuju” dengan rentang skor 1 sampai dengan 5. Skala yang kedua yang digunakan adalah *employee engagement* menggunakan skala UWES-9 yang terdiri dari 9 pernyataan dengan alternatif jawaban dari “tidak pernah” sampai dengan “selalu” dengan skor dari 0 sampai dengan 6. Skala ketiga yang dipakai adalah skala kepuasan yang diadaptasi dari skala kepuasan kerja yang disusun oleh Cooper, dkk pada tahun 1989 (Hiils, dkk, 2012) berjumlah 10 pernyataan dengan alternatif jawaban

“sangat tidak puas” sampai dengan “sangat puas” dengan skor dari 0 sampai dengan 4. Hasil perhitungan reliabilitas skala dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel 1. Skala dan Reliabilitas Alat Ukur

No	Skala	Jumlah item	Reliabilitas
1.	Weisboard Six Box Model	17	0.910
2.	Employee Engagement (UWES_9)	9	0.929
3.	Kepuasan Kerja	10	0.891

Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini akan dijelaskan karakteristik subjek yang terlibat dalam penelitian ini seperti jenis kelamin, masa kerja pendidikan dan usia. Selanjutnya juga akan dilaporkan hasil analisa yang dilakukan untuk menjawab hipotesis dan tujuan penelitian.

Demografi

Dari 304 subjek, jumlah subjek laki-laki lebih banyak dari pada jumlah subjek perempuan. Jumlah subjek laki-laki sebanyak 271 (89.1%) dan jumlah subjek perempuan sebanyak 33 orang (10.9 %). Usia subjek dalam penelitian ini bervariasi, jumlah terbanyak ada di usia 26-35 tahun sebanyak 172 orang (56.5%). Pendidikan subjek bervariasi dari SMA sampai dengan magister. Jumlah pendidikan terbanyak adalah lulusan D3 (112 orang/36.8%) dan S1 (141 orang/46.4%). Masa kerja terbanyak pada masa kerja kurang dari 1 tahun sampai dengan masa kerja 15 tahun sebanyak 261 orang (85,85%). Kondisi demografi subjek penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.

Hubungan antara *weisboard six box model* dan *employee engagement* dengan kepuasan kerja

Untuk mengetahui secara bersama-sama apakah ada hubungan antara *six box model* dan *employee engagement* dengan kepuasan kerja, dilakukan analisis regresi. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 3.

Hasil dari analisis regresi menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *Weisboard six box model* dan *employee engagement* dengan kepuasan kerja, yaitu ditunjukkan dengan $F = 254.098$ ($p < 0,001$). Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima.

Sumbangan efektif (SE) dua variabel bebas (*weisboard six box model* dan *employee engagement*) terhadap variabel tergantung (kepuasan kerja) sebesar 62.8 %; sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Perhitungan secara lebih mendalam terhadap sumbangan efektif untuk masing-masing variabel secara terpisah ditemukan sumbangan efektif *weisboard six box model* terhadap kepuasan kerja adalah 19.09%.

Tabel 2. Demografi Subjek Penelitian

Variabel	Grup	F	Persentase (%)	
Jenis Kelamin	Laki-laki	271	89.1	
	Perempuan	33	10.9	
Masa Kerja	0 – 5	97	31.9	
	6 – 10	95	31.3	
	11 – 15	69	22.7	
	16 – 20	4	1.3	
	21 – 25	0	0	
	26 – 30	26	8.6	
	31 - 35	11	3.6	
	missing	2	0.7	
	Pendidikan	SMA	23	7.6
		D1 & D2	5	1.6
D3		112	36.8	
D4		14	4.6	
S1		141	46.4	
Usia	S2	9	3.0	
	20 - 25	41	13.5	
	26 – 30	81	26.6	
	31 – 35	91	29.9	
	36 – 40	37	12.2	
	41 – 45	13	4.3	
	46 – 50	15	4.9	
	51 - 55	23	7.6	
	56 – 60	3	1.0	
61 – 65	3	1.0		

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.628	.626	3.300

a. Predictors: (Constant), total uwes, total weisboard

Sumbangan efektif *employee engagement* terhadap kepuasan kerja adalah 43.75 %. Dengan demikian dapat diketahui dari kedua variabel tersebut ternyata *employee engagement* memiliki sumbangan yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan *six box model*.

Hubungan antara *weisboard six box model* dengan kepuasan kerja dengan mengontrol *employee engagement*

Untuk dapat mengetahui hubungan secara lebih cermat antara variabel bebas (*weisboard six box model* dan *employee engagement*) dengan variabel tergantung (kepuasan kerja) dilakukan analisis parsial. Hasil analisis parsial menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara *weisboard six box model* dengan kepuasan kerja dengan mengontrol *employee engagement* ($r_{x_1y_{x_2}} = 0.361, p < 0.01$). Hasil ini menunjukkan hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima.

Analisa korelasi yang dilakukan secara lebih mendalam terhadap aspek-aspek *weisboard model* yang

terdiri dari 6 (enam) aspek yaitu: kepemimpinan, mekanisme, sistem penghargaan, struktur tata kelola dan tujuan dengan kepuasan kerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan terhadap keseluruhan aspeknya. Secara berturut-turut dapat dilaporkan bahwa korelasinya adalah kepemimpinan ($r = 0.518$), mekanisme ($r = 0.618$), sistem penghargaan ($r = 0.449$), struktur ($r = 0.526, p < 0.01$), tata kelola ($r = 0.541, p < 0.01$)

Hubungan antara *employee engagement* dengan kepuasan kerja dengan mengontrol *six box model*

Analisis korelasi parsial juga dilakukan pada variabel *employee engagement* dengan kepuasan kerja dengan mengontrol *six box model*. Hasilnya menunjukkan ada korelasi yang positif dan signifikan ($r_{x_1y_{x_2}} = 0.602, p < 0.01$).

Analisa korelasi yang dilakukan terhadap tiga aspek dalam *employee engagement* menunjukkan bahwa ada korelasi yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan *vigor* ($r = 0.715, p < 0.01$); *dedication* ($r = 0.731, p < 0.01$); dan *absorption* ($r = 0.621, p < 0.01$)

Selanjutnya analisis yang dilakukan setelah ini adalah analisis untuk menjawab beberapa tujuan penelitian. Untuk mengetahui seberapa baik sistem organisasi yang telah berlangsung di organisasi maka dilakukan penggolongan data *Weisboard six box model* ke dalam lima kategori yaitu: sangat buruk, buruk, sedang, baik dan sangat baik. Hasil data menunjukkan bahwa karyawan mayoritas menyatakan bahwa sistem yang berjalan dalam kategori sedang (46,1%), hanya 7.9% menyatakan sangat baik dan 30% menyatakan buruk dan sangat buruk. Hasil perhitungan dapat dilihat di tabel 4.

Tabel 4. Level Weisboard Six Box Model

	F	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat buruk	24	7.9	7.9	7.9
buruk	57	18.8	18.8	26.6
sedang	117	38.5	38.5	65.1
baik	106	34.9	34.9	100.0
Total	304	100.0	100.0	

Untuk dapat menjawab permasalahan pada aspek apa yang dihadapi oleh organisasi maka dilakukan analisa deskriptif (*mean*) pada data *weisboard six box model*. Hasilnya menunjukkan bahwa tujuan menjadi hal terburuk dalam sistem di organisasi ini. Sedangkan aspek yang terbaik dalam organisasi adalah pada mekanisme kerja. Perhitungan tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.

Untuk mengetahui seberapa baik *employee engagement* karyawan di organisasi maka dilakukan penggolongan data *employee engagement* ke dalam

Tabel 5. Deskriptif Statistik: Mean Weisboard Six Box Model

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
tot_WSBM_leader	304	4	15	11.49	1.943
tot_WSBM_mekanisme	304	5	15	12.15	1.832
tot_WSBM_system	304	5	15	11.06	2.068
tot_WSBM_strukture	304	4	15	11.32	2.007
tot_WSBM_tata kelola	304	4	15	11.18	2.028
tot_WSBM_tujuan	304	3	10	8.10	1.310
Valid N (listwise)	304				

Tabel 6. Level Employee Engagement

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat buruk	18	5.9	5.9	5.9
	buruk	61	20.1	20.1	26.0
	sedang	140	46.1	46.1	72.0
	baik	61	20.1	20.1	92.1
	sangat baik	24	7.9	7.9	100.0
	Total	304	100.0	100.0	

lima kategori yaitu: sangat buruk, buruk, sedang, baik dan sangat baik. Hasil data menunjukkan bahwa karyawan memiliki *employee engagement* yang termasuk sedang (38.5%) dan baik (34.9 %). Ada 28.8% memiliki *employee engagement* yang buruk dan 7.9% memiliki *employee engagement* yang sangat buruk. Perhitungan dapat dilihat di Tabel 6.

Berdasarkan pada analisis deskriptif yang dilakukan, dapat diketahui bahwa aspek *employee engagement* yang masih kurang sampai dengan yang sudah baik di organisasi secara berturut-turut adalah *absorption*, *vigor*, dan *dedication*. Hasil perhitungan dapat dilihat di Tabel 7.

Tabel 7. Deskriptif Statistik: Mean Employee Engagement

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev
uwes_vigor	304	3	18	14.44	2.777
uwes_dedication	304	7	18	15.06	2.447
uwes_absorption	304	3	18	13.90	2.607
Valid N (listwise)	304				

Untuk mengetahui seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya, maka peneliti melakukan penggolongan data kepuasan karyawan ke dalam lima kategori yaitu: sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas dan sangat puas. Hasil perhitungan menunjukkan mayoritas karyawan merasa cukup puas dengan pekerjaannya (43.8%), puas (22.4%), sangat puas (8.9%). Data hasil perhitungan juga menunjukkan ada 17.1% karyawan tidak puas dan 7.9% merasa sangat tidak puas dengan pekerjaannya. Hasil perhitungan dapat dilihat di Tabel 8.

Tabel 8. Level Kepuasan Kerja

		F	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	24	7.9	7.9	7.9
	tidak puas	52	17.1	17.1	25.0
	cukup puas	133	43.8	43.8	68.8
	puas	68	22.4	22.4	91.1
	sangat puas	27	8.9	8.9	100.0
	Total	304	100.0	100.0	

Berdasarkan pada analisis deskriptif pada data kepuasan karyawan, dapat diketahui bahwa karyawan di organisasi ini lebih banyak mempertimbangkan kepuasan intrinsik dari pada kepuasan ekstrinsik. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9 Deskriptif Statistik: Mean Kepuasan Kerja

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev
Kepuasan kerja _intrinsik	304	3	20	15.00	3.001
Kepuasan kerja _ektrinsik	304	5	16	12.67	2.152
Valid N (listwise)	304				

SIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan di atas maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Semua hipotesis dalam penelitian ini diterima.
 - a) Ada hubungan antara *Weisboard six box model* dan *employee engagement* dengan kepuasan kerja karyawan.
 - b) Ada hubungan antara *Weisboard six box model* dengan kepuasan kerja karyawan dengan mengontrol *employee engagement*.
 - c) Ada hubungan antara *employee engagement* dengan kepuasan kerja karyawan dengan mengontrol *Weisboard six box model*.
2. Permasalahan yang sedang terjadi di organisasi termasuk pada kriteria sedang. Adapun aspek yang sedang mengalami permasalahan secara berurutan sesuai dengan analisis data adalah permasalahan yang menyangkut tujuan, sistem, tata kelola, struktur, kepemimpinan, dan mekanisme. Berdasarkan hasil ini maka organisasi perlu memperhatikan kejelasan akan tujuan organisasinya.
3. Hasil analisis terhadap data *employee engagement* menunjukkan bahwa secara umum *employee engagement* di organisasi berada pada kriteria antara sedang dan baik. Meskipun demikian, organisasi masih perlu memperhatikan aspek *absorption*/penyerapan dengan lebih memperhatikan ruangan kerja yang dapat membuat karyawan lebih nyaman sehingga lebih betah dan fokus dalam bekerja.
4. Hasil analisis terhadap data kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan di organisasi berada pada kriteria cukup puas. Meskipun demikian, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, organisasi masih perlu memperhatikan aspek ekstrinsik dalam bekerja seperti renumerasi, tanggung jawab, otonomi, struktur manajemen dan hubungan dalam kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, R., dan Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., dan Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Baihaqi, M. F., dan Suharnomo, S. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi*

sebagai Variabel Intervening (studi pada pt. yudhistira ghalia indonesia area yogyakarta) (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro).

- Desiana, P.M., dan Budi M. S. (2006). Pengaruh Role Stressor dan Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen: Studi Kasus Asisten Dosen FEUI. *Manajemen Usahawan Indonesia* (5), 22-35.
- Donna, M.S. (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Healthcare Services Administration*. 41(2), 160-175.
- Furham, A. E., dan Chamorro-Premusiz, T. (2009). Personality, Motivation and Job Satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*. 24(8), 765-779.
- Gallup. (2013). *State of The Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Gallup, Inc.
- Hardiyansyah dan Firmansyah, A. (2017). Analisis Pengembangan Organisasi melalui Proses Diagnosa dengan Model Weisbord. *Jurnal Daya Saing Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. 19(2).
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87(2), 268.
- Jones, M. D. (2006). Which is Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction, Institute of Behavioral and Applied Management, Providence College.
- Mccartney, W. W. (1978). The Effect of Organization Structure on Job Satisfaction Among Employees of Retail Firms in the Southeastern United States.
- Muqoyyarah, L. (2018). Pengaruh Reward terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Magetan. *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya*, 6(1), 95-101.
- Saks, A.M. dan Gruman, J.A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resources Development Quarterly*. 25(2).

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Weisbord, M (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory. *Group & Organization Studies*. 1(4), 430-440.
- Wibowo, M. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1).
- Wilmar, B.S., dan Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293–315
- Zaini et al. (2009). Relative influence of gender and working experience on job satisfaction of primary school teachers. *The Primary School Educators*. 1 (1), 86.