

**EVALUASI PROGRAM *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
DI SALAH SATU PERUSAHAAN PERALATAN MEDIS
(*MEDICAL DEVICES*)**

Studi Kasus di PT Roche Indonesia, Divisi Diagnostics



**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk
Mendapatkan Gelar Doktor**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2023**

**EVALUASI PROGRAM *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
DI SALAH SATU PERUSAHAAN PERALATAN MEDIS
(*MEDICAL DEVICES*)**

Studi Kasus di PT Roche Indonesia, Divisi Diagnostics

**EVALUATION OF *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PROGRAM IN A
MEDICAL DEVICES COMPANY**

Case Study at PT Roche Indonesia, Diagnostics Division

RACHMAT SETYAWAN

ABSTRACT

The objective of the research was to comprehensively evaluate the employee engagement program at one of medical devices company in Indonesia. The locus is at PT. Roche Indonesia, Diagnostics Division. Program evaluation was carried out on capabilities development program, check-ins conversation that matters and live well activities by taking into account the background, objectives, and how the results of these activities affect employee engagement and the business. Program evaluation research which conducted on programs that had been implemented from 2011 to 2019. The model evaluation program approach using to this research was the CIPP (Context, Input, Process, and Product) model, which was developed by Daniel Stufflebeam, which is a systematic model for assessing or evaluating in order to improve the program. This research collected data through documentation studies, observations, and interviews. Data analysis and evaluation shows that the main goal of achieving a top quartile best company has not yet been achieved as a goal of Company Global. In spite of main goal, resercher found that the overall program has achieve a moderate level, where most aspects have been implemented, and company still has area of improvement in order to achieve the goal. The findings lead to the recommendation so then company can achieve the high-scale category, by reformulating the goal or linking the needs of program with productivity data, innovation, talent attraction, retention, then developing a clear and directed strategy, creating an independent organizational structure, preparing a separate budget from other HR needs, consistency of the program due to the absence of regular monitoring and evaluation of the program, and finally is to adjust to the needs of the program to the local country rather then global needs.

Keywords: employee engagement, program evaluation, capabilities development, live well, check-ins conversation that matters

**EVALUASI PROGRAM *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
DI SALAH SATU PERUSAHAAN PERALATAN MEDIS
(*MEDICAL DEVICES*)**

Studi Kasus di PT Roche Indonesia, Divisi Diagnostics

RACHMAT SETYAWAN

ABSTRACT

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi secara komprehensif program *employee engagement* di salah satu perusahaan alat kesehatan di Indonesia, yaitu di PT. Roche Indonesia, Divisi Diagnostik. Evaluasi program dilakukan terhadap program pengembangan kapabilitas, *check-in conversation that matter* dan aktivitas *live well* dengan memperhatikan latar belakang, tujuan, dan bagaimana hasil dari aktivitas tersebut mempengaruhi *employee engagement* dan bisnis. Penelitian evaluasi program dilakukan terhadap program-program yang telah dilaksanakan dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2019. Model pendekatan evaluasi program yang digunakan dalam penelitian ini adalah model CIPP (*Context, Input, Process, and Product*) yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam, yaitu model sistematis untuk menilai atau mengevaluasi dalam rangka meningkatkan program. Penelitian ini mengumpulkan data melalui studi dokumentasi, observasi, dan wawancara. Analisis dan evaluasi data menunjukkan bahwa tujuan utama pencapaian *top quartile best company* belum tercapai sebagaimana tujuan Perusahaan Global. Terlepas dari tujuan utama, peneliti menemukan bahwa keseluruhan program telah mencapai tingkat sedang, di mana sebagian besar aspek telah dilaksanakan, dan perusahaan masih memiliki area perbaikan untuk mencapai tujuan tersebut. Temuan mengarah pada rekomendasi agar perusahaan dapat mencapai kategori skala tinggi, dengan merumuskan kembali tujuan atau menghubungkan kebutuhan program dengan data produktivitas, inovasi, daya tarik bakat, retensi, kemudian mengembangkan strategi yang jelas dan terarah, menciptakan kemandirian struktur organisasi, penyusunan anggaran terpisah dari kebutuhan SDM lainnya, konsistensi program karena tidak adanya monitoring dan evaluasi program secara berkala, dan terakhir adalah menyesuaikan kebutuhan program dengan negara lokal daripada kebutuhan global.

Keywords: employee engagement, Program Evaluasi, Pengembangan Kapasitas, live well, check-ins conversation that matters

RINGKASAN

Pendahuluan

Perusahaan didirikan dengan tujuan untuk mengoptimalkan nilai yang ada sehingga dapat memberikan keuntungan bagi stakeholder. Dengan perkembangan dunia bisnis saat ini yang begitu ketat dan dinamis, tidak dapat dipungkiri bahwa produktivitas, efisiensi, inovasi dan kecepatan menjadi kriteria agar tetap dapat bertahan. Perusahaan-perusahaan yang gagal memenuhi kriteria tersebut akan tenggelam, bangkrut dan digantikan oleh perusahaan yang mampu beradaptasi dengan tuntutan di atas. Saat ini bukan perusahaan besar yang akan menenggelamkan perusahaan kecil, tetapi perusahaan yang tidak memiliki kecepatan dalam menjawab tantangan saat ini, maka itulah yang akan tenggelam. Roche sebagai salah satu perusahaan yang telah berkiprah lebih dari 100 tahun dari Swiss, menyadari bahwa betapa pentingnya terus bisa mengoptimalkan nilai perusahaan agar tetap mampu bertahan dari perusahaan-perusahaan baru yang datang baik kecil ataupun besar. Demikian juga dengan PT. Roche Indonesia, sebagai afiliasi Roche global memahami bahwa tanpa adaptasi terhadap perusahaan yang terus menerus tidak akan mustahil akan turut tenggelam digantikan oleh perusahaan lainnya.

Kunci sukses bagi perusahaan agar tetap dapat beradaptasi dengan perubahan adalah dari sisi pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Dari berbagai sumber daya yang ada dan digunakan oleh perusahaan Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Employee engagement, yang pertama kali dipopulerkan oleh Kahn tahun 1990, secara ilmiah melalui penelitian dari berbagai ilmuwan dan lembaga riset telah membuktikan faktor *employee engagement* secara nyata memberikan pengaruh kepada kinerja bisnis, baik itu terhadap kepuasan pelanggan, produktivitas perusahaan, mutu produk, keamanan kerja dan hal-hal lainnya, yang semua berujung kepada tingkat keuntungan dan daya saing perusahaan. *Employee engagement* adalah sebuah pendekatan di tempat kerja yang bisa menghasilkan kondisi yang tepat bagi seluruh anggota organisasi agar bisa memberikan yang terbaik setiap harinya, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai organisasi, serta termotivasi untuk berkontribusi dalam kesuksesan organisasi dengan kesadaran akan manfaatnya bagi diri sendiri.

Kegiatan Evaluasi Program bertujuan untuk mengetahui bagaimana program *employee engagement* dijalankan di dalam perusahaan, apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari program, perbaikan apa yang dapat diberikan yang bisa pada akhirnya meningkatkan level *employee engagement* ke arah yang lebih baik atau mencapai target yang diharapkan.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif dan metode evaluasi yang digunakan adalah evaluasi program dengan model CIPP yaitu *Context, Input, Process* dan *Product* dari *Daniel Stufflebeam*. Model ini akan mengevaluasi bagaimana konteks dari program, yang meliputi bagaimana penilaian kebutuhannya, mengidentifikasi peluang untuk mengatasi kebutuhan, bagaimana tujuan dari program *employee engagement* di PT. Roche Indonesia, divisi Diagnostik. Kemudian mengevaluasi input dari program, yang meliputi bagaimana kapabilitas sistem, strategi program, dan disain anggaran, prosedural, keterlibatan staff dan organisasi untuk

mencapai peningkatan *employee engagement* di PT. Roche Indonesia, divisi Diagnostik. Selanjutnya adalah evaluasi terhadap proses dari program, yang meliputi bagaimana pelaksanaan program yang telah dilakukan, apakah terdapat perbedaan antara pelaksanaan program dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan, apa yang telah berjalan baik dan bagaimana dokumentasi dari kegiatan tersebut. Dan pada akhirnya adalah mengevaluasi dari produk program, yaitu bagaimana hasil keluaran program *employee engagement* dengan mengaitkannya dengan konteks (tujuan dan kebutuhan) PT. Roche Indonesia, divisi Diagnostik, terutama pada hasil individu, dan organisasi.

Hasil Penelitian

Berdasarkan dari hasil evaluasi dan pembahasan yang didasarkan atas data dokumentasi, observasi dan juga wawancara yang dikumpulkan maka dapat disimpulkan bahwa program *employee engagement* di PT. Roche Indonesia, divisi diagnostics mendapat kriteria moderate, yang berarti bahwa yaitu sebagian besar aspek telah terlaksana/tersedia sesuai kriteria (41 – 70%).

Beberapa hal yang sudah memenuhi kriteria seperti adanya penilaian akan kebutuhan dari program yang dilihat dari aspek internal dan eksternal perusahaan, adanya landasan dan tujuan dari program, struktur organisasi yang jelas dan tenaga pelaksana yang kompetent, setiap program disusun aktivitas yang jelas seperti adanya training matrik, training program, komunikasi yang jelas untuk setiap program, perusahaan telah menyiapkan sarana dan prasarana yang sangat memadai serta budget. Disamping itu perusahaan juga program telah memberikan hasil yang memuaskan baik dari sisi karyawan seperti kompetensi, keterbukaan, dan peningkatan skor *employee engagement* serta berdampak pada sisi bisnis dan pelanggan.

Tapi tentunya ada banyak peluang untuk memperbaiki program ini dari mulai konteks, input, proses dan produk, oleh karenanya peneliti merekomendasikan kepada pimpinan perusahaan di PT. Roche Indonesia Divisi Diagnostics agar:

1. Perusahaan disarankan juga untuk menghubungkan antara hasil penilaian kebutuhan dengan data produktivitas, inovasi, talent attraction, retention yang merupakan tujuan utama dari program *employee engagement*.
2. Perusahaan menyusun strategi yang jelas dan terarah, sehingga mudah dipahami dan dimonitor perkembangan pencapaian.
3. Perusahaan harus menyusun struktur organisasi yang mandiri,
4. Menyusun budget yang terpisah dengan kebutuhan HR lainnya,
5. Perusahaan harus terus mengkomunikasikan dan mempromosikan program terutama latar belakang, landasan dan tujuan program ini ke setiap karyawan terutama kepada karyawan baru yang bergabung setelah program berjalan. Hal ini dilakukan tentunya agar tingkat partisipasi atau keterlibatan karyawan dalam setiap kegiatan tinggi.
6. Perlu dibuatkan evaluasi untuk dapat melihat antara keberhasilan perusahaan dari sisi bisnis dengan karyawan yang mengikut program, baik untuk sub program peningkatan kapasitas atau kompetensi karyawan, keseimbangan kerja dan pribadi atau *live well* serta umpan balik atau check-ins.
7. Disusun evaluasi terhadap ROI atau *return on investment* terhadap program *employee engagement*. Dengan menyusun ini maka perusahaan dapat melihat bagaimana budget yang diberikan terhadap program dengan keluaran yang dihasilkan.

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor



Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd.

Tanggal: 16/01/2023



Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc.

Tanggal: 13/01/2023

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

23
Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus.
(Ketua)¹



31-01-2023

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si.
(Sekretaris)²



17/01/2023

Nama : Rachmat Setyawan

No. Registrasi : 7647157997

Program Studi : Ilmu Manajemen

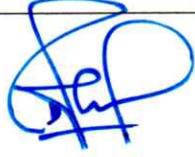
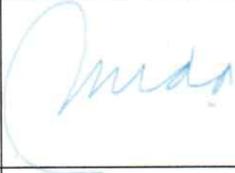
Tgl. Lulus : ..13 Feb 2023...

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Rachmat Setyawan

No Registrasi : 7647157997

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		31-01-2023
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		17/01/2023
3	Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd. (Promotor)	16/01/2023 	
4	Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc. (Kopromotor)		13/01/2023
5	Prof. Usep Suhud, M.Si., Ph.D. (Penguji)	13/01/2023 	
6	Dr. Indra Pahala, M.Si. (Penguji)		11/1/23
7	Dr. Elisabeth Tanti Pudiastuti, S.Pt., M.M, CHRMP, CIQnR, CIQaR (Penguji Luar)		09/01/2023

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku

Jakarta, 08 Agustus 2022



Rachmat Setyawan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rachmat Setyawan
NIM : 7647157997
Fakultas/Prodi : Pascasarjana / S3-IM
Alamat email : rachmatsetyawan9@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Evaluasi Program Employee Engagement di Salah Satu Perusahaan Peralatan Medis (Medical Devices).

Studi Kasus di PT. Roche Indonesia, Divisi Diagnostics

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 15 Februari 2023

Penulis

(Rachmat Setyawan)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil ‘Alamin, segala puji bagi Allah, Tuhan Semesta Alam, Yang telah memberikan Nikmat yang besar bagi Peneliti sehingga Peneliti dapat menyelesaikan Disertasi dengan Judul “EVALUASI PROGRAM *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PERUSAHAAN PERALATAN MEDIS (*MEDICAL DEVICES*), Studi kasus di PT. Roche Indonesia, divisi Diagnostics” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Program studi Ilmu Manajemen. Shalawat dan Salam Peneliti juga sampaikan kepada Junjungan Alam, Nabi Besar Muhammad Shalallaahu Alaihi Wassalaam (SAW) yang telah memberikan petunjuk kepada kita sehingga mengenal Agama Islam dan Keimanan serta keutamaan menuntut ilmu dalam banyak sabda-sabda beliau.

Tentunya penyelesaian Disertasi ini juga tidak terlepas dari berbagai pihak yang membantu Peneliti dari awal sampai akhir. Dorongan mereka, saran dan waktu yang diberikan pada akhirnya Peneliti bisa melewati berbagai rintangan, kesulitan yang datang bertubi-tubi sehingga Peneliti dapat menyelesaikan Disertasi ini. Adapun pihak-pihak tersebut adalah:

1. Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd, selaku Promotor yang telah memberikan bimbingan dan waktunya sehingga Peneliti dapat menyusun dengan baik disertasi ini.
2. Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc, selaku co-Promotor yang telah juga membantu Peneliti dengan sabar, memberikan masukan yang sangat besar dengan pengetahuan dan pengalaman beliau yang tinggi, sehingga dihasilkan penelitian yang Baik dan penulisan yang sistematis, berkualitas dan bermanfaat.
3. Ibu Astrid Intani, selaku Head of HR di PT. Roche Indonesia Divisi Diagnostik, untuk kesempatan yang diberikan kepada Peneliti.

4. Prof. Dr. Hamidah, M.Si, selaku Koordinator program studi IM-MSDM Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan juga dorongan dan sebagai dosen mata kuliah selama Peneliti melakukan perkuliahan.
5. Prof. Dr. Komarudin, M.Si, selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta.
6. Prof. Dr. Dedi Purwana, M.Bus, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

Pada akhirnya, Peneliti ucapkan Terima kasih yang sangat mendalam kepada Orang tua, yaitu Ayah, Ibu, dan Istri serta anak-anak tercinta yang telah memberikan semangat tanpa kenal lelah untuk Peneliti dapat menyelesaikan Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Peneliti juga tidak lupa menyampaikan terima kasih kepada rekan-rekan kerja di PT. Roche Indonesia yang telah membantu memberikan informasi, masukan, dan waktu, semoga segala yang telah dilakukan dibalas oleh Allah SWT dan menjadi Pahala di akhirat nanti, aamiin ya robbal alamin.

Jakarta, Agustus 2022

Rachmat Setyawan

7647157997

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRACT	ii
RINGKASAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	viii
LEMBAR PERNYATAAN	x
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xxiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Penelitian	13
C. Rumusan Masalah	14
D. Tujuan Penelitian	14
E. Signifikansi Penelitian	15
F. Kebaruan Penelitian (<i>State of Art</i>)	16
 BAB II KAJIAN TEORITIK	
1. Konsep-konsep	18
A. Konsep Evaluasi	18
B. Jenis Penelitian Evaluasi	22
C. Model-model Evaluasi	25

D. <i>Employee Engagement</i>	32
E. Program <i>Employee Engagement</i> di PT. Roche	56
F. Model Evaluasi CIPP	66
2. Hasil Penelitian yang Relevan	71
3. Kriteria Evaluasi	90
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	98
B. Metode dan Desain Penelitian	98
C. Teknik Pengumpulan Data	99
D. Sumber Data	102
E. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	103
F. Teknik dan Analisa Data	112
 BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Hasil Evaluasi.....	116
B. Pembahasan.....	184
 BAB V SIMPULAN	
A. Kesimpulan.....	230
B. Rekomendasi.....	235
 DAFTAR PUSTAKA	 241

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Survei <i>Employee Engagement</i> di Roche Indonesia.....	12
Tabel 1.2 Indikator <i>Employee Engagement</i> di AON Hewitt.....	12
Tabel 2.1 Perbedaan antara evaluasi Formatif dan Sumatif.....	23
Tabel 2.2 Kebutuhan dasar Manusia.....	45
Tabel 2.3 Penjelasan Kompetensi Model di PT. Roche Indonesia pada divisi Diagnostik.....	61
Tabel 2.4 Contoh Training untuk Sales untuk mencapai kompetensi di PT. Roche Indonesia pada divisi Diagnostik.....	61
Tabel 2.5 Overview CIPP.....	67
Tabel 2.6 Atribut <i>Engagement</i>	73
Tabel 2.7 Jumlah Idea di Volkswagen group.....	84
Tabel 2.8 Driver <i>employee engagement</i> dari berbagai penelitian	90
Tabel 2.9 Tahapan dan Kriteria Evaluasi Program <i>Employee Engagement</i> di PT. Roche Indonesia Divisi Diagnostik	91
Tabel 2.10 Skala Pengukuran Evaluasi.....	96
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrument Penelitian.....	103

Tabel 4.1	Skore <i>Employee engagement</i> Indonesia (Diambil dari Laporan EE di Indonesia).....	123
Tabel 4.2	Skore <i>employee engagement</i> Indonesia per faktor (Diambil dari Laporan EE di Indonesia).....	123
Tabel 4.3	Permasalahan <i>engagement</i> dari hasil Survei di Roche Indonesia.....	124
Tabel 4.4	Performa Keuangan Roche Global Holding.....	124
Tabel 4.5	Peringkat Roche Dunia, berdasarkan Fortune Global....	125
Tabel 4.6	Peta Pembelajaran untuk Sales Department.....	146
Tabel 4.7	Peta Pembelajaran untuk Marketing Department.....	146
Tabel 4.8	Peta Pembelajaran untuk Marketing Department.....	147
Tabel 4.9	Peta Pembelajaran untuk RPS Department.....	147
Tabel 4.10	Peta Pembelajaran untuk Supporting Department.....	148
Tabel 4.11	Peran dan Tanggung jawab setiap stakeholder.....	148
Tabel 4.12	Hasil GEOS 2017 perbandingan dengan 2014.....	152
Tabel 4.13	Hasil survei detail 2017 per indicator.....	152
Tabel 4.14	Tabel Hasil GEOS 2014.....	156
Tabel 4.15	Pengalaman Kerja Tim HR Pelaksana Program.....	166
Tabel 4.16	Data Pelatihan di tahun 2017 yang dilaksanakan.....	170

Tabel 4.17	Data Pelatihan di tahun 2018 yang dilaksanakan.....	170
Tabel 4.18	Data Pelatihan di tahun 2019 yang dilaksanakan.....	171
Tabel 4.19	Hasil Survei Karyawan.....	174
Tabel 4.20	Hasil Evaluasi Pelatihan.....	177
Tabel 4.21	Pendapat dari Pelanggan tentang Roche.....	178
Tabel 4.22	Pendapat dari Atasan mengenai hasil pelatihan.....	178
Tabel 4.23	Hasil Survey GEOS Indonesia.....	182
Tabel 4.24	Hasil Survei <i>Employee engagement</i> tahun 2011 – 2019	220
Tabel 4.25	Perbandingan Sebelum dan Perbaikan agar program tepat sasaran	228

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1.1	Global <i>Engagement</i> Survei oleh AON Hewitt tahun 2018.....	4
Gambar 1.2	<i>Engagement</i> Profile 2016 dan 2017 dari AON Hewitt Survei 2018.....	5
Gambar 2.1	Konsep Dasar Penelitian Evaluasi / Evaluasi Program..	21
Gambar 2.2	The AON Hewitt <i>Employee Engagement</i> Model.....	48
Gambar 2.3	Gallup <i>Engagement</i> Hirarki.....	50
Gambar 2.4	Hirarki Maslow terhadap <i>Engagement</i>	51
Gambar 2.5	Model <i>Engagement</i> IES.....	52
Gambar 2.6	Model Kompetensi di PT. Roche Indonesia pada divisi Diagnostik.....	61
Gambar 2.7	<i>Live Well</i> Program di Roche Indonesia Divisi Diagnostik.....	64
Gambar 2.8	Fasilitas Gym yang bekerja sama dengan PT. Roche Indonesia divisi Diagnostik.....	64
Gambar 2.9	<i>Check-ins conversation that matter</i> Program.....	65
Gambar 2.10	Tahapan Evaluasi Program.....	67
Gambar 2.11	Volkswagen Strategy 2025 (volkswagen goals and strategies, 2016).....	82
Gambar 2.12	Strategic Objectives (Volkswagen Goals and Strategies, 2016).....	83

Gambar 2.13	Rata-rata masa kerja.....	84
Gambar 2.14	Tahapan Evaluasi Program <i>Employee Engagement</i> di Divisi Diagnostik PT. Roche Indonesia.....	91
Gambar 3.1	Gambar Desain Penelitian.....	99
Gambar 4.1	Roche Responsibility atau komitmen / misi seperti tercantum dalam Roche in Brief dan internal situs.....	119
Gambar 4.2	AON <i>Engagement Model</i> yang digunakan perusahaan untuk mengukur <i>Employee engagement</i>	122
Gambar 4.3	Hasil GEOS 2011 Roche Global.....	122
Gambar 4.4	Stakeholder <i>Engagement</i> Roche.....	130
Gambar 4.5	Tujuan dari <i>Employee engagement</i>	131
Gambar 4.6	Struktur Organisasi HR Roche Indonesia.....	132
Gambar 4.7	Ruang lingkup hubungan kerja Head of HR.....	133
Gambar 4.8	Ruang lingkup hubungan kerja LD&OD Manager.....	137
Gambar 4.9	Ruang lingkup hubungan kerja HRBP Manager.....	141
Gambar 4.10	Strategi Program.....	141
Gambar 4.11	Model Kompetensi Roche Diagnostics Indonesia.....	146
Gambar 4.12	Alasan dilakukan Proyek People	155
Gambar 4.13	Prioritas Masalah di GEOS 2017.....	156
Gambar 4.14	Dua (2) Proyek besar People.....	157

Gambar 4.15	Konsep People Practice.....	158
Gambar 4.16	Konsep Pedoman Topik Check-ins.....	158
Gambar 4.17	GEOS and <i>Employee engagement</i> Program GEOS training session 2012.....	160
Gambar 4.18	Faktor dan Outcome Survei.....	161
Gambar 4.19	Skala Pengukuran Survei.....	161
Gambar 4.20	Petunjuk Laporan Hasil Survei.....	162
Gambar 4.21	Flowchart Pengembangan kompetensi.....	163
Gambar 4.22	Petunjuk Refleksi Check-ins.....	165
Gambar 4.23	Pencapaian Sales tahun 2018-2019.....	184
Gambar 4.24	Struktur organisasi <i>Employee Engagement</i>	197
Gambar 4.25	Model Peningkatan <i>Employee Engagement</i>	227

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Observasi
Lampiran 2	Pedoman Wawancara
Lampiran 3	Hasil Observasi
Lampiran 4	Daftar Informan dan Diskusi Terfokus (FGD)
Lampiran 5	Koding Hasil Wawancara dan Diskusi Terfokus
Lampiran 6	Transkrip Hasil Wawancara
Lampiran 7	Dokumen pendukung terkait Foto kegiatan