

**HUBUNGAN ANTARA *EMPLOYEE SATISFACTION* DAN BUDAYA ORGANISASI  
DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN TETAP PT. BPD  
JAWA TENGAH CABANG UTAMA SEMARANG**

**SKRIPSI**

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat  
guna memperoleh gelar Sarjana Psikologi Program Pendidikan Strata I Psikologi



Oleh:

Amanda Ayu Lintang Sari

G0108026

Pembimbing:

Drs. Munawir Yusuf, M.Psi.

Aditya Nanda Priyatama, S.Psi., M.Si.

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS KEDOKTERAN  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA  
2012**

**PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan isi pernyataan ini, maka saya bersedia derajat kesarjanaan saya dicabut.

Surakarta, Desember 2012



Amanda Ayu Lintang Sari

## HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan Judul : **Hubungan antara *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* pada Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang**

Nama Peneliti : Amanda Ayu Lintangzari  
NIM : G 0108026  
Tahun : 2012

Telah disetujui untuk dipertahankan di hadapan Pembimbing dan Penguji Skripsi  
Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret pada:

Hari : .....

Tanggal : .....

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Drs. Munawir Yusuf, M.Psi  
NIP. 195505011981031 003

Aditya Nanda Priyatama, S.Psi, M.Si  
NIP. 197810222005011 002

Koordinator Skripsi

Rin Widya Agustin, S. Psi., M.Psi.  
NIP. 197608172005012 002

*commit to user*

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul:

**Hubungan antara *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi dengan  
*Employee Engagement* pada Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah  
Cabang Utama Semarang**

**Amanda Ayu Lintangari, G0108026, Tahun 2012**

Telah diuji dan disahkan oleh Pembimbing dan Penguji Skripsi  
Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret Surakarta

Pada Hari : .....  
Tanggal : .....

**Ketua Sidang**

Drs. Munawir Yusuf, M.Psi.  
NIP. 195505011981031 003

**Sekretaris Sidang**

Aditya Nanda Priyatama, S.Psi., M.Si.  
NIP. 197810222005011 002

**Anggota Penguji:**

**Penguji I**

Drs. Bagus Wicaksono, M.Si.  
NIP. 1962090119890310 003

**Penguji II**

Nugraha Arif Karyanta, S.Psi., M.Psi.  
NIP. 1976032320050110 002

Surakarta, **08 JAN 2013**



**Ketua Pengelola,**

Drs. Hardjono, M.Si.  
NIP. 195901191989031002

**Koordinator Skripsi,**

Rin Widya Agustin, S. Psi., M.Psi.  
NIP. 197608172005012002

commit to user  
iv

## MOTTO

Hasbunallah wa ni'mal wakil, ni'mal maula wa ni'man nassir.

**(QS. Ali Imran : 173 & QS. Al Anfal : 40)**

Kemudian yang kamu perlukan hanyalah kaki yang akan melangkah lebih jauh, tangan yang akan berbuat lebih banyak, mata yang akan melihat lebih lama, leher yang akan lebih sering mendongak, tekad yang setebal baja, dan hati yang akan bekerja lebih keras serta mulut yang selalu berdoa

**(Dhirgantoro, Donny. 2006. 5 Cm. Gagas Media : Jakarta)**

Pemuda itu tidak pernah mengenal kata lelah dan malas.

**(Papa)**



## PERSEMBAHAN

Karya ini ku persembahkan kepada :

Allah SWT, Allahu Akbar.

Mama, Papa, Thoriq, Elan, yang selalu memberikan rasa cinta, kasih, sayang, dan perhatian yang luarbiasa serta doa yang tak pernah lepas dari hembusan nafas kalian. Terimakasih.

Hessa Lamarolla, kamu semangatku.

Sahabat-sahabatku, yang selalu memberikan warna-warni dalam kehidupanku.

Almamaterku.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang diberikan sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan karya ini. Satu hal yang penulis sadari, bahwa karya ini dapat terselesaikan karena bantuan dari berbagai pihak. Rasa terima kasih sudah sepantasnya penulis sampaikan dengan hati yang tulus kepada segenap pihak atas segala partisipasinya dalam pelaksanaan dan penyelesaian karya ini. Untuk itu dengan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Zainal Arifin Adnan, dr., Sp. PD-KR-FINASIM selaku Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret Surakarta.
2. Bapak Drs. Hardjono, M.Si. selaku Ketua Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret Surakarta.
3. Bapak Drs. Munawir Yusuf, M.Psi. selaku pembimbing utama atas segala bimbingan, waktu, masukan, kesabaran dan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Aditya Nanda Priyatama, S.Psi., M.Si. selaku pembimbing pendamping atas segala bimbingan, bantuan, nasihat, dan kesabaran dalam mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan karya ini.
5. Bapak Drs. Bagus Wicaksono, M.Si. selaku penguji utama atas segala bantuan, masukan, dan kesediaannya untuk menjadi penguji penulis.
6. Bapak Nugraha Arif Karyanta, S.Psi., M.Psi. selaku penguji pendamping atas segala bantuan, masukan, dan kesediaannya untuk menjadi penguji penulis.

7. Seluruh staf pengajar, staf tata usaha, staf perpustakaan, dan segenap pegawai di Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret Surakarta atas segala ilmu yang sangat berharga selama penulis menempuh studi serta dukungan dan bantuannya selama ini.
8. Bapak Hariyono selaku Direktur Utama PT. BPD Jawa Tengah dan Bapak Susanto Wedi selaku Pimpinan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang atas izin, informasi, dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.
9. Bapak F. Arifin selaku *Culture Specialist* Sekretaris Perusahaan PT. BPD Jawa Tengah sekaligus sebagai pembimbing lapangan bagi penulis atas izin, bimbingan, informasi, dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.
10. Seluruh karyawan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang atas segala informasi, bantuan, kesediaan, dan kerjasamanya untuk membantu penulis selama penelitian.
11. Kedua orangtuaku Mama Papa, dan kedua adikku Thoriq, Elan, ini untuk kalian, perjuanganku selama ini, aku sayang kalian dan seluruh keluarga besar atas segala cinta kasih, doa, dan dukungan yang tiada henti.
12. Hessa Lamarolla, terimakasih telah menemaniku selama ini, terimakasih bimbingan, nasehat, pengertian, kesabaran, cerewet, galak, dan bawel nya, terimakasih doanya, kamu semangatku.



13. Geboy, Ema, Tiwi, Kiki, Shintia, meskipun hanya empat tahun kita bersama, tapi terimakasih telah menjadi bagian terbaik dalam hidupku, di kampus Psikologi UNS. Tetap semangat ya gaiisss!!
14. Udix Club, Hilda, Hana, Nadia, Dinciel, Tante, Diana, Ulima, Nduty, Yogi, Nanang, Ndot, Eja, Parcox, Mas Rian. Sukses buat kita semua cah.
15. Widhi, Yoshinta, Kiki Fajri, Yhani, Thatu, Sekar, dan semua pejuang Psikologi 2008. Semangat sedulur, kita bisa, kita pasti sukses dimasa depan, yakin, tetap berjuang, kita Numero Uno.
16. Keluarga Besar PSM Voca Erudita UNS, terimakasih moment-moment indah perjuangan menjadi mahasiswa plus di UNS. Banyak kenangan, cita, semangat, canda, tawa, susah, senang aku hidup bersama kalian, tak ternilai, tak terganti, 'cause we're family, tetap berprestasi.
17. Kos Evitya, Nelita, Shintia, Mba Inggit, Mba Ayu, Mba Dita, Mba El, Intan, Retno, terimakasih, kalian keluargaku, selalu dan sampai kapan pun, sukses.
18. Seluruh teman-teman mahasiswa Program Studi Psikologi FK UNS atas bantuan, semangat, dan dukungannya selama ini secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis berharap semoga segala kebaikan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara dapat dibalas oleh Allah SWT. Akhir kata penulis berharap semoga karya ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya. Amin.

Surakarta, Desember 2012

Penulis

**HUBUNGAN ANTARA *EMPLOYEE SATISFACTION* DAN BUDAYA  
ORGANISASI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
PADA KARYAWAN TETAP PT. BPD JAWA TENGAH  
CABANG UTAMA SEMARANG**

**Amanda Ayu Lintang Sari  
Universitas Sebelas Maret Surakarta**

**ABSTRAK**

Karyawan merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi. Dalam dua dekade terakhir para karyawan menghadapi era globalisasi dan kompetisi internasional, yang dapat memberikan dampak negatif dalam hubungan karyawan dengan perusahaan, seperti kehilangan pekerjaan, ketidakpastian pekerjaan, ambiguitas dan kecemasan tinggi (Cartwright dan Cooper, 2006). Maka untuk mempertahankan hubungan karyawan dan keterikatan sumber daya manusia pada organisasi, diperlukan usaha yang tepat yaitu melalui peningkatan *employee engagement*. Tingginya *employee satisfaction* dan budaya organisasi akan membantu meningkatkan *employee engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan; 2) hubungan positif antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* pada karyawan; 3) hubungan positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 62 karyawan. Sampling menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan Skala *Employee Engagement*, Skala *Employee Satisfaction*, dan Skala Budaya Organisasi. Skala *Employee Engagement* terdiri dari 28 aitem valid dengan koefisien reliabilitas 0,921. Skala *Employee Satisfaction* terdiri dari 33 aitem valid dengan koefisien reliabilitas 0,947. Skala Budaya Organisasi terdiri dari 35 aitem valid dengan koefisien reliabilitas 0,924.

Analisis data menggunakan teknik analisis regresi dua prediktor, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,776;  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ), yang berarti hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* kuat. Sedangkan F hitung  $44,767 > F$  tabel 3,153. Hal ini berarti ada hubungan yang signifikan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang. Secara parsial menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* dengan ( $r$ ) sebesar 0,320;  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) dan ada hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,558;  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ). Nilai  $R^2$  (R Square) sebesar 0,603, yang berarti dalam penelitian ini, *employee satisfaction* dan budaya organisasi secara serentak memberi sumbangan efektif sebesar 60,3% terhadap *employee engagement*. Dengan sumbangan masing-masing 18,35% untuk variabel *employee satisfaction* dan 41,93% untuk variabel budaya organisasi.

**Kata Kunci:** *Employee Satisfaction*, Budaya Organisasi, *Employee Engagement*

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SATISFACTION AND THE  
ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE EMPLOYEE ENGAGEMENT  
ON THE PERMANENT EMPLOYEE OF  
PT. BPD CENTRAL JAVA SEMARANG MAIN BRANCH**

**Amanda Ayu Lintang Sari  
Sebelas Maret University**

**ABSTRACT**

Employee is the most important asset of an organization. In the last two decades, employees face the globalization era and international competition which can bring negative impacts for their relationship with their companies, such as job loss, job uncertainty, ambiguity, and high anxiety (Cartwright and Cooper, 2006). Therefore, employee engagement is needed in order to maintain the relationship between employees and their attachment to their organizations. The higher level of employee satisfaction and organizational culture will result in higher level of employee engagement. This research aims to find: 1) the relationship between employee satisfaction and organizational culture and employee engagement; 2) the positive relationship between employee satisfaction and employee engagement; 3) the positive relationship between organizational culture and employee engagement on the permanent employees of PT. BPD Central Java Semarang main branch.

The permanent employees of PT. BPD Central Java Semarang main branch are the research subject. There are 62 employees taken as the samples. Proportionate stratified random sampling is employed in this research. The research data are collected using Employee Engagement Scale consisting of 28 valid items with reliability coefficient 0.921, Employee Satisfaction Scale consisting 33 valid items with reliability coefficient 0.947, and Organizational Culture Scale consisting 35 valid items with reliability coefficient 0.924.

The data analysis is done using two-predictor regression technique resulting in the value of correlation coefficient ( $R$ ) 0.776;  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), meaning that the relationship between employee satisfaction and organizational culture and employee engagement is high. Meanwhile,  $F$  count 44.767 >  $F$  table 3.153 means that there is a significant relationship between employee satisfaction and organizational culture and employee engagement on the permanent employee of PT. BPD Central Java Semarang main branch. This also partially shows that there is a positive relationship, which is significant, between employee satisfaction and employee engagement with ( $r$ ) 0.320;  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ). At the same time, there is also a positive relationship, which is also significant, between organizational culture and employee engagement showed by the correlation coefficient ( $r$ ) 0.558;  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ). The value of  $R^2$  (R square), which is 0.603, shows that both employee satisfaction and organizational culture bring effective contribution 60.3% toward the employee engagement: 18.35% from the employee satisfaction variable and 41.93% from organizational culture variable.

**Keywords:** *Employee Satisfaction, Organizational Culture, Employee Engagement*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>12</b>
A. <i>Employee Engagement</i> .....	12
1. Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	12

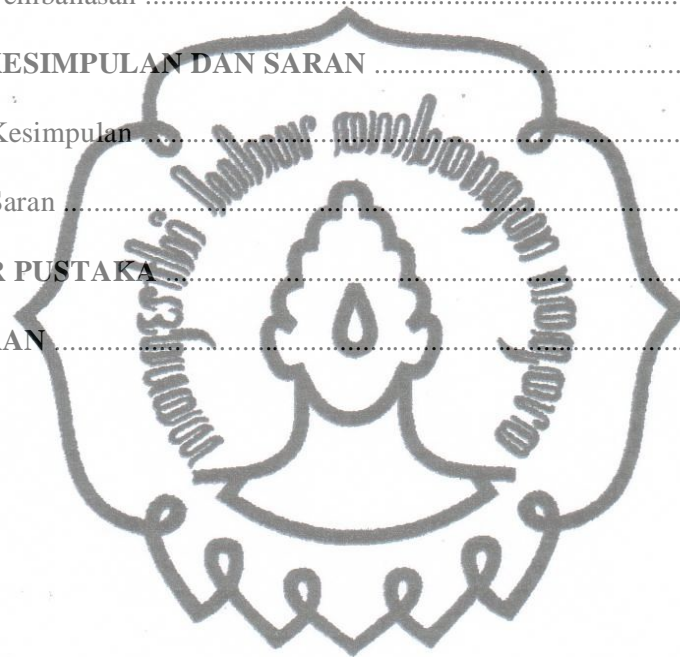
2. Karakteristik <i>Employee Engagement</i> .....	14
3. Faktor-Faktor Pembentuk <i>Employee Engagement</i> .....	16
4. Aspek-Aspek <i>Employee Engagement</i> .....	19
B. <i>Employee Satisfaction</i> .....	26
1. Pengertian <i>Employee Satisfaction</i> .....	26
2. Aspek-Aspek <i>Employee Satisfaction</i> .....	29
C. Budaya Organisasi .....	33
1. Pengertian Budaya .....	33
2. Pengertian Budaya Organisasi .....	34
3. Karakteristik Budaya Organisasi .....	37
4. Aspek-Aspek Budaya Organisasi .....	40
D. Hubungan antara <i>Employee Satisfaction</i> dan Budaya Organisasi dengan <i>Employee Engagement</i> .....	44
1. Hubungan antara <i>Employee Satisfaction</i> dan Budaya Organisasi dengan <i>Employee Engagement</i> .....	44
2. Hubungan antara <i>Employee Satisfaction</i> dan <i>Employee Engagement</i> .....	47
3. Hubungan antara Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> .....	49
E. Kerangka Pemikiran .....	51
F. Hipotesis .....	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	53
A. Identifikasi Variabel .....	53



B. Definisi Operasional .....	53
1. <i>Employee Engagement</i> .....	53
2. <i>Employee Satisfaction</i> .....	54
3. Budaya Organisasi .....	55
C. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	56
D. Teknik Pengumpulan Data .....	60
E. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	65
F. Metode Analisis Data .....	67
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	70
A. Persiapan Penelitian .....	70
1. Orientasi Kancan Penelitian .....	70
2. Persiapan Penelitian .....	74
B. Pelaksanaan Penelitian .....	78
1. Penentuan Sampel Penelitian .....	78
2. Pengumpulan Data Uji Coba .....	78
3. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	79
4. Pengumpulan Data Untuk Penelitian .....	87
5. Pelaksanaan Skoring .....	88
C. Hasil Analisis Data Penelitian .....	88
1. Uji Asumsi Dasar .....	89
2. Uji Asumsi Klasik .....	91
3. Uji Hipotesis .....	95
4. Uji Korelasi .....	97



5. Sumbangan Pengaruh Variabel Prediktor Terhadap Variabel Kriteria	99
6. Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif	101
7. Analisis Deskriptif	101
D. Pembahasan	106
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	114
A. Kesimpulan	114
B. Saran	115
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	118
<b>LAMPIRAN</b>	123



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Populasi Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang .....	57
Tabel 2.	Sampel Karyawan Per Bagian PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang .....	60
Tabel 3.	Sistem Penilaian Aitem Kuesioner .....	62
Tabel 4.	<i>Blue Print</i> Skala <i>Employee Engagement</i> Sebelum Diujicobakan .....	63
Tabel 5.	<i>Blue Print</i> Skala <i>Employee Satisfaction</i> Sebelum Diujicobakan .....	64
Tabel 6.	<i>Blue Print</i> Skala Budaya Organisasi Sebelum Diujicobakan .....	65
Tabel 7.	Jumlah Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	73
Tabel 8.	<i>Blue Print</i> Skala <i>Employee Engagement</i> Sebelum Uji Coba .....	75
Tabel 9.	<i>Blue Print</i> Skala <i>Employee Satisfaction</i> Sebelum Uji Coba .....	76
Tabel 10.	<i>Blue Print</i> Skala Budaya Organisasi Sebelum Uji Coba .....	77
Tabel 11.	Distribusi Butir Item Valid dan Gugur Skala <i>Employee Engagement</i> Setelah Uji Coba .....	80
Tabel 12.	Distribusi Skala <i>Employee Engagement</i> Untuk Penelitian .....	81
Tabel 13.	Distribusi Butir Item Valid dan Gugur Skala <i>Employee Satisfaction</i> Setelah Uji Coba .....	82
Tabel 14.	Distribusi Skala <i>Employee Satisfaction</i> Untuk Penelitian .....	83
Tabel 15.	Distribusi Butir Item Valid dan Gugur Skala Budaya Organisasi Setelah Uji Coba .....	84
Tabel 16.	Distribusi Skala Budaya Organisasi Untuk Penelitian .....	85

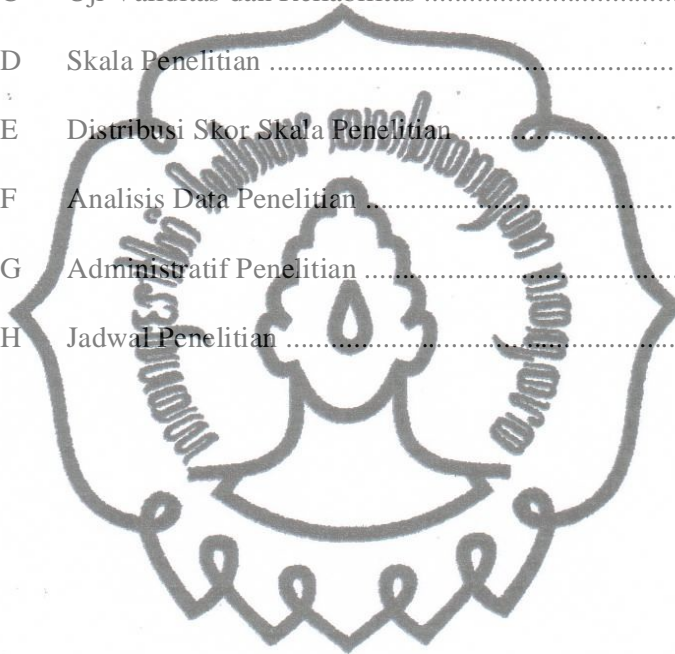
Tabel 17.	Hasil Uji Normalitas .....	89
Tabel 18.	Hasil Uji Linearitas Antara <i>Employee Engagement</i> dengan <i>Employee Satisfaction</i> .....	90
Tabel 19.	Hasil Uji Linearitas Antara <i>Employee Engagement</i> dengan Budaya Organisasi .....	90
Tabel 20.	Hasil Uji Multikolinearitas .....	92
Tabel 21.	Hasil Uji Autokorelasi .....	94
Tabel 22.	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan .....	95
Tabel 23.	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial .....	96
Tabel 24.	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi ( $r$ ) .....	97
Tabel 25.	Hasil Analisis Korelasi Ganda .....	97
Tabel 26.	Korelasi Parsial <i>Employee Engagement</i> dengan <i>Employee Satisfaction</i> .....	98
Tabel 27.	Korelasi Parsial <i>Employee Engagement</i> dengan Budaya Organisasi ...	99
Tabel 28.	Hasil Besarnya Sumbangan Pengaruh Variabel Prediktor terhadap Variabel Kriterium .....	100
Tabel 29.	Deskripsi Data Empirik .....	102
Tabel 30.	Deskripsi Data Penelitian .....	102
Tabel 31.	Kategorisasi Subjek Berdasar Skor Skala <i>Employee Engagement</i> .....	103
Tabel 32.	Kategorisasi Subjek Berdasar Skor Skala <i>Employee Satisfaction</i> .....	104
Tabel 33.	Kategorisasi Subjek Berdasar Skor Skala Budaya Organisasi .....	105

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Kerangka Pemikiran .....	51
Gambar 2.	Struktur Organisasi PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang .....	56
Gambar 3.	Struktur Organisasi PT. BPD Jawa Tengah .....	73
Gambar 4.	<i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas .....	93
Gambar 5.	Kurva Hasil Kategorisasi Skala <i>Employee Engagement</i> .....	103
Gambar 6.	Kurva Hasil Kategorisasi Skala <i>Employee Satisfaction</i> .....	104
Gambar 7.	Kurva Hasil Kategorisasi Skala Budaya Organisasi .....	105

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Skala Uji Coba .....	123
Lampiran B	Distribusi Skor Uji Coba ( <i>Try Out</i> ) .....	132
Lampiran C	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	136
Lampiran D	Skala Penelitian .....	143
Lampiran E	Distribusi Skor Skala Penelitian .....	150
Lampiran F	Analisis Data Penelitian .....	159
Lampiran G	Administratif Penelitian .....	176
Lampiran H	Jadwal Penelitian .....	177



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dalam dunia industri dan organisasi, menuntut setiap organisasi untuk mencapai kesuksesan, sehingga setiap visi misi dan tujuan yang dimiliki oleh organisasi tersebut dapat tercapai secara maksimal. Pencapaian kesuksesan memerlukan strategi dan pengelolaan yang baik untuk memantapkan persaingan dalam dunia industri dan organisasi. Salah satu hal yang paling penting dalam suatu organisasi yaitu keberadaan sumber daya manusia. Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja, manusia atau sumber daya manusia (Samsudin, 2006).

Cartwright dan Copper (dalam Cartwright dan Holmes, 2006) mengatakan bahwa dalam menanggapi globalisasi dan kompetisi internasional, dua dekade terakhir telah terlihat peningkatan yang signifikan dalam tingkatan merger, akuisisi dan perampangan dari banyak organisasi. Proses ini, selain memiliki dampak positif, juga memiliki dampak negatif bagi perusahaan dan karyawan, yaitu kehilangan pekerjaan, ketidakpastian pekerjaan, ambiguitas dan kecemasan tinggi. Maka, demi tercapainya keberhasilan perusahaan, sangat diperlukan usaha yang tepat, dalam rangka mempertahankan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Salah satu usaha yang dapat dilakukan yaitu *employee*



*engagement* atau keterikatan karyawan. Keterikatan (*engagement*) adalah kepatuhan seorang karyawan pada organisasi yang menyangkut visi, misi dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaan dalam organisasi.

Bakker dan Schaufeli (2008) mengatakan, saat ini setiap perusahaan mengharapkan karyawan mereka untuk menjadi proaktif, inisiatif, dan mampu berkolaborasi, bertanggung jawab untuk pengembangan profesional mereka sendiri, dan berkomitmen untuk kualitas tinggi serta memiliki standar kinerja yang tinggi. Karyawan yang dibutuhkan adalah karyawan yang energik dan berdedikasi, yang akan diserap oleh perusahaan. Dengan demikian, organisasi membutuhkan tenaga kerja yang terikat (*engaged*), mereka diharapkan akan betah berada di perusahaan dalam waktu relatif lama. Strategi untuk mencapai itu adalah bagaimana meningkatkan keterikatan (*engagement*) mereka pada organisasi.

Keterikatan (*engagement*) pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumber daya manusia. Semakin tinggi keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja perusahaan. Karyawan bekerja tidak hanya untuk meraih kompensasi finansial saja namun juga nonfinansial seperti penghargaan personal dan karir. Karena itu tidak mungkin membangun keterikatan mereka hanya dengan pendekatan yang sangat bersifat struktural. Karyawan dapat bertahan dalam sebuah perusahaan jika merasa nyaman dan senang bekerja di perusahaan tersebut. Rasa nyaman dan senang ditimbulkan oleh berbagai faktor dalam perusahaan antara lain pekerjaan

itu sendiri, gaji, lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik dan hal-hal lainnya yang dapat berpengaruh pada psikologis karyawan.

Kreitner dan Kinicki (2010) mengungkapkan beberapa penelitian akademis mengenai *employee engagement*, yaitu pada perusahaan konsultasi seperti Gallup dan Hewitt Associates LLC, yang telah mengumpulkan data eksklusif yang mendukung nilai praktis dari *employee engagement*. Penelitian Gallup melakukan *meta-analisis* yang melibatkan 198.514 orang dari 7.930 unit bisnis dan menemukan bahwa *employee engagement* memiliki korelasi dengan tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas, profitabilitas, produktivitas, *turnover*, dan hasil keselamatan. Gallup (dalam Kreitner dan Kinicki, 2010) memperkirakan bahwa suatu organisasi dapat mencapai kepuasan pelanggan 12% lebih tinggi, loyalitas dan produktivitas 18% lebih tinggi, serta profitabilitas 12% lebih besar ketika karyawan mereka sangat terikat. Penelitian lain yang dilakukan oleh The Ritz-Carlton Hotel, misalnya, mampu membuat pergantian karyawan secara signifikan lebih rendah (18% dibandingkan rata-rata industri 158%) dan meningkatkan kepuasan dan pengeluaran pelanggan dengan mengikuti rekomendasi *employee engagement* ini.

*Employee engagement* merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat (Kahn, 1990), sehingga, *employee engagement* ini tidak hanya sebuah pengalaman psikologis yang dimiliki oleh karyawan, namun juga termasuk representasi dari hasil kerja karyawan dalam tugasnya di sebuah organisasi. Dalam literatur akademis, dikatakan bahwa *engagement* berhubungan dengan gagasan lain dalam perilaku

organisasi (Saks, 2006). Gagasan dalam perilaku organisasi ini sama-sama berbicara tentang hubungan karyawan dengan perusahaan. Sebagai salah satu gagasan dalam perilaku organisasi, *employee engagement* berbeda dengan gagasan lain seperti komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap dan keterkaitan terhadap organisasi. Sementara *employee engagement* bukan merupakan sikap, melainkan tingkat dimana seorang individu penuh perhatian dan senang dalam melakukan tugas yang diberikan. Penelitian Development Dimensions International (DDI, 2006) menambahkan, *employee engagement* merupakan sejauh mana orang menghargai, menikmati, dan percaya terhadap apa yang mereka lakukan. Menurut Coffman dan Gonzalez-Molina (dalam Little dan Little, 2006) keadaan *engaged* pada karyawan bukan hanya tentang bagaimana orang berpikir, tetapi juga tentang bagaimana mereka merasakan. Mereka mengatakan bahwa karyawan yang *engaged* secara kolektif adalah kekuatan, maka dapat dikatakan, *employee engagement* pada perusahaan merupakan aspek penting bagi sebuah perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Macey dan Schneider (2008) mengungkapkan, *employee engagement* secara umum digambarkan sebagai keterikatan, kepuasan, dan antusiasme pekerja, yang digunakan untuk organisasi dan konsultan untuk meningkatkan pemeliharaan karyawan. Selain itu, menurut Harter, Schmidt dan Hayes (2002) *employee engagement* merupakan keterikatan dan kepuasan individu serta antusiasme pada pekerjaannya, maka berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa, salah satu faktor munculnya *employee engagement* adalah adanya kepuasan pada karyawan (*employee satisfaction*).

Keadaan karyawan yang puas (*employee satisfaction*) dapat memicu munculnya *employee engagement* dalam perusahaan. *Employee satisfaction* ini merupakan kepuasan yang diterima karyawan atas balas jasa hasil kerjanya. Kepuasan ini paling penting, karena jika para anggota tidak puas mereka akan keluar (Hasibuan, 1996), berdasarkan Hasibuan tersebut dapat diuraikan bahwa, karyawan yang keluar dan tidak bertahan di perusahaan tempat ia bekerja, tidak memiliki keterikatan (*engaged*) dengan perusahaan tempat ia bekerja. Menurut M. L. Blum (dalam As'Ad, 1998) *employee satisfaction* merupakan suatu sikap umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri. Handoko (1987) menyatakan bahwa produktif atau tidaknya karyawan tergantung pada motivasi, kepuasan karyawan, tingkat stres, kondisi fisik perusahaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya. Dalam dunia industri saat ini, mengoptimalkan kepuasan karyawan merupakan kunci untuk mencapai sukses perusahaan. Berbagai survei tentang kepuasan karyawan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja perusahaan, baik yang mempunyai nilai-nilai positif maupun yang menghambat akan sangat mempengaruhi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan, meningkatkan kepuasan karyawan dan kualitas hidupnya, akan meningkatkan produk kerja mereka dan pada akhirnya meningkatkan laba perusahaan (Kuswandi, dalam Hermawan dan Rostiana, 2007).

Disisi lain, terdapat faktor yang membuat seorang karyawan *engaged* pada perusahaannya, yaitu budaya organisasi. Setiap karyawan, memiliki persepsi yang

berbeda-beda terhadap budaya organisasi. Menurut Cherrington (1994), budaya organisasi sebagai salah satu faktor penting yang membentuk perilaku manajemen, karena fungsi budaya sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Kemudian, Robbins (2006) menambahkan, sebuah organisasi juga harus memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang kuat, memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang di pertahankan oleh orang itu, sehingga kebulatan semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Sutrisno, Edy (2010) menyebutkan, budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi dan kekuatan tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Selain itu, individu tersebut dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Menurut As'ad (1998), proses persepsi yang dilakukan oleh setiap karyawan terhadap budaya organisasi ini dimulai dari penerimaan, pengertian, dan pemberian reaksi. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain (Robbins, 2006). Kemudian, Nelson dan Quick (dalam Sutrisno, 2010) mengemukakan perasaan



identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.

Dari uraian di atas dapat diketahui, bahwa budaya organisasi merupakan salah satu perilaku organisasi, berasal dari penafsiran informasi dan persepsi yang berisi nilai-nilai, dan pedoman-pedoman yang secara tidak nampak mampu menggerakkan seorang karyawan untuk berperilaku secara positif demi tercapai visi, misi, serta tujuan sebuah perusahaan. Budaya organisasi tersebut memiliki pengaruh yang besar dan positif pada seorang karyawan, agar ia senantiasa nyaman dan memiliki produktifitas kerja yang tinggi sehingga mampu bertahan dan terikat (*engaged*) pada sebuah perusahaan dalam jangka waktu yang cukup lama.

Fakta menunjukkan bahwa masih banyak karyawan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang yang absen dikarenakan sebab yang tidak jelas, dengan rata-rata per bulannya sebesar 2,60 % (PT. BPD Jateng Cabang Utama Semarang, 2012). Munculnya tingkat absensi karyawan ini seharusnya tidak terjadi dalam kinerja keseharian sebuah bank, khususnya di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, karena hal tersebut mampu menurunkan tingkat produktivitas karyawan dan mampu mempengaruhi kinerja karyawan yang lain. Selain itu, absensi karyawan menggambarkan kurangnya pentingnya suatu pekerjaan bagi karyawan, sehingga mengakibatkan tingkat *engagement* pada karyawan semakin menurun. Studi tingkat absensi pada karyawan ini penting untuk dua alasan, yakni teoritis dan praktis. Dari perspektif teoritis, tingkat absensi karyawan merupakan cara yang umum seorang karyawan dapat menarik diri dari pekerjaan mereka,



kemudian dari perspektif praktis, tingkat absensi karyawan adalah masalah yang sangat besar untuk banyak organisasi, ketika karyawan tidak hadir, pekerjaan mungkin tidak bisa dilakukan atau dapat dilakukan oleh karyawan yang kurang berpengalaman (Hulin, dalam Jex dan Britt, 2008). Lebih lanjut Britt dkk (2007) mengungkapkan karena karyawan yang *engaged* dalam pekerjaan mereka, merasa memiliki tanggung jawab pribadi untuk kinerja pekerjaan mereka, hasil yang terjadi di tempat kerja memiliki implikasi yang lebih besar untuk identitas mereka. Karena itu, untuk *engaged* dalam pekerjaan juga untuk peduli dan berkomitmen untuk berkinerja baik.

Berdasarkan latar belakang pemikiran tersebut, peneliti tertarik melakukan dengan judul “Hubungan antara *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* pada Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang”.

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dirumuskan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang?
2. Apakah terdapat hubungan antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang?

3. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Mengetahui hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.
2. Mengetahui hubungan antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.
3. Mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

### D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai landasan dan kerangka kerja bagi penelitian selanjutnya, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, serta dapat menambah wawasan bagi penulis, juga pihak-pihak lain yang tertarik pada masalah penelitian ini.

## 2. Manfaat praktis

### a. Bagi karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh karyawan, khususnya karyawan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang untuk meningkatkan *employee engagement*, baik yang berasal dari dalam organisasi ataupun dari luar organisasi dengan meningkatkan *employee engagement* dan budaya organisasi. Para karyawan lebih siap dalam menghadapi situasi dan tuntutan kerja yang dapat beresiko terhadap penurunan *employee engagement*.

### b. Bagi PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu sudut pandang dalam usaha meningkatkan *employee engagement* di tempat kerja dengan cara meningkatkan *employee satisfaction* dan budaya organisasi khususnya bagi para karyawan yang menjadi salah satu pendukung tujuan, visi, misi serta aset yang dimiliki sebuah perusahaan dan kesuksesan organisasi. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi pihak PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang mengenai alternatif strategi yang dapat dilakukan dalam usaha membantu para karyawan untuk meningkatkan kualitas *employee satisfaction* dan budaya organisasi mereka.

### c. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *employee*

*satisfaction*, budaya organisasi dan/ atau *employee engagement* pada karyawan.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. *Employee Engagement*

##### 1. Pengertian *Employee Engagement*

Peneliti pertama yang mengemukakan konsep *employee engagement* adalah Kahn (1990). Menurut Kahn (1990) *employee engagement* merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat. Karyawan secara sadar mengikat dirinya dengan pekerjaannya, dan ketika mereka sudah terikat maka mereka mengerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama pelaksanaan pekerjaannya. Kahn menyebutnya sebagai *personal engagement*, yang merupakan kebalikan dari *personal disengagement*. *Personal disengagement* adalah penarikan diri anggota organisasi dengan tidak melibatkan diri secara fisik, pikiran, maupun emosional dalam performansi kinerjanya. *Employee engagement* sudah digunakan secara luas dan menjadi istilah yang populer (Robinson, dkk dalam Saks, 2006).

Penelitian Development Dimensions International (DDI, 2006) menambahkan, *employee engagement* merupakan sejauh mana orang menghargai, menikmati, dan percaya terhadap apa yang mereka lakukan, serta menganggap apa yang mereka lakukan itu bernilai. Tim peneliti lain, *Gallup Organization* (2008) yang terkenal dengan pengembangan alat ukur *employee engagement* bernama *Gallup 12Questions* atau Q12, mendefinisikan *engagement* sebagai keterikatan dan antusiasme pekerja pada pekerjaannya, yang dapat mendorong

*business outcome*, meningkatkan produktivitas karyawan, dan mempertahankan pekerja organisasi. Gallup merumuskan pula dimensi yang dapat menunjukkan *employee engagement*, yaitu terpenuhinya dimensi kebutuhan dasar pekerja, adanya dukungan atasan dan rekan kerja, penerimaan dalam tempat kerja, serta mendapatkan kesempatan pengembangan dan pertumbuhan (Buckingham dan Coffman, 1999). Penelitian oleh Corporate Leadership Council (2003) mengemukakan *employee engagement* didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan berkomitmen untuk sesuatu atau seseorang dalam organisasi mereka, seberapa keras mereka bekerja dan bagaimana lama mereka tinggal sebagai akibat dari komitmen itu.

Coffman dan Gonzalez-Molina (dalam Little dan Little, 2006) keadaan *engaged* pada karyawan bukan hanya tentang bagaimana orang berpikir, tetapi juga tentang bagaimana mereka merasa, mereka mengatakan bahwa karyawan terikat secara kolektif adalah kekuatan. Kemudian berdasarkan (Maels dan Schneider, dalam Wefald dan Downey, 2009) *employee engagement* secara umum digambarkan sebagai keterikatan, kepuasan, dan antusiasme pekerja, yang digunakan untuk organisasi dan konsultan untuk meningkatkan pemeliharaan karyawan. Selain itu, menurut Harter, Schmidt and Hayes (2002) *employee engagement* merupakan keterikatan dan kepuasan individu serta antusiasme pada pekerjaannya.

Bakker dan Schaufeli (2008) mengartikan *employee engagement* sebagai suatu keadaan yang berhubungan dengan pekerjaan, digambarkan secara positif, dan dikarakteristikan dengan *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan



*absorption* (pengabdian). Kemudian Bakker dan Schaufeli menambahkan, pekerja yang *engaged* adalah mereka yang memiliki “*sense of energetic*” (perasaan giat), bertindak secara efektif dengan kegiatan dalam pekerjaannya, dan melihat diri mereka sebagai individu yang mampu menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaannya dengan sepenuhnya.

Berdasarkan uraian pengertian *employee engagement*, dapat disimpulkan bahwa pengertian *employee engagement* adalah suatu bentuk keterikatan dan keterlibatan dengan antusiasme penuh seorang karyawan pada organisasinya baik secara emosi, kognitif dan fisik, sehingga karyawan mampu bertahan di lingkungan organisasinya dan mampu bekerja dengan produktif demi tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi. *Employee engagement* ditunjukkan dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan, memiliki kontribusi yang lebih dalam organisasi, merasa mendapat dukungan dari atasan dan rekan kerja, mendapatkan penerimaan dalam tempat kerja, dapat melakukan segala sesuatunya dengan cara yang lebih baik, dan memiliki kesempatan untuk mendapatkan pengembangan diri dan ketrampilan.

## 2. Karakteristik *Employee Engagement*

Menurut penelitian Corporate Leadership Council (2004) beberapa karakteristik karyawan dengan *employee engagement* adalah :

1. Menunjukkan komitmen yang kuat pada keragaman
2. Bertanggungjawab pada keberhasilan dan kegagalan
3. Menunjukkan kejujuran dan integritas

4. Membantu menemukan solusi untuk masalah
5. Hormat dan perhatian kepada sesama karyawan sebagai individu
6. Menetapkan harapan kinerja yang realistis
7. Menunjukkan gairah untuk sukses
8. Mempertahankan laporan langsung

Kemudian *The Gallup Organization* (dalam Vazirani, 2007) membagi karakteristik *employee engagement* menjadi tiga tingkatan, yaitu :

a. *Engaged*

Pekerja dengan pada tingkatan ini adalah *builder* (pembangun). Mereka ingin mengetahui apa keinginan dan harapan dari peran mereka dalam organisasi, sehingga mereka dapat meraihnya. Mereka pada dasarnya memiliki rasa ingin tahu yang besar terhadap organisasinya dan bagian tempat mereka bekerja. Mereka juga menunjukkan kinerja yang tinggi secara konsisten, ini dilakukannya dengan cara menggunakan kemampuan dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari. Kemudian mereka juga bekerja dengan semangat dan membawa inovasi yang memajukan organisasi mereka.

b. *Not engaged*

Pekerja pada tingkatan ini lebih berkonsentrasi dengan pekerjaan mereka dan tugas-tugas yang dikerjakan daripada hasil maupun tujuan yang diharapkan untuk mereka capai. Pekerja yang *not engaged* cenderung merasa kontribusi mereka tidak maksimal dan potensi yang dimiliki tidak digunakan sepenuhnya. Mereka merasakan hal ini karena mereka tidak

memiliki hubungan yang produktif dengan atasan maupun dengan rekan kerjanya.

c. *Actively Disengaged*

Pekerja pada tingkatan ini secara konsisten menentang apapun yang ada dalam organisasi. Mereka tidak bahagia dalam bekerja dan berusaha menunjukkan ketidakbahagiaan mereka. Pekerja yang *actively disengaged* ini tidak memperdulikan apa yang mereka capai dalam bekerja. Organisasi akan banyak sekali mendapat masalah ketika memiliki pekerja yang *actively disengaged* ini.

Berdasar penjelasan diatas, disimpulkan bahwa karakteristik pekerja yang memiliki *employee engagement* dapat dilihat dari usaha pekerja untuk membawa organisasi menuju kesuksesan, berbicara hal yang positif mengenai organisasinya, dan keinginan pekerja untuk bertahan serta menjadi bagian dalam organisasinya dalam jangka waktu yang lama. Karakteristik *employee engagement* dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu *engaged*, *not engaged*, *actively disengaged*.

### 3. Faktor-Faktor Pembentuk *Employee Engagement*

Mc Bain (2007) mengklasifikasikan 3 (tiga) hal yang menjadi faktor penggerak *employee engagement* yaitu :

a. Organisasi

Hal-hal dalam organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah visi, dan nilai yang dianut, produk atau *brand* organisasi, dan budaya organisasi.

b. Manajemen dan kepemimpinan

*Engagement* dibangun melalui proses, membutuhkan waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam mentoring karyawan dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa ketrampilan, beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007). Hal-hal ini menjadi penggerak terciptanya *employee engagement*.

c. *Working life*

Hal-hal yang menjadi penggerak *employee engagement* antara lain : adanya pengakuan, dukungan rekan kerja, kesempatan untuk dapat mengembangkan potensi, kejelasan akan harapan, fleksibilitas, keseimbangan dalam pekerjaan/kehidupan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman menjadi salah satu hal yang dapat mengerakkan *employee engagement*.

Penelitian oleh Development Dimensions International (DDI) (dalam Wellins, dkk, 2008) merumuskan hal-hal yang menjadi penggerak *employee engagement* berasal dari tiga hal utama, yaitu :

a) Karakteristik personal individu (*a set of personal characteristics*)

Penelitian yang dilakukan DDI menemukan bahwa setiap orang memiliki karakteristik personal yang berkorelasi terhadap *employee engagement* yang lebih tinggi. DDI mengungkapkan enam faktor yang berasal dari pekerja itu sendiri, yang berhubungan secara signifikan dengan terbentuknya *employee engagement*, antara lain : kedekatan dengan pekerjaannya, penerimaan diri terhadap organisasinya, stabilitas emosional, keterbukaan terhadap pengalaman, orientasi terhadap penghargaan, dan efikasi diri.

b) Kepemimpinan yang berbeda dari yang lain (*exceptional leadership*)

Pemimpin memiliki pengaruh yang kuat dalam pembentukan tingkat *employee engagement* karyawan. Pemimpin yang *engaged* dengan organisasinya menghasilkan pekerja yang *engaged* pula dengan pekerjaannya, pemimpin yang *engaged* mendorong pekerja untuk tidak meninggalkan organisasinya, dan kinerja pemimpin yang baik meningkatkan *engagement* karyawan dengan organisasi.

c) Strategi dengan sistem organisasi (*systems and strategies*)

Strategi dan sistem organisasi yang dimaksud adalah dalam hal pengembangan karyawan dan kesejahteraan karyawan seperti promosi, jabatan, manajemen kinerja, tunjangan dan kompensasi karyawan, pelatihan untuk pengembangan kemampuan karyawan, dan pengembangan karir yang jelas.

Berdasarkan berbagai penjelasan mengenai faktor-faktor pembentuk *employee engagement*, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya *employee engagement* adalah faktor individual karyawan, faktor kepemimpinan, faktor organisasi, dan faktor kondisi lingkungan kerja.

#### 4. Aspek-Aspek *Employee Engagement*

Kahn (1990) menjelaskan konsep *employee engagement* terdiri dari tiga aspek, yaitu :

a. Kognitif

Berkaitan dengan kepercayaan pekerja terhadap organisasinya, pemimpinnya, dan kondisi kerjanya.

b. Emosional

Bagaimana pekerja merasakan kepercayaannya terhadap organisasi, pemimpinnya, dan kondisi kerjanya tersebut, dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya.

c. Fisik

Energi dalam bentuk fisik yang diberikan oleh individu untuk mencapai peran mereka dalam pekerjaannya.

Konrad (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki tiga komponen yaitu: aspek kognitif, aspek emosional, dan aspek perilaku.

- a. Aspek kognitif berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi, pemimpin, serta lingkungan kerja mereka.



b. Aspek emosional berkaitan dengan apa yang dirasakan oleh karyawan terhadap tiga faktor tersebut serta sikap negatif dan positif mereka terhadap organisasi dan pemimpin mereka.

c. Aspek perilaku dari *employee engagement* adalah sebagai komponen penambah nilai untuk organisasi dan terdiri dari upaya yang sifatnya sukarela yang diberikan karyawan pada pekerjaannya.

Menurut Schaufelli (dalam Bakker dan Schaufelli, 2008), *employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu :

a. *Vigor* (kekuatan)

Dikarakteristikan dengan energi yang tinggi dan kondisi mental yang sehat dalam bekerja, keinginan untuk memberikan usaha secara maksimal pada situasi yang disertai dengan ketekunan

b. *Dedication* (dedikasi)

Dikarakteristikan dengan pengertian akan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

c. *Absorption* (pengabdian)

Dikarakteristikan dengan keterikatan pekerja terhadap pekerjaannya dengan kesenangan, sehingga merasa waktu berjalan dengan cepat walaupun terdapat kesulitan dalam pekerjaannya.

Penelitian The Gallup Organization, tim peneliti yang populer dalam pengembangan alat ukur *employee engagement* dengan nama *Gallup 12 Question* atau *Q12*, menyusun alat ukur tersebut dengan 12 pertanyaan yang dianggap dapat mengukur tingkatan *employee engagement*. *Gallup Q12* disusun berdasar empat

aspek *employee engagement* yang kemudian dipecah menjadi beberapa indikator untuk menggali lebih dalam (Buckingham dan Coffman, 1999), yaitu :

a. *Basic need* (dimensi kebutuhan dasar)

Ketika seseorang baru saja memulai suatu peran, ia memiliki kebutuhan yang mendasar. Orang tersebut ingin mengetahui apa yang akan diharapkan dari dirinya. Dalam *Gallup Q12*, Indikator yang mewakili aspek ini adalah :

1) Tahu apa yang diharapkan

Membuat pekerja tahu apa yang diharapkan organisasi terhadap mereka, membuat mereka mengerti tujuan mereka, dan membiarkan mereka mencari jalan untuk mencapai tujuan tersebut, dengan cara ini akan membuat pekerja lebih merasa bertanggungjawab terhadap pekerjaannya.

2) Bahan dan peralatan

Setelah mengetahui apa yang diharapkan, maka mereka akan membutuhkan bahan dan materi untuk dapat mencapai tujuan tersebut.

b. *Managerial and co-worker support* (Dukungan atasan dan rekan kerja)

Setelah kebutuhan dasar, maka akan muncul suatu kebutuhan yang lebih tinggi dalam aspek *employee engagement*. Pada bagian ini pekerja mulai bertanya tentang kontribusi mereka dalam organisasi. Aspek ini mewakili perasaan pekerja mengenai tanggapan organisasi pekerjaan mereka dari

segala aspeknya. Dalam *Gallup Q12*, indikator yang mewakili aspek ini adalah :

1) Selalu melakukan yang terbaik

Para pekerja harus memiliki keyakinan untuk dapat melakukan yang terbaik pada pekerjaan. Hal ini akan dapat dicapai apabila seseorang menempati posisi yang sesuai dengan bakat dan minatnya.

2) Penghargaan atau pujian

Penghargaan yang dibutuhkan pekerja bukan hanya dari atasan, melainkan juga dari rekan kerjanya. Penghargaan yang efektif memiliki beberapa karakteristik, yaitu bersifat positif, langsung berhubungan dengan kinerja, menunjukkan secara jelas mengenai apa yang dipuji, dan dekat dengan tindakan.

3) Kepedulian atasan atau seseorang di tempat kerja

Menggambarkan bagaimana hubungan yang terjalin antara pekerja dengan atasan dan rekan kerjanya. Hal ini dapat ditunjukkan oleh seorang atasan dengan tidak memperlakukan semua pekerjaannya dengan sama rata.

4) Dukungan untuk perkembangan

Dukungan untuk perkembangan ini bukan hanya didasarkan pada kelemahan yang dilihat ada pada pekerja. Pekerja perlu mendapatkan dukungan untuk berkembang ketika mereka mengenali diri mereka sendiri sehingga mereka akan paham

sepenuhnya apa yang mereka butuhkan untuk dikembangkan berdasarkan kekuatan dan potensi yang sudah ada di dalam diri mereka.

c. *Belongness* (Penerimaan dalam tempat kerja)

Pada aspek ini, pekerja akan melihat lebih jauh ke dalam organisasi dan lingkungan tempat mereka bekerja. Pada dasarnya mereka ingin mengetahui apakah mereka cocok dengan organisasinya. Dalam *Gallup Q12*, indikator yang mewakili aspek ini adalah :

1) Pendapat saya di perhitungkan

Setiap pekerja ingin untuk dapat memberikan kontribusi bagi organisasinya. Bagaimana cara organisasi mendengar dan memproses ide yang telah diberikan pekerjanya itulah yang kemudian akan membentuk apakah seseorang pekerja merasa bernilai atas kontribusi yang telah diberikannya atau tidak.

2) Misi dan tujuan perusahaan

Pekerja ingin agar tujuan pekerjaannya sejalan dan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi yang biasanya ada pada misi organisasi. Ketika pekerja paham dan merasa tujuan pekerjaannya sejalan dengan misi organisasi, maka akan timbul suatu rasa memiliki dalam diri pekerja, karena merasa menjadi bagian penting dalam organisasi.

3) Rekan kerja juga melaksanakan kerja yang bermutu

Pekerja yang memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang bermutu mengerti bahwa masalah dapat memperbaiki kerjasama kelompoknya, mereka menggunakan semangat ini bukan hanya untuk mengatasi krisis akan tetapi juga untuk memperbaiki proses agar dapat menghindar dari masalah dimasa depan.

4) Di kantor ada teman dekat

Manusia merupakan makhluk sosial, dan akan saling berinteraksi dalam lingkungan pekerjaan. Maka kebutuhan akan hubungan yang bermutu dengan orang lain ditempat kerja menjadi sangat penting. Dalam lingkungan kerja yang baik pekerja mengerti bahwa orang ingin menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerjanya.

d. *Development and Grow* (Pengembangan dan pertumbuhan)

Dalam aspek yang terakhir ini, pekerja memiliki keinginan untuk dapat melakukan segala sesuatunya dengan cara yang lebih baik. Mereka merasa membutuhkan pengembangan diri dan ketrampilan. Aspek ini ingin mengungkapkan keinginan pekerja untuk berkembang dan bertumbuh serta pendapat mereka tentang bagaimana organisasi menanggapi.

Dalam *Gallup Q12* indikator yang mewakili aspek ini adalah :

1) Perhatian tentang kemajuan

Dengan diskusi mengenai kemajuan dan perkembangan pekerja, mereka akan lebih mengerti tentang kontribusinya terhadap organisasi. Menyediakan *feedback* secara objektif akan membantu

pekerja untuk memfokuskan dirinya pada bakat yang dimiliki demi memberikan kontribusi yang lebih bagi organisasi.

## 2) Kesempatan untuk belajar dan tumbuh

Dengan memiliki kesempatan untuk belajar dan tumbuh, pekerja mencapai kinerja yang optimal bukan dengan cara kerja keras melainkan dengan cara kerja cerdas, yaitu mencari cara-cara baru dalam bekerja.

Dari berbagai rumusan mengenai aspek-aspek *employee engagement*, yang akan digunakan untuk penyusunan alat ukur *employee engagement* pada penelitian ini menggunakan aspek yang dirumuskan oleh *Gallup Organization*, yaitu : *Basic need* (Dimensi kebutuhan dasar), *Managerial and co-worker support* (Dukungan atasan dan rekan kerja), *Belongness* (Penerimaan dalam tempat kerja), dan *Development and Grow* (Pengembangan dan pertumbuhan). Pertimbangan pemilihan aspek ini adalah karena aspek ini merupakan aspek dari alat ukur Q12 yang disusun oleh *Gallup Organization* pada tahun 2004, yang telah banyak digunakan untuk mengukur *employee engagement* secara empirik dengan responden lebih dari 2500 bisnis, pusat kesehatan serta unit pendidikan (Margaretha, 2008). Penyusunan item dalam penelitian ini nantinya akan diadaptasikan sesuai dengan tipikal dan karakteristik masyarakat Indonesia, dengan mengadopsikan skala yang disusun oleh Paska (2009)



## **B. *Employee Satisfaction***

### **1. Pengertian *Employee Satisfaction***

Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) didefinisikan oleh Hani Handoko sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan pada karyawan ini mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Dole and Schroeder (2001) kepuasan karyawan dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi karyawan terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999) kepuasan karyawan merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Wexley dan Yulk (1977) memberikan batasan tentang kepuasan karyawan, yaitu *"is the way an employee feels about his job"*, berarti kepuasan karyawan merupakan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kemudian Blum dalam buku As'ad (1998) mengemukakan bahwa kepuasan karyawan merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja. Kemudian, Moh. As'ad menambahkan bahwa, kepuasan karyawan adalah perasaan seseorang karyawan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut bahwa, konsep kepuasan kerja karyawan semacam ini melihat bahwa kepuasan karyawan itu sebagai hasil interaksi manusia di lingkungan kerjanya.

Vroom (dalam Kadir dan Didik Ardiyanto, 2003) menggambarkan kepuasan karyawan adalah memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Selanjutnya, Kadir dan Didik Ardiyanto (2003) menambahkan bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan karyawan dapat dibagi menjadi beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen idiologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Robbins (1998) menyebutkan kepuasan karyawan adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini yang seharusnya diterima. Kemudian Davis dan New Strom (1985) mengartikan, *employee satisfaction* adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan karyawan ini bersifat dinamis. Para pimpinan perusahaan tidak dapat menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan karyawan sekarang dan kemudian mengabaikannya selama beberapa tahun. Kepuasan karyawan dapat menurun secepat timbulnya, bahkan biasanya lebih cepat sehingga mengharuskan para pimpinan perusahaan untuk memperhatikan setiap saat.

Jewell dan Siegall (1992) mengungkapkan bahwa kepuasan karyawan merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian karyawan terhadap situasi kerja. Lebih lanjut diungkap oleh Jewell dan Siegell bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dibandingkan yang tidak, kepuasan karyawan adalah sikap, dan karenanya merupakan konstruksi hipotesis sesuatu yang tidak

dilihat, tetapi ada atau tidak adanya diyakini berkaitan dengan pola perilaku tertentu. Sebagai sesuatu yang bersifat hipotesis dan karenanya tidak dapat dilihat, meski keberadaannya diyakini, serta akan berdampak pada perilaku individu, maka batasan puas tidaknya seseorang serta bagaimana cara mengukur tingkat kepuasan tersebut bervariasi, tergantung pada siapa dan kapan hal tersebut dilakukan. Setidaknya ada tiga konsep batasan tentang kepuasan karyawan, yaitu (1) kepuasan sebagai konsep global, (2) kepuasan sebagai konsep permukaan, dan (3) kepuasan sebagai kebutuhan yang terpenuhi (Jewell dan Siegall, 1992). Bagi Jewell dan Siegall (dalam Muh. Idrus, 2006) kepuasan sebagai konsep global dimaknai sebagai penilaian positif dari situasi kerja tertentu, dan Jewell dan Siegall menyebutnya sebagai konsep satu dimensi, karena merupakan ringkasan psikologis dari semua aspek yang disukai atau tidak disukai.

Peneliti Howell dan Dipboye (1986) memandang kepuasan karyawan sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan karyawan ini mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. *Employee satisfaction* pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seorang individu menyukai atau tidak pada pekerjaannya. *Satisfaction* ini ditetapkan secara formal, sehingga *employee satisfaction* ini merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang karyawan. Definisi ini menyiratkan bahwa kepuasan karyawan bukanlah hanya melalui kesatuan konsep saja, melainkan, seseorang karyawan dapat berada pada tingkatan yang relatif puas

melalui salah satu aspek dari pekerjaannya dan merasa tidak puas melalui satu atau lebih aspek lainnya (Kreitner dan Kinicki, 2010).

Maka, melalui beberapa pengertian dan definisi *employee satisfaction*, penulis menyimpulkan bahwa *employee satisfaction* atau kepuasan pada karyawan yaitu sesuatu penilaian perasaan yang dialami oleh seorang karyawan pada pekerjaannya, baik rasa suka, ataupun tidak suka, serta sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja bahkan mengenai apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan.

## 2. Aspek – Aspek *Employee Satisfaction*

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi *Employee satisfaction*, menurut Luthans (1995) terdiri dari atas lima aspek, yaitu :

### 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah.

Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

### 2) Pekerjaan itu sendiri.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya,

kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

3) Rekan kerja.

Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

4) Promosi pekerjaan.

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

5) Kepenyeliaan (supervisi).

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Menurut Jewel dan Siegall (1998) aspek-aspek yang membentuk kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) yaitu :

1) Aspek psikologis

Berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi, minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan. Indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- a. Minat karyawan terhadap pekerjaan
- b. Ketentraman dan kenyamanan karyawan
- c. Sikap keseharian pada pekerjaan
- d. Kesesuaian bakat dan ketrampilan karyawan pada pekerjaan

2) Aspek fisik

Berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur. Indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- a. Jenis pekerjaan
- b. Pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat
- c. Keadaan ruangan kerja
- d. Kondisi Lingkungan kerja (suhu, penerangan, ventilasi)
- e. Kepedulian perusahaan pada karyawan dan umur karyawan



### 3) Aspek Sosial

Berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga. Indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- a. Interaksi dengan rekan kerja
- b. Relasi dengan manajemen perusahaan
- c. Interaksi dan relasi dengan atasan

### 4) Aspek finansial

Berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, dan promosi

Indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- a. Sistem pembayaran gaji dan upah
- b. Rasa cukup dan kesesuaian besarnya gaji
- c. Jaminan sosial
- d. Tunjangan karyawan
- e. Fasilitas
- f. Kesempatan promosi

Dari banyaknya aspek-aspek *employee satisfaction* yang telah dijelaskan di atas, aspek yang akan digunakan dalam pengukuran *employee satisfaction* pada penelitian ini adalah aspek yang dikemukakan oleh Jewel dan Siegal (1998) yaitu : aspek psikologis, aspek fisik, aspek sosial, dan aspek finansial. Pemilihan menggunakan aspek yang diungkap tersebut didasarkan atas pertimbangan

banyaknya aspek-aspek yang dapat di ungkap, bersifat umum, dan mudah untuk diterapkan dalam keadaan karyawan sehari-hari.

### C. Budaya Organisasi

#### 1. Pengertian Budaya

Istilah budaya berasal dari bahasa latin *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani menurut Koentjaraningrat (dalam Umam, 2010). Hofstede (dalam Umam, 2010) mengartikan budaya sebagai nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan (*beliefs*) yang memberikan orang-orang suatu cara pandang terprogram (*programmed way of seeing*). Dengan demikian, budaya merupakan suatu cara pandang yang sama bagi sebagian besar orang. Kemudian Pheysey (dalam Umam, 2010) menambahkan, definisi budaya diartikan nilai-nilai sebagai segala sesuatu yang dimuliakan (*esteemed*), dijunjung (*prized*), atau dihargai (*appreciated*) dalam budaya tersebut. Pheysey menjelaskan bahwa, bentuk atau wujud dari pengertian budaya dapat dilihat dalam tiga hal, yaitu : pertama, budaya itu abstrak (*ideal*), budaya itu merupakan kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, norma, adat-istiadat, hukum atau peraturan. Kedua, budaya itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat, yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik secara internal maupun eksternal. Ketiga, budaya itu tampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia.

## 2. Pengertian Budaya Organisasi

Nilai-nilai dalam budaya organisasi bagi setiap individu akan dipersepsikan secara berbeda-beda. Menurut Gerungan (1996) persepsi adalah proses menafsirkan informasi indrawi, persepsi ini merupakan inti komunikasi. Jika persepsi karyawan terhadap budaya organisasi ini tidak akurat, maka kita tidak dapat berkomunikasi secara efektif. Persepsi ini yang menentukan kita dalam memiliki dan mengabaikan suatu pesan yang lain. Sutrisno (2010) menyebutkan, budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Selain itu, individu tersebut dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain (Robbins, 2006). Lebih lanjut Robbins menjelaskan, budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi, budaya kuat merupakan budaya dimana nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas.

Menurut Robbins (2001), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemandirian sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Selanjutnya, Schein (2004) menjelaskan, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dibentuk bersama oleh sekelompok individu, yang diperoleh dari hasil mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan internal, kemudian pola asumsi tersebut diajarkan kepada anggota-anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi (Sharplin, dalam Schein, 2004). Definisi lain budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi (Stoner dkk, 1995). Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (values) organisasi yang dipahami,

dijiwai dan dipraktekan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Davis, 1984).

Selanjutnya Tosi, Rizzo, Carroll (dalam Munandar, 2001) menjelaskan definisi budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau pada bagian-bagian organisasi, merupakan suatu mental programming dari organisasi, yang merupakan pencerminan dari modal kepribadian organisasi.

Kemudian, definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (1999) yaitu bahwa budaya organisasi merupakan atribut dari “*socially construct*” dalam organisasi yang mana sebagai perekat sosial dan mampu mengikat organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi mengacu pada asumsi, harapan, dan definisi yang mencirikan organisasi dan anggotanya. Sehingga, budaya organisasi merupakan “bagaimana hal dan anggotanya tersebut berada disini” atau ideologi bahwa budaya mampu mempengaruhi cara berpikir dalam organisasi, merasa, dan bertindak.

As'ad (1998) menyebutkan, proses persepsi yang dilakukan oleh setiap karyawan terhadap budaya organisasi ini dimulai dari penerimaan, pengartian, dan pemberian nilai. Menurut Rakhmat (1994), persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal, yaitu faktor perceiver, objek yang dipersepsi, dan konteks situasi persepsi dilakukan. Budaya organisasi disini berperan sebagai objek dan konteks yang akan dipersepsi oleh seluruh anggota organisasi (Robbins, 1991).

Dari berbagai pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah nilai yang dibentuk secara bersama dan secara sadar dari hasil persepsi, hasil pemaknaan, dan pandangan terhadap keyakinan, tata nilai, makna, asumsi-asumsi, harapan, sikap, dan norma perilaku anggota organisasi, yang digunakan sebagai pedoman dan identitas yang mencirikan suatu organisasi tersebut guna mengarahkan perilaku anggota organisasinya.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik. Susanto (dalam Umam, 2010) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Inisiatif individu

Yaitu seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggungjawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggungjawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.

#### 2. Toleransi terhadap resiko

Menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko dalam pekerjaannya.



### 3. Pengarahan

Berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia, terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu.

### 4. Integrasi

Integrasi yaitu seberapa jauh keterikatan dan kerja sama yang di tekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.

### 5. Dukungan manajemen

Dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

### 6. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

### 7. Identitas

Menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi

### 8. Sistem penghargaan

Hal ini berkaitan pengalokasian “*reward*” (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.

9. Toleransi terhadap konflik

Menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi

10. Pola komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan

Karakteristik budaya organisasi menurut Luthans (1995) yaitu :

1. *Observed behavioral regularities*, yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. *Norms*, yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan
3. *Dominant values*, yaitu ada sejumlah values utama yang organisasi anjurkan dan mengharapkan kepada para anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy*, yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan dan atau para pelanggan diperlakukan.
5. *Rules*, yaitu sejumlah pedoman yang pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi. Para karyawan baru

(newcomers) harus mempelajari “ikatan” atau rules yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sebagai full-fledged anggota kelompok.

6. *Organizational climate*, yaitu ada suatu “*feeling*” yang menyeluruh yang dibawa oleh physical layout, cara para anggota organisasi berinteraksi, dan cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya.

Berdasarkan beberapa karakteristik budaya organisasi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi terdiri atas identitas yang kuat, norma, aturan yang mampu mengatur, komunikasi yang baik dan kuat, serta dukungan dari masing-masing individu dan pihak manajemen.

#### 4. Aspek-Aspek Budaya Organisasi

Robbins (1998) mengungkapkan aspek-aspek yang digunakan dalam pengukuran budaya organisasi, yaitu :

- a. *Individual initiative* yaitu, seberapa jauh tingkatan tanggungjawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki.
- b. *Risk Tolerance* yaitu, seberapa jauh dorongan karyawan untuk dapat lebih agresif, inovatif, dan berani menghadapi resiko.
- c. *Direction* yaitu, seberapa jauh organisasi menentukan tujuan yang akan dicapai dan kinerja yang diharapkan.
- d. *Integration* yaitu, sejauh mana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk beroperasi dalam satu koordinasi yang baik.

- e. *Management Support* yaitu, seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap para bawahannya.
- f. *Control* yaitu, sejauh mana peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku karyawan.
- g. *Identity* yaitu, sejauh mana mengidentifikasikan diri dengan organisasi secara keseluruhan, bukan dengan kelompok kerja atau bidang keahliannya.
- h. *Reward system* yaitu, sejauh mana alokasi penghargaan atau keahlian, gaji, dan promosi yang berdasarkan pada kriteria performansi karyawan, bukan hanya senioritas, favorititas, ataupun rasa suka atau tidak suka.
- i. *Conflict Tolerance* yaitu, seberapa jauh dorongan karyawan kritis terhadap perbedaan pendapat dan terbuka dengan kritik serta konflik yang terjadi.
- j. *Communication Patterns* yaitu, sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang terbatas pada susunan wewenang secara formal.

Kemudian Cameron dan Quinn (1999) mengemukakan aspek-aspek budaya organisasi yaitu :

a. Karakteristik Dominan (*Dominant Characteristics*)

Merupakan nilai-nilai, norma-norma dan asumsi-asumsi yang terinternalisasi dan dipegang teguh oleh para anggota organisasi.

Indikator-indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- 2) Tingkat kontrol
- 3) Rasa memiliki
- 4) Tingkat kedinamisan

### 5) Tingkat orientasi pada hasil

#### b. Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*)

Merupakan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). Indikator-indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- 1) Mentor, fasilitator, dan pemelihara
- 2) Entrepreneur, inovasi, dan risk taking
- 3) Kredibilitas dan kapasitas pemimpin
- 4) Budaya koordinasi dan efisien

#### c. Manajemen Karyawan (*Management of Employees*)

Merupakan suatu proses pengelolaan karyawan dalam mengoptimalkan seluruh potensi pekerja dengan menjunjung nilai manusiawi demi mencapai tujuan dan visi organisasi. Indikator-indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- 1) Kerjasama, konsensus, partisipasi
- 2) Pengambilan resiko dan inovasi
- 3) Tuntutan kompetisi dan prestasi
- 4) Stabilitas

#### d. Pengikat Organisasi (*Organization Glue*)

Merupakan seberapa jauh keterikatan dan kerjasama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik. Indikator-indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- 1) Loyalitas
- 2) Komitmen inovasi dan pengembangan
- 3) Penekanan pada prestasi dan tujuan
- 4) Adanya aturan formal dan kebijakan

e. Penekanan Strategi (*Strategic Emphases*)

Merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan mengikat. Indikator-indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- 1) Peningkatan kapasitas staf
- 2) Sumberdaya dan tantangan baru
- 3) Penetrasi produk baru ke pasar

f. Kriteria Kesuksesan (*Criteria of Success*)

Merupakan aktifitas yang ditujukan untuk memastikan kesuksesan pencapaian visi dan tujuan perusahaan. Indikator-indikator yang termasuk dalam aspek ini yaitu :

- 1) Pengembangan SDM
- 2) Kinerja inovasi
- 3) Pemimpin pasar
- 4) Tingkat efisiensi dan cost

Dari banyaknya aspek-aspek budaya organisasi yang telah dijelaskan di atas, aspek yang akan digunakan dalam pengukuran budaya organisasi pada penelitian ini adalah aspek yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (1999) yaitu : *Dominant Characteristics, Organizational*



*Leadership, Management of Employees, Organization Glue, Strategic Emphases, Criteria of Success.* Pemilihan menggunakan aspek yang diungkap Cameron dan Quinn (1999) tersebut didasarkan atas pertimbangan banyaknya aspek-aspek yang dapat di ungkap, bersifat umum, dan mudah untuk diterapkan dalam berbagai organisasi.

**D. Hubungan antara *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement***

**1. Hubungan antara *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement***

Keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh hal-hal yang kasat mata (*tangible*), seperti struktur organisasi, laporan keuangan, aset, gedung dan sebagainya, melainkan juga oleh hal-hal yang tidak kasat mata (*intangible*) (Moeljono, 2003). Salah satu hal yang tidak kasat mata tersebut adalah budaya organisasi. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kepuasan kerja. Lebih jauh diungkapkan bahwa budaya organisasi membantu perkembangan pemberdayaan karyawan dan rasa percaya pada pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dan besarnya komitmen organisasional (Simmons, 2005). Hal ini juga diungkapkan oleh Locke (dalam Riyono, 1996) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berkaitan dengan nilai-nilai yang dipresentasikan melalui budaya organisasi yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan Macey dan Schneider (2008) *employee engagement* secara umum di gambarkan sebagai keterikatan, kepuasan, dan antusiasme pekerja, yang digunakan untuk organisasi dan konsultan untuk meningkatkan pemeliharaan karyawan. Selain itu, menurut Harter, Schmidt dan Hayes (2002) *employee engagement* merupakan keterikatan dan kepuasan individu serta antusiasme pada pekerjaannya. Penelitian DDI (2006) menambahkan, pengukuran *employee engagement* ini juga sama dengan pengukuran kepuasan dan loyalitas karyawan. Sehingga, berdasarkan uraian diatas, dapat diasumsikan bahwa, salah satu faktor munculnya *employee engagement* adalah adanya kepuasan pada karyawan (*employee satisfaction*).

Keadaan karyawan yang yang puas (*employee satisfaction*) dapat memicu munculnya *employee engagement* dalam perusahaan. *Employee satisfaction* ini merupakan kepuasan yang diterima karyawan atas balas jasa hasil kerjanya. Kepuasan ini paling penting, karena jika para anggota tidak puas mereka akan keluar (Hasibuan, 1996) . Sehingga dapat diuraikan bahwa, karyawan yang keluar tersebut, tidak bertahan di perusahaan tempat ia bekerja, serta tidak memiliki keterikatan (*engaged*) dengan perusahaan tersebut. Menurut M. L. Blum (dalam As'Ad, 2000) *employee satisfaction* merupakan suatu sikap umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri. Handoko (1987) menyatakan bahwa produktif atau tidaknya karyawan tergantung pada motivasi, kepuasan karyawan, tingkat stres, kondisi fisik perusahaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya.

Dalam dunia industri saat ini, mengoptimalkan kepuasan karyawan merupakan kunci untuk mencapai sukses perusahaan. Berbagai survei tentang kepuasan karyawan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja perusahaan, baik yang mempunyai nilai-nilai positif maupun yang menghambat akan sangat mempengaruhi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan, meningkatkan kepuasan karyawan dan kualitas hidupnya, akan meningkatkan produk kerja mereka dan pada akhirnya meningkatkan laba perusahaan (Kuswandi, dalam Hermawan dan Rostiana, 2007).

Disisi lain, terdapat faktor yang membuat seorang karyawan *engaged* pada perusahaan nya, yaitu budaya organisasi. Menurut Cherrington (1994), budaya organisasi sebagai salah satu faktor penting yang membentuk perilaku manajemen, karena fungsi budaya sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Kemudian, Robbins (2006) menambahkan, sebuah organisasi juga harus memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang kuat, memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang di pertahankan oleh orang itu, sehingga kebulatan semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Sutrisno, Edy (2010) menyebutkan, budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Selain itu, individu tersebut dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain (Robbins, 2006). Kemudian, Nelson dan Quick (dalam Sutrisno, Edy 2010) mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.

## **2. Hubungan antara *Employee Satisfaction* dengan *Employee Engagement***

Karyawan yang puas memiliki perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari pengalaman kerja, lebih mungkin untuk memberikan kontribusi pengetahuan mereka (Janz dan Prasarnphanich, dalam Matzler, 2004), meningkatkan prestasi kerja karyawan dan cenderung untuk menjadi kreatif dan bekerja sama. Hal ini sering berpendapat bahwa karyawan yang puas bermotivasi tinggi, memiliki moral kerja yang baik, dan bekerja lebih efektif dan efisien. Selain itu, karyawan yang puas lebih berkomitmen untuk terus memperbaiki dan kualitas (Matzler dkk, 2004). Sebaliknya, karyawan yang tidak puas sering mengadakan apa yang mereka tahu dan tidak mau berbagi pengetahuan. Karena ketangkasan organisasi mewajibkan karyawan di semua tingkatan terlibat dalam kegiatan berbasis pengetahuan, memahami alasan ketidakpuasan karyawan, harapan mereka dan persyaratan dan arah untuk menerapkan perubahan penting untuk setiap

organisasi. Dengan demikian, organisasi meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi semakin bergejolak dan tidak pasti kondisi lingkungan.

Menurut Jobs (dalam Mani, 2010) Pekerja yang puas cenderung terlibat dalam perilaku yang melebihi persyaratan formal mereka. Kondisi kepuasan karyawan yang rendah dapat menyebabkan karyawan bosan dengan tugas-tugasnya, cepat atau lambat tidak dapat diandalkan, menjadi mangkir atau buruk prestasi kerjanya. Sebaliknya, apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja maka akan mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis. Kondisi kerja yang dinamis ditunjukkan pada pekerjaan yang memberi kesempatan bagi individu untuk berpikir kreatif, memiliki kebebasan dalam bekerja dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya.

Riset dari Development Dimensions International, Inc (2006) terhadap tingkat *employee engagement* dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa ketika skor *engagement* tinggi, karyawan akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan karyawan menjadi lebih produktif. Ini artinya *employee engagement* memberikan hasil yang positif terhadap perilaku karyawan khususnya *employee engagement*.

*Employee engagement* dapat tercipta dari kepuasan karyawan (*employee satisfaction*). Dalam pandangan ini, antara *engagement* dengan kepuasan memiliki hubungan langsung, seperti yang dinyatakan oleh Harter dkk (2002, dalam Albrecht, 2010) yang mendefinisikan *engagement* sebagai keterikatan seorang karyawan serta kepuasan pada pekerjaan yang dilengkapi dengan antusiasme. Hubungan lebih langsung diajukan oleh Burke (2005, dalam Macey dan



Schneider, 2008) yang menyatakan bahwa pengukuran *employee engagement* diperoleh dari tingkat kepuasan karyawan dengan perusahaan, manajer, kelompok kerja, pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja. Erickson (2005) menyatakan suatu pandangan yang mendukung hubungan antara *employee engagement* dengan *employee satisfaction*, seperti yang dikutip sebagai berikut.

*"Engagement is above and beyond simple satisfaction with the employment arrangement or basic loyalty to the employer characteristics that most companies have measured for many years. Engagement, in contrast, is about passion and commitment-the willingness to invest oneself and expend one's discretionary effort to help the employer succeed."*

Erickson (2005) menjelaskan bahwa, *engagement* terbentuk dari rasa puas yang sederhana dari para karyawan, dan rasa *engaged* yang dimiliki karyawan ini merupakan karakteristik dasar yang banyak perusahaan atau organisasi telah mengukur tingkat *engagement* ini. Gairah, semangat dan komitmen yang dimiliki oleh setiap karyawan, merupakan dasar usaha yang digunakan untuk meningkatkan kesuksesan karyawan.

### **3. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Employee Engagement**

Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan. Kreitner dan

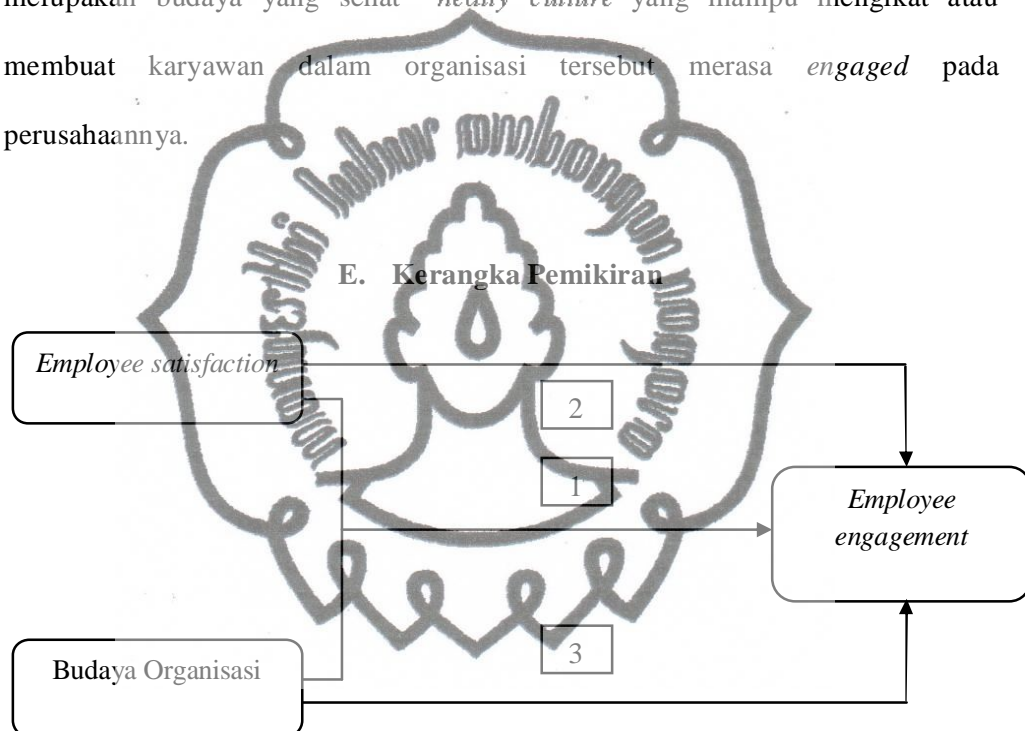


Kinicki (1995) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. M. P, Ernita (2010) menambahkan, hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah keluar masuknya pekerja yang rendah (*engaged*). Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi. Schein (dalam M. P, Ernita 2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu perekat yang dapat menyatukan unsur-unsur dalam organisasi menjadi kesatuan yang terpadu.

Khaerul Umam (2010) berpendapat bahwa, budaya organisasi juga merupakan identitas khas yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lain, bahkan budaya organisasi juga merupakan keyakinan setiap karyawan di dalam organisasi akan jati diri yang secara ideologis dapat memperkuat eksistensi organisasi, baik ke dalam sebagai pengikat, maupun ke luar sebagai identitas. Edy Sutrisno (2010) menambahkan, salah satu fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dan mampu mengikat karyawan perusahaan pada organisasi nya, kemampuan inilah yang dapat membuat karyawan merasa penting akan pekerjaannya dan tidak akan berusaha untuk keluar dari perusahaan tersebut. Karyawan, sebagai individu pertama kali harus “diikat” dengan pendekatan sistem nilai. Sistem budaya organisasi sekaligus budaya kerja korporat (efisien, mutu, transparan dan akuntabilitas) harus ditanamkan sejak mereka masuk ke sistem

sosial yang baru yakni perusahaan. Secara bertahap mereka dibina sehingga sistem nilai di perusahaan sudah menjadi kebutuhannya.

Denison Research Notes (2010) mengungkapkan bahwa, suatu organisasi terdapat budaya organisasi yang kuat dan yang lemah, budaya yang kuat tersebut merupakan budaya yang sehat “*healty culture*” yang mampu mengikat atau membuat karyawan dalam organisasi tersebut merasa *engaged* pada perusahaannya.



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran

Pada gambar di atas, merupakan kerangka pikiran dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui: 1) apakah ada hubungan antara *Employee satisfaction* dan Budaya Organisasi yang bersama-sama menjadi variabel bebas terhadap *Employee engagement* pada karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, 2) apakah ada hubungan antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* pada karyawan tetap di

PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, 3) apakah ada hubungan antara budaya Organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

#### F. Hipotesis

Dalam penelitian ini, peneliti mengajukan hipotesis, yaitu:

1. Terdapat hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang
2. Terdapat hubungan positif antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* pada karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.
3. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Identifikasi Variabel

Variabel dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan penelitian (Suryabrata, 2006). Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

Variabel prediktor : 1. *Employee Satisfaction*  
2. Budaya Organisasi  
Variabel kriteria : *Employee Engagement*

##### B. Definisi Operasional

###### 1. *Employee Engagement*

*Employee engagement* merupakan suatu bentuk keterikatan dan keterlibatan dengan antusiasme penuh seorang karyawan pada organisasinya baik secara emosi, kognitif dan fisik, sehingga karyawan mampu bertahan di lingkungan organisasinya dan mampu bekerja dengan produktif demi tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi.

Pengukuran alat ukur *employee engagement* pada penelitian ini menggunakan aspek yang dirumuskan oleh *Gallup Organization*, yaitu : *basic need* (dimensi kebutuhan dasar), *managerial and co-worker support* (dukungan atasan dan rekan kerja), *belongness* (penerimaan dalam tempat kerja), dan *development and grow* (pengembangan dan pertumbuhan). Pertimbangan

pemilihan aspek ini adalah banyaknya aspek-aspek yang dapat di ungkap, bersifat umum, dan mudah untuk diterapkan dalam keadaan karyawan sehari-hari. Selain itu, aspek-aspek ini merupakan aspek dari alat ukur Q12 yang disusun oleh *Gallup Organization* pada tahun 2004, yang telah banyak digunakan untuk mengukur *employee engagement* secara empirik dengan responden lebih dari 2500 bisnis, pusat kesehatan serta unit pendidikan (Margaretha, 2008). Skor pada skala yang semakin tinggi menunjukkan semakin tinggi atau semakin *engaged*, tingkat *employee engagement* pada karyawan, dan sebaliknya skor skala yang semakin rendah menunjukkan semakin rendah tingkat *engagement* pada karyawan.

## 2. *Employee Satisfaction*

*Employee satisfaction* atau kepuasan pada karyawan yaitu sesuatu penilaian perasaan yang dialami oleh seorang karyawan pada pekerjaannya, baik rasa suka, ataupun tidak suka, serta sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja bahkan mengenai apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan.

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala *employee satisfaction* yang dibuat penulis berdasar pada teori yang dikemukakan oleh Jewel dan Siegal (1998) yaitu : aspek psikologis, aspek fisik, aspek sosial, dan aspek finansial. Pemilihan menggunakan aspek yang diungkap tersebut didasarkan atas pertimbangan banyaknya aspek-aspek yang dapat di ungkap, bersifat umum, dan mudah untuk diterapkan dalam keadaan karyawan sehari-hari. Skor pada skala

yang semakin tinggi menunjukkan semakin tinggi *employee satisfaction* (kepuasan) pada karyawan, sebaliknya skor skala semakin rendah menunjukkan semakin rendah *employee satisfaction* (kepuasan) pada karyawan.

### 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah nilai yang dibentuk secara bersama dan secara sadar dari hasil persepsi, hasil pemaknaan, dan pandangan terhadap keyakinan, tata nilai, makna, asumsi-asumsi, harapan, sikap, dan norma perilaku anggota organisasi, yang digunakan sebagai pedoman dan identitas yang mencirikan suatu organisasi tersebut guna mengarahkan perilaku anggota organisasinya.

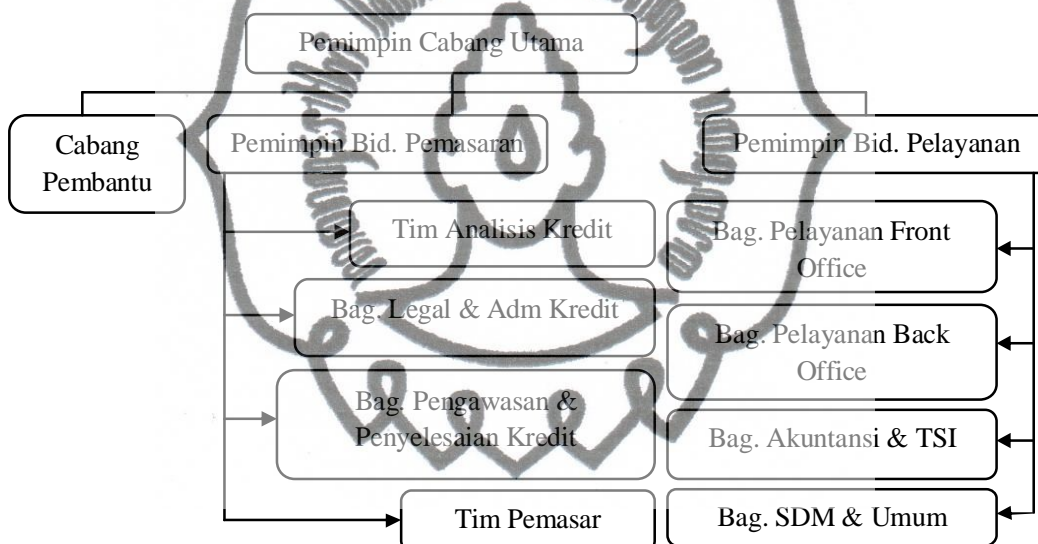
Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala budaya organisasi adaptasi skala oleh Pratama (2008) berdasar pada teori yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (1999) yaitu : *dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization glue, strategic emphases, criteria of success*. Pemilihan menggunakan aspek yang diungkap Cameron dan Quinn (1999) tersebut didasarkan atas pertimbangan banyaknya aspek-aspek yang dapat di ungkap, bersifat umum, dan mudah untuk diterapkan dalam berbagai organisasi. Skor pada skala yang semakin tinggi menunjukkan semakin tinggi persepsi budaya organisasi karyawan, sebaliknya skor skala semakin rendah menunjukkan semakin rendah persepsi budaya organisasi karyawan.



### C. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi adalah semua individu yang akan dikenakan generalisasi hasil penelitian. Berikut ini merupakan struktur organisasi di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang :



Gambar 2  
Struktur Organisasi PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang

Lebih lanjut, dikemukakan bahwa populasi adalah keseluruhan individu atau objek yang diteliti dan memiliki karakteristik yang sama, seperti kesamaan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, wilayah tempat tinggal, dan sebagainya (Latipun, 2004). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT.

BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang yang berjumlah 160 karyawan yang tersebar dalam 10 Bagian, seperti tertera pada tabel berikut :

Tabel 1  
Populasi Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang

No.	Bagian	Jumlah Karyawan
1	Pimpinan	10
2	Tim Analisis Kredit	15
3	Bag. Legal & Adm Kredit	14
4	Bag. Pengawasan & Penyelesaian Kredit	12
5	Tim Pemasar	12
6	Bag. Pelayanan Front Office	21
7	Bag. Pelayanan Back Office	16
8	Bag. Akuntansi & TSI	10
9	Bag. SDM & Umum	30
10	Karyawan Non Organik	20
	Total	160

## 2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama (Hadi, 2004). Sampel dapat didefinisikan sebagai sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu. Oleh karena itu, sampel yang digunakan harus representatif, yaitu sampel yang benar-benar mencerminkan populasinya. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. BPD Jateng Cabang Utama Semarang. Untuk mengetahui ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya, peneliti menggunakan rumus Slovin (Riduwan, 2005) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan : n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran atau ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, misalnya 2%, 5%, 10%

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan batas kesalahan yang ditolerir sebesar 10%. Pertimbangan peneliti menggunakan rumus Slovin dikarenakan dalam penelitian ini jumlah populasi yang digunakan kurang dari 1000 karyawan.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{160}{1 + 160 (0,1)^2} = \frac{160}{2,6} = 61,53 = 62$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus diatas, maka diketahui jumlah sampel yang akan digunakan untuk penelitian adalah 62 karyawan. Jumlah tersebut dinilai sudah cukup mewakili jumlah populasi yang ada. Kemudian jumlah sampel yang akan digunakan untuk uji coba skala adalah sebanyak 40 karyawan.

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah suatu cara atau teknik yang digunakan untuk mengambil sampel yang representatif dari populasi (Hadi, 2004). Teknik pengambilan sampel sangat penting guna memperkecil kekeliruan generalisasi

dari sampel ke populasi, hal ini dapat dicapai apabila diperoleh sampel yang representatif, yaitu sampel yang benar-benar mencerminkan populasinya (Suryabrata, 2006).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan dengan memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel, jika populasi berstrata secara proporsional. Menurut Sugiyono (2010) rumus yang digunakan dalam *proportionate stratified random sampling* sebagai berikut :

$$N_i = \frac{N_i \times n}{N}$$

Keterangan :  $N_i$  = ukuran tiap strata sampel

$N_i$  = ukuran tiap strata populasi

$n$  = ukuran (total) sampel

$N$  = ukuran (total) populasi

Berikut ini adalah teknik penarikan sampel dengan *proportionate stratified random sampling* :

Tabel 2  
Sampel Karyawan Per Bagian PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang

No.	Bagian	Jumlah Karyawan	Perhitungan	Sampel
1	Pimpinan	10	$\frac{10 \times 62}{160} = 3,87$	4
2	Tim Analisis Kredit	15	$\frac{15 \times 62}{160} = 5,81$	6
3	Bag. Legal & Adm Kredit	14	$\frac{14 \times 62}{160} = 5,42$	5
4	Bag. Pengawasan & Penyelesaian Kredit	12	$\frac{12 \times 62}{160} = 4,65$	5
5	Tim Pemasar	12	$\frac{12 \times 62}{160} = 4,65$	5
6	Bag. Pelayanan Front Office	21	$\frac{21 \times 62}{160} = 8,13$	8
7	Bag. Pelayanan Back Office	16	$\frac{16 \times 62}{160} = 6,2$	6
8	Bag. Akuntansi & TSI	10	$\frac{10 \times 62}{160} = 3,87$	4
9	Bag. SDM & Umum	30	$\frac{30 \times 62}{160} = 11,62$	11
10	Karyawan Non Organik	20	$\frac{20 \times 62}{160} = 7,75$	8
Total				62

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menghasilkan data yang relevan dengan tujuan penelitian serta memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi, maka penelitian ini menggunakan skala sikap (*attitude scales*) sebagai alat pengumpul data. Skala sikap berupa kumpulan pernyataan-pernyataan mengenai suatu objek sikap. Dari respon subjek

pada setiap pernyataan itu kemudian dapat disimpulkan mengenai arah dan intensitas sikap seseorang. Salah satu sifat skala sikap adalah isi pernyataannya yang dapat berupa pernyataan langsung yang jelas tujuan ukurnya, akan tetapi dapat pula berupa pernyataan tidak langsung yang tampak kurang jelas tujuan ukurnya bagi responden. Walaupun responden dapat mengetahui bahwa skala tersebut bertujuan mengukur sikap namun pernyataan tidak langsung ini biasanya tersamar dan mempunyai sifat proyektif (Azwar, 2010).

### 1. Sumber Data

Sumber data adalah sesuatu yang menjadi sumber untuk memperoleh sebuah data. Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh langsung dari karyawan tetap PT. BPD Jateng Cabang Utama Semarang. Data tersebut berupa respons atau tanggapan atas pertanyaan yang diajukan peneliti dalam skala penelitian, baik skala *employee engagement*, skala *employee satisfaction*, maupun skala budaya organisasi. Data yang diperoleh melalui skala penelitian ini akan digunakan dalam analisis untuk mengetahui hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jateng Cabang Utama Semarang. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data pendukung yang diperoleh dari tempat penelitian, yakni berupa informasi tentang profil Bank Jateng dan data diri karyawan. Data ini digunakan sebagai data penunjang dan data ini tidak ikut dilibatkan dalam proses analisis.



## 2. Metode Pengumpulan Data

Alat ukur yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari tiga skala, yaitu skala *employee satisfaction*, skala budaya organisasi, dan skala *employee engagement*. Semua skala yang digunakan dalam penelitian ini berpedoman terhadap skala Likert yang telah dimodifikasi, yaitu menghilangkan pilihan ragu-ragu sehingga subjek akan memilih jawaban yang pasti kearah yang sesuai atau tidak sesuai dengan dirinya. Skala dibuat sebagai pernyataan *favorable* dan pernyataan *unfavorable* dengan empat alternatif jawaban, untuk pernyataan *favorable* yang jawabannya sangat tidak setuju, akan diberi nilai terendah yaitu 1 dan jawaban sangat setuju diberi nilai tertinggi, yaitu 4. Sedangkan untuk pernyataan *unfavorable* sistem pembentukan nilainya adalah sebaliknya. Untuk lebih jelasnya maka sistem penilaiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3  
Sistem Penilaian Aitem Kuesioner

Aitem <i>favorable</i>	Aitem <i>unfavorable</i>
Sangat Sesuai (SS) = 4	Sangat Sesuai (SS) = 1
Sesuai (S) = 3	Sesuai (S) = 2
Tidak Sesuai (TS) = 2	Tidak Sesuai (TS) = 3
Sangat Tidak Sesuai (STS) = 1	Sangat Tidak Sesuai (STS) = 4

Alat ukur yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari tiga skala, yaitu:

### 1. Skala *Employee Engagement*

Skala *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan aspek yang dirumuskan oleh *Gallup Organization*, yaitu : *basic need* (dimensi kebutuhan dasar), *managerial and co-worker support* (dukungan

atasan dan rekan kerja), *belongness* (penerimaan dalam tempat kerja), dan *development and grow* (pengembangan dan pertumbuhan). Jumlah item dalam skala ini adalah 36 butir, yang terdiri dari 18 butir item favorabel dan 18 butir item unfavorabel.

Tabel 4  
*Blueprint* (kisi-kisi) Skala *Employee Engagement* sebelum diujicobakan

No	Aspek	Indikator	Fav.	Unfav.	Jml
1	<i>Basic Need</i> (Kebutuhan dasar)	Tahu apa yang diharapkan	5, 15	1	6
		Bahan dan peralatan	8, 24	27	
2	<i>Managerial and co-worker support</i> (Dukungan atasan dan rekan kerja)	Selalu melakukan yang terbaik	4, 23	18	12
		Penghargaan dan pujian	20	2, 17	
		Kepedulian atasan atau seseorang di tempat kerja	28	12, 21	
		Dukungan untuk berkembang	36	22, 32	
3	<i>Belongness</i> (Penerimaan dalam tempat kerja)	Pendapat saya diperhitungkan	11, 14	31	12
		Misi dan tujuan perusahaan	9, 10	25	
		Rekan kerja juga melaksanakan kerja bermutu	19	30, 34	
		Di kantor ada teman dekat	35	13, 16	
4	<i>Development and grow</i> (Pengembangan dan pertumbuhan)	Perhatian tentang kemajuan	6	7, 29	6
		Kesempatan untuk belajar dan bertumbuh	3, 26	33	
		Jumlah	18	18	36

## 2. Skala *Employee Satisfaction*

Skala *employee satisfaction* dalam penelitian ini disusun berdasar skala *employee satisfaction* yang dibuat penulis berdasar pada teori yang dikemukakan oleh Jewel dan Siegall (1998) yaitu : aspek psikologis, aspek fisik, aspek sosial, dan aspek finansial. Jumlah item dalam skala ini adalah 46 butir, yang terdiri dari 23 butir item favorabel dan 23 butir item unfavorabel.

Tabel 5

Blueprint (kisi-kisi) Skala *Employee Satisfaction* sebelum diujicobakan

No	Aspek	Indikator	Fav.	Unfav.	Jml
1	Aspek Psikologis	Minat karyawan terhadap pekerjaan	1	19	10
		Ketentraman dan nyaman karyawan	20	2	
		Sikap keseharian pada pekerjaan	3, 37	21,46	
		Kesesuaian bakat & ketrampilan karyawan pada pekerjaan	22	4	
2	Aspek Fisik	Jenis pekerjaan	5	23	12
		Pengaturan waktu kerja & waktu istirahat	24	6	
		Keadaan ruangan kerja	7	25	
		Kondisi lingkungan kerja	26, 38	8, 43	
		Kepedulian perusahaan pada karyawan & umur karyawan	9	27	
3	Aspek Sosial	Interaksi dengan rekan kerja	28, 39	10	9
		Relasi dengan manajemen perusahaan	11	29, 42	
		Interaksi dan relasi dengan atasan	30	12, 40	
4	Aspek Finansial	Sistem pembayaran gaji & upah	13, 44	31, 41	15
		Rasa cukup & kesesuaian besarnya gaji	32	14	
		Jaminan sosial	15	33	
		Tunjangan karyawan	34	16	
		Fasilitas	17	35	
		Kesempatan promosi	36, 45	18	
		Jumlah	23	23	

### 3. Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi dalam penelitian ini disusun berdasar skala budaya organisasi adaptasi skala oleh Pratama (2008) berdasar pada teori yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (1999) yaitu : *dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization glue, strategic emphases, criteria of success*. Jumlah item dalam skala ini adalah 46 butir, yang terdiri dari 23 butir item favorabel dan 23 butir item unfavorabel.

Tabel 6  
Blueprint (kisi-kisi) Skala Budaya Organisasi sebelum diujicobakan

No	Aspek	Indikator	Fav.	Unfav.	Jml
1	Karakteristik dominan ( <i>Dominant Characteristics</i> )	Tingkat Kontrol	1	24	8
		Rasa memiliki	39	2	
		Tingkat kedinamisan	3	38	
		Tingkat orientasi pada hasil	4	41	
2	Kepemimpinan organisasi ( <i>Organizational Leadership</i> )	Mentor, fasilitator, dan pemelihara	25	5	8
		Entrepreneur, inovasi, risk taking	26	6	
		Kredibilitas dan kapasitas pemimpin	7	27	
		Budaya koordinasi, efisiensi	8	42	
3	Manajemen karyawan ( <i>Management of Employees</i> )	Kerjasama konsesus, partisipasi	28	9	8
		Pengambilan resiko dan inovasi	29	10	
		Tuntutan kompetisi dan prestasi	11	30	
		Stabilitas	12	43	
4	Pengikat organisasi ( <i>Organization Glue</i> )	Loyalitas	13	33	8
		Komitmen inovasi dan pengembangan	14	44	
		Penekanan pada prestasi dan tujuan	32	15	
		Adanya aturan formal dan kebijakan	31	16	
5	Penekanan strategis ( <i>Strategic Emphases</i> )	Peningkatan kapasitas staf	17	34	6
		Sumber daya dan tantangan baru	18	45	
		Penetrasi produk baru ke pasar	35	19	
6	Kriteria kesuksesan ( <i>Criteria of Success</i> )	Pengembangan SDM	20	36	8
		Kinerja inovasi	40	21	
		Pemimpin pasar	37	22	
		Tingkat efisiensi dan cost	23	46	
Jumlah			23	23	46

### E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui apakah instrumen atau alat ukur dalam penelitian ini dapat dipakai atau tidak, maka alat ukur pada penelitian ini terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Aitem-aitem alat ukur yang lolos uji validitas dan reliabilitas selanjutnya digunakan sebagai instrumen pengumpulan data.

Validitas dan reliabilitas merupakan hal yang sangat penting dan berkaitan dalam menentukan kualitas suatu alat ukur. Guna mengungkap aspek-aspek atau

variabel-variabel yang ingin kita teliti diperlukan alat ukur berupa skala yang valid dan reliabel agar kesimpulan penelitian nantinya tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya.

## 1. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas alat ukur adalah sejauh mana alat ukur tersebut mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengkaji validitas alat ukur dilihat dari tiga arah, yaitu validitas isi, validitas konstruk, dan validitas kriteria.

Pengujian validitas skala *employee satisfaction*, budaya organisasi dan *employee engagement* dalam penelitian ini, menggunakan uji validitas didasarkan pada validitas isi dan uji validitas internal. Uji validitas isi dilakukan dengan telaah dan revisi butir pernyataan berdasarkan pendapat profesional (*professional judgment*), yaitu dosen pembimbing. Sedangkan untuk uji validitas internal, dengan mencari korelasi antara masing-masing aitem dengan skor total menggunakan teknik *korelasi product moment* dari *Pearson* (Azwar, 2009). Pernyataan dapat dinyatakan valid apabila dalam pengujian validitas diperoleh nilai korelasi tiap-tiap pernyataan diatas 0,30 (Azwar, 2009). Hasil Indeks korelasi aitem skor aitem dengan skor total aitem ( $r_{ix}$ ) dinyatakan dalam *corrected item total correlation* dengan bantuan komputer program SPSS windows versi 16.0

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Azwar (2009) reliabilitas mengacu pada konsistensi atau keterpercayaan hasil ukur, yang mengandung makna kecermatan pengukuran. Pengukuran yang tidak reliabel akan menghasilkan skor yang tidak dapat dipercaya karena perbedaan skor yang terjadi di antara individu lebih ditentukan oleh faktor *error* (kesalahan) daripada faktor perbedaan yang sebenarnya. Reliabilitas dinyatakan dengan koefisiensi reliabilitas ( $r_{xx'}$ ) yang angkanya berada dalam rentang 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitas. Sebaliknya koefisien reliabilitas yang semakin rendah mendekati 0 berarti semakin rendah reliabilitas.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan formula *Alpha Cronbach* yaitu dengan membelah aitem-aitem sebanyak dua atau tiga bagian, sehingga setiap belahan berisi aitem dengan jumlah yang sama banyak (Azwar, 2009). Untuk mempermudah perhitungan, maka penghitungan ini menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 16.0.

## F. Metode Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Karena pada penelitian ini menggunakan dua variabel prediktor, yaitu *employee satisfaction* dan budaya organisasi, serta satu variabel kriterium yaitu *employee engagement*.



Jadi analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui korelasi antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement*.

Priyatno (2010) berpendapat bahwa untuk dapat menggunakan teknik analisis regresi berganda, harus dilakukan tahapan perhitungan uji asumsi terlebih dahulu, yaitu meliputi:

1. Uji Asumsi Dasar

- a. Uji Normalitas

Untuk mengetahui populasi data berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan melihat nilai *Kolmogrov-Smirnov*.

- b. Uji Linearitas

Untuk mengetahui dua variabel mempunyai hubungan linear atau tidak secara signifikan. Dua variabel dikatakan linear apabila signifikansi (*Linearity*) kurang dari 0,05.

2. Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Multikolinearitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas.

- b. Uji Heterodektisitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya heterodektisitas.

c. Uji Autokorelasi

Untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya autokorelasi.

Keseluruhan perhitungan dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 16.0.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Persiapan Penelitian

##### 1. Orientasi Kancah Penelitian

Pemahaman mengenai kancah (lokasi penelitian) merupakan salah satu tahap yang harus dilalui sebelum penelitian dilaksanakan. Selain itu, persiapan terhadap segala sesuatu yang berkenaan dengan proses penelitian juga harus diperhatikan oleh Peneliti. Berkaitan dengan penentuan kancah penelitian, terlebih dahulu dilakukan observasi serta *interview* pra-penelitian dengan tujuan memperoleh kesesuaian penelitian dengan kondisi sampel dan instrumen yang dibuat untuk dapat mengungkap data yang diperlukan. Berdasarkan hasil observasi dan *interview*, maka lokasi penelitian yang dipilih oleh Peneliti adalah PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, pertama kali didirikan di Semarang berdasarkan Surat Persetujuan Menteri Pemerintah Umum dan Otonomi Daerah No. DU 57/1/35 tanggal 13 Maret 1963 dan ijin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral No. 4/Kep/MUBS/63 tanggal 14 Maret 1963 sebagai landasan operasional Jawa Tengah. Operasional pertama dimulai pada tanggal 6 April 1963 dengan menempati Gedung Bapindo, Jalan Pahlawan No. 3 Semarang sebagai Kantor Pusat.

Tujuan pendirian bank adalah untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai pemegang Kas Daerah dan membantu meningkatkan ekonomi daerah

dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah merupakan Bank milik pemerintah Provinsi Jawa Tengah bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten Se-Jawa Tengah. Bank yang saham nya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten / Kota se Jawa Tengah ini sempat mengalami beberapa kali perubahan bentuk badan usaha. Pada tahun 1969 melalui Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 3 Tahun 1969, menetapkan Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Kemudian melalui Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 1 Tahun 1993, status badan usaha Bank menjadi Perusahaan Daerah (Perusda), Sampai akhirnya pada tahun 1999, berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 6 tahun 1998 dan akte pendirian No. 1 tanggal 1 Mei 1999 dan disahkan berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2.8223.HT.01.01 tahun 1999 tanggal 15 Mei 1999, Bank kemudian berubah menjadi Perseroan Terbatas.

Pada tanggal 7 Mei 1999, PT. BPD Jawa Tengah mengikuti Program Rekapitalisasi Perbankan. Pada tanggal 7 Mei 2005, PT. BPD Jawa Tengah menyelesaikan program rekapitalisasi, disertai pembelian kembali kepemilikan saham yang dimiliki Pemerintah Pusat oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Kabupaten / Kota se Jawa Tengah.

Seiring perkembangan perusahaan dan untuk lebih menampilkan citra positif perusahaan terutama setelah lepas dari program rekapitalisasi, maka manajemen mengubah logo dan *call name* perusahaan yang merepresentasikan wajah baru BPD Jawa Tengah. Berdasarkan Akta Perubahan Anggaran Dasar No.

68 tanggal 7 Mei 2005 Notaris Prof. DR. Liliana Tedjosaputro dan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. C.17331 HT.01.04.TH.2005 tanggal 22 Juni 2005, maka nama sebutan (*call name*) PT. BPD Jawa Tengah berubah dari sebelumnya Bank BPD Jateng menjadi Bank Jateng.

Hingga tahun 2012 ini, modal dasar yang dimiliki oleh Bank Jateng sebesar Rp. 1.500.000.000.000. Serta total seluruh aset (aktiva) yang ada yaitu Rp. 18.710.698.472.520. Bank Jateng memiliki perputaran keuangan dengan bank-bank kerjasama (*responden*) yang berada di lebih 40 negara di seluruh dunia.

Visi dan misi PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang adalah:

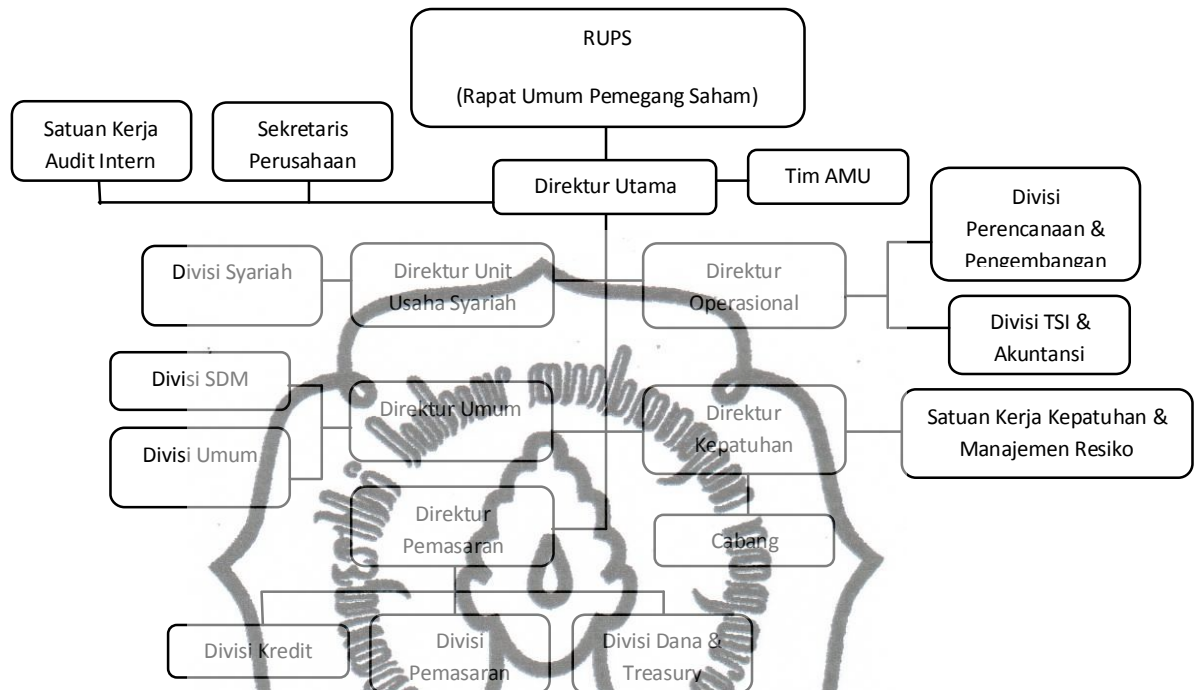
a. Visi

Bank terpercaya, Menjadi kebanggaan masyarakat, Mampu menunjang pembangunan daerah.

b. Misi

- 1) Memberikan layanan prima yang didukung oleh kehandalan SDM dengan teknologi modern serta jaringan yang luas.
- 2) Membangun budaya bank dan mempertahankan bank sehat.
- 3) Mendukung pertumbuhan ekonomi regional dengan mengutamakan kegiatan retail banking.
- 4) Meningkatkan kontribusi dan komitmen pemilik guna memperkokoh bank.

Berikut ini merupakan struktur organisasi di PT. BPD Jawa Tengah :



Gambar 3  
Struktur Organisasi PT. BPD Jawa Tengah

Berikut ini jumlah karyawan tetap (SDM) di PT. BPD Jawa Tengah berdasarkan tingkat pendidikan :

Tabel 7  
Jumlah Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	2010		2009		Pertumbuhan (%)
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Pasca Sarjana	245	10,62	224	9,71	9,38
Sarjana	1454	63,00	1391	60,27	4,53
D3	72	3,12	82	3,55	12,20
SLTA	439	19,02	472	20,45	6,99
SLTP	71	3,08	76	3,29	6,58
SD	61	2,64	63	2,73	3,17
Total	2432	101,47	2308	100,00	1,47

Berdasarkan tabel jumlah karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah, terlihat bahwa tingkat pendidikan yang paling banyak disandang pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah adalah Sarjana, dengan jumlah pada tahun 2009 sebesar 1391



karyawan dan pada tahun 2010 sebesar 1454 karyawan, dengan tingkat pertumbuhan sebesar 4,53%. Sementara itu tingkat pendidikan yang paling kecil disandang pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah adalah SD, dengan jumlah pada tahun 2009 sebesar 63 karyawan dan pada tahun 2010 sebesar 61 karyawan, dengan tingkat penurunan sebesar 3,17%.

## 2. Persiapan Penelitian

### a. Persiapan Administrasi

- 1) Peneliti mengajukan surat ijin survey pra-penelitian dari Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan nomor surat 1022/UN27.06.7.1/PN/2012 yang ditujukan kepada Kepala Divisi Perencanaan PT. BPD Jawa Tengah Kantor Pusat untuk mendapatkan persetujuan mengadakan penelitian.
- 2) Setelah mendapatkan ijin persetujuan penelitian dari pihak perusahaan dengan nomor surat 4044/PERC.02.01/2012, Peneliti membuat agenda mengenai jadwal uji coba instrumen dan jadwal pelaksanaan penelitian dengan pihak perusahaan, serta mendiskusikan persebaran jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang agar dapat terkoordinasi dengan baik.

### b. Persiapan alat ukur

Penelitian ini menggunakan tiga alat ukur yang merupakan skala psikologi, yaitu skala *employee engagement*, skala *employee satisfaction*, dan skala budaya organisasi.

### 1) Skala *Employee Engagement*

Skala *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan aspek yang dirumuskan oleh *Gallup Organization*, yaitu : *basic need* (dimensi kebutuhan dasar), *managerial and co-worker support* (dukungan atasan dan rekan kerja), *belongness* (penerimaan dalam tempat kerja), dan *development and grow* (pengembangan dan pertumbuhan). Jumlah item dalam skala ini adalah 36 butir, yang terdiri dari 18 butir item *favorabel* dan 18 butir item *unfavorabel*. *Blueprint* Skala *employee engagement* sebelum uji coba dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8  
*Blueprint Skala Employee Engagement Sebelum Uji Coba*

No	Aspek	Indikator	Fav.	Unfav.	Jml	%
1	<i>Basic Need</i>	Tahu apa yang diharapkan	5, 15	1	6	16,67%
		Bahan dan peralatan	8, 24	27		
2	<i>Managerial and co-worker support</i>	Selalu melakukan yang terbaik	4, 23	18	12	33,33%
		Penghargaan dan pujian	20	2, 17		
		Kepedulian atasan atau seseorang di tempat kerja	28	12, 21		
		Dukungan untuk berkembang	36	22, 32		
3	<i>Belongness</i>	Pendapat saya diperhitungkan	11, 14	31	12	33,33%
		Misi dan tujuan perusahaan	9, 10	25		
		Rekan kerja juga melaksanakan kerja bermutu	19	30, 34		
		Di kantor ada teman dekat	35	13, 16		
4	<i>Development and grow</i>	Perhatian tentang kemajuan	6	7, 29	6	16,67%
		Kesempatan untuk belajar dan bertumbuh	3, 26	33		
		Jumlah	18	18	36	100%

### 2) Skala *Employee Satisfaction*

Skala *employee satisfaction* dalam penelitian ini disusun berdasar skala *employee satisfaction* yang dibuat penulis berdasar pada teori yang dikemukakan oleh Jewel dan Siegall (1998) yaitu : aspek psikologis, aspek fisik, aspek sosial,

dan aspek finansial. Jumlah item dalam skala ini adalah 46 butir, yang terdiri dari 23 butir item *favorabel* dan 23 butir item *unfavourable*. *Blueprint* Skala *employee satisfaction* sebelum uji coba dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9  
*Blueprint* Skala *Employee Satisfaction* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Fav.	Unfav.	Jml	%
1	Aspek Psikologis	Minat karyawan terhadap pekerjaan	1	19	10	21,74%
		Ketentraman dan kenyamanan karyawan	20	2		
		Sikap keseharian pada pekerjaan	3, 37	21, 46		
		Kesesuaian bakat & ketrampilan karyawan pada pekerjaan	22	4		
2	Aspek Fisik	Jenis pekerjaan	5	23	12	26,08%
		Pengaturan waktu kerja & waktu istirahat	24	6		
		Keadaan ruangan kerja	7	25		
		Kondisi lingkungan kerja	26, 38	8, 43		
		Kepedulian perusahaan pada karyawan & umur karyawan	9	27		
3	Aspek Sosial	Interaksi dengan rekan kerja	28, 39	10	9	19,57%
		Relasi dengan manajemen perusahaan	11	29, 42		
		Interaksi dan relasi dengan atasan	30	12, 40		
4	Aspek Finansial	Sistem pembayaran gaji & upah	13, 44	31, 41	15	32,60%
		Rasa cukup & kesesuaian besarnya gaji	32	14		
		Jaminan sosial	15	33		
		Tunjangan karyawan	34	16		
		Fasilitas	17	35		
		Kesempatan promosi	36, 45	18		
Jumlah			23	23	46	100%

### 3) Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi dalam penelitian ini disusun berdasar skala budaya organisasi adaptasi skala oleh Pratama (2008) berdasar pada teori yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (1999) yaitu : *dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization glue, strategic emphases, criteria of success*. Jumlah item dalam skala ini adalah 46 butir, yang

terdiri dari 23 butir item *favorabel* dan 23 butir item *unfavorable*. *Blueprint* Skala budaya organisasi sebelum uji coba dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10  
*Blueprint* Skala Budaya Organisasi Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Fav.	Unfav.	Jml	%
1	Karakteristik dominan (Dominant Characteristics)	Tingkat Kontrol	1	24	8	17,39%
		Rasa memiliki	39	2		
		Tingkat kedinamisan	3	38		
		Tingkat orientasi pada hasil	4	41		
2	Kepemimpinan organisasi (Organizational Leadership)	Mentor, fasilitator, dan pemelihara	25	5	8	17,39%
		Enterpreneur, inovasi, risk taking	26	6		
		Kredibilitas dan kapasitas pemimpin	7	27		
		Budaya koordinasi, efisiensi	8	42		
3	Manajemen karyawan (Management of Employees)	Kerjasama konsesus, partisipasi	28	9	8	17,39%
		Pengambilan resiko dan inovasi	29	10		
		Tuntutan kompetisi dan prestasi	11	30		
		Stabilitas	12	43		
4	Pengikat organisasi (Organization Glue)	Loyalitas	13	33	8	17,39%
		Komitmen inovasi dan pengembangan	14	44		
		Penekanan pada prestasi dan tujuan	32	15		
		Adanya aturan formal dan kebijakan	31	16		
5	Penekanan strategis (Strategic Emphases)	Peningkatan kapasitas staf	17	34	6	13,04%
		Sumber daya dan tantangan baru	18	45		
		Penetrasi produk baru ke pasar	35	19		
6	Kriteria kesuksesan (Criteria of Success)	Pengembangan SDM	20	36	8	17,39%
		Kinerja inovasi	40	21		
		Pemimpin pasar	37	22		
		Tingkat efisiensi dan cost	23	46		
Jumlah			23	23	46	100%

## B. Pelaksanaan Penelitian

### 1. Penentuan Sampel Penelitian

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang sejumlah 62 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan dengan memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel, jika populasi berstrata secara proporsional. Jumlah sampel yang telah ditentukan tersebut akan tersebar secara proporsional pada masing-masing bagian / divisi di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

### 2. Pengumpulan Data Uji Coba

Setiap pengukuran selalu diharapkan untuk mendapat hasil ukur yang akurat dan objektif, salah satu upaya untuk mencapainya adalah alat ukur yang digunakan harus sahih dan reliabel atau handal (Hadi, 2004). Oleh karena itu sebelum skala penelitian digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk mengetahui indeks daya beda item-item dari tiap-tiap skala dan reliabilitas skala tersebut. Skala penelitian diujicobakan kepada 40 karyawan yang tersebar pada masing-masing bagian / divisi di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang. Uji coba skala ini dilaksanakan pada tanggal 19 September 2012 sampai dengan 26 September 2012.

### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2009). Penghitungan validitas ketiga skala dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *corrected item-total correlation* dengan menggunakan bantuan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 16.0. Hasil yang diperoleh untuk masing-masing skala adalah sebagai berikut :

##### 1) Skala *Employee Engagement*

Keseluruhan jumlah skala *Employee Engagement* pada saat uji coba adalah sebanyak 36 buah item, kemudian setelah dilakukan uji validitas terdapat 8 buah item yang dinyatakan gugur, yaitu item-item pada nomor : 8, 16, 18, 22, 24, 26, 28, 31. Sedangkan jumlah item yang valid adalah 28 buah item, yaitu 14 item *favorabel* dan 14 item *unfavorabel*. Distribusi item Skala *Employee Engagement* yang valid dan yang gugur dapat dilihat pada tabel 11 berikut :



Tabel 11  
Distribusi Butir Item Valid dan Gugur Skala *Employee Engagement* Setelah Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem				Jumlah	
			Fav.		Unfav.		Valid	Gugur
			Valid	Gugur	Valid	Gugur		
1	Basic Need	Tahu apa yang diharapkan	5, 15	-	1	-	3	-
		Bahan dan peralatan	-	8,24	27	-	1	2
2	Managerial and co-worker support	Selalu melakukan yang terbaik	4, 23	-	-	18	2	1
		Penghargaan dan pujian	20	-	2, 17	-	3	-
		Kepedulian atasan atau seseorang di tempat kerja	-	28	12,2	-	2	1
		Dukungan untuk berkembang	36	-	32	22	2	1
		Pendapat saya diperhitungkan	11, 14	-	-	31	2	1
3	Belongness	Misi dan tujuan perusahaan	9, 10	-	25	-	3	-
		Rekan kerja juga melaksanakan kerja bermutu	19	-	30, 34	-	3	-
		Di kantor ada teman dekat	35	-	13	16	2	1
		Perhatian tentang kemajuan	6	-	7, 29	-	3	-
		Kesempatan untuk belajar dan bertumbuh	3	26	33	-	2	1
Jumlah			14	4	14	4	28	8

Maka, item-item yang akan digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 28 item yang telah dinyatakan valid. Berikut adalah tabel *Blueprint* skala *Employee Engagement* dengan penomoran baru yang akan digunakan dalam penelitian :

Tabel 12  
Distribusi Skala *Employee Engagement* Untuk Penelitian

No	Aspek	Indikator	Aitem		Jumlah Aitem
			Fav.	Unfav.	
1	<i>Basic Need</i>	Tahu apa yang diharapkan	5 (6), 15 (12)	1 (19)	4
		Bahan dan peralatan	-	27 (1)	
2	<i>Managerial and co-worker support</i>	Selalu melakukan yang terbaik	4 (25), 23 (13)	-	9
		Penghargaan dan pujian	20 (2)	2 (3), 17 (26)	
		Kepedulian atasan atau seseorang di tempat kerja	-	12 (20), 21 (14)	
		Dukungan untuk berkembang	36 (27)	32 (4)	
3	<i>Belongness</i>	Pendapat saya diperhitungkan	11 (5), 14 (11)	-	10
		Misi dan tujuan perusahaan	9 (18), 10 (7)	25 (21)	
		Rekan kerja juga melaksanakan kerja bermutu	19 (15)	30 (24), 34 (28)	
		Di kantor ada teman dekat	35 (8)	13 (17)	
4	<i>Development and grow</i>	Perhatian tentang kemajuan	6 (23)	7 (9), 29 (16)	5
		Kesempatan untuk belajar dan bertumbuh	3 (22)	33 (10)	
		Jumlah	14	14	

Keterangan:

Nomor aitem dalam tanda kurung (...) dan dicetak tebal adalah nomor baru untuk aitem valid Skala *Employee Engagement*.

## 2) Skala *Employee Satisfaction*

Keseluruhan jumlah skala *Employee Satisfaction* pada saat uji coba adalah sebanyak 46 buah item, kemudian setelah dilakukan uji validitas terdapat 13 buah item yang dinyatakan gugur, yaitu item-item pada nomor: 1, 4, 6, 9, 11, 14, 16, 18, 21, 23, 35, 41, 43. Sedangkan jumlah item yang valid adalah 33 buah item, yaitu 20 item favorabel dan 13 item unfavorabel. Distribusi item Skala *Employee Satisfaction* yang valid dan yang gugur dapat dilihat pada table 13 berikut:

Tabel 13  
Distribusi Butir Aitem Valid dan Gugur Skala *Employee Satisfaction* Setelah Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Nomor Item				Jumlah	
			Fav.		Unfav.		Valid	Gugur
			Valid	Gugur	Valid	Gugur		
1	Aspek Psikologis	Minat karyawan terhadap pekerjaan	-	1	19	-	1	1
		Kenyaman karyawan	20	-	2	-	2	-
		Sikap keseharian pada pekerjaan	3, 37	-	46	21	3	1
		Kesesuaian bakat & ketrampilan karyawan pada pekerjaan	22	-	-	4	1	1
2	Aspek Fisik	Jenis pekerjaan	5	-	-	23	1	1
		Pengaturan waktu kerja & istirahat	24	-	-	6	1	1
		Kedaaan ruangan kerja	7	-	25	-	2	-
		Kondisi lingkungan kerja	26, 38	-	8	43	3	1
		Kepedulian perusahaan pada karyawan & umur karyawan	-	9	27	-	1	1
3	Aspek Sosial	Interaksi dengan rekan kerja	28, 39	-	10	-	3	-
		Relasi dengan manajemen perusahaan	-	11	29, 42	-	2	1
		Interaksi dan relasi dengan atasan	30	-	12, 40	-	3	-
4	Aspek Finansial	Sistem pembayaran gaji & upah	13, 44	-	31	41	3	1
		Rasa cukup & kesesuaian besarnya gaji	32	-	-	14	1	1
		Jaminan sosial	15	-	33	-	2	-
		Tunjangan karyawan	34	-	-	16	1	1
		Fasilitas	17	-	-	35	1	1
		Kesempatan promosi	36, 45	-	-	18	2	1
		Jumlah	20	3	13	10	33	13

Maka, item-item yang akan digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 33 item yang telah dinyatakan valid. Berikut adalah tabel *Blue Print* Skala *Employee Satisfaction* dengan penomoran baru yang akan digunakan dalam penelitian:

Tabel 14  
Distribusi Skala *Employee Satisfaction* Untuk Penelitian

No	Aspek	Indikator	Aitem		Jumlah Aitem
			Fav.	Unfav.	
1	Aspek Psikologis	Minat karyawan terhadap pekerjaan	-	19 (2)	7
		Ketentraman dan kenyamanan karyawan	20 (12)	2 (19)	
		Sikap keseharian pada pekerjaan	3 (10), 37 (21)	46 (1)	
		Kesesuaian bakat & ketrampilan karyawan pada pekerjaan	22 (20)	-	
2	Aspek Fisik	Jenis pekerjaan	5 (11)	-	8
		Pengaturan waktu kerja & waktu istirahat	24 (3)	-	
		Keadaan ruangan kerja	7 (13)	25 (22)	
		Kondisi lingkungan kerja	26 (4), 38 (28)	8 (15)	
		Kepedulian perusahaan pada karyawan & umur karyawan	-	27 (24)	
3	Aspek Sosial	Interaksi dengan rekan kerja	28 (29), 39 (5)	10 (30)	8
		Relasi dengan manajemen perusahaan	-	29 (14), 42 (6)	
		Interaksi dan relasi dengan atasan	30 (23)	12 (31), 40 (25)	
4	Aspek Finansial	Sistem pembayaran gaji & upah	13 (18), 44 (7)	31 (32)	10
		Rasa cukup & kesesuaian besarnya gaji	32 (17)	-	
		Jaminan sosial	15 (27)	33 (8)	
		Tunjangan karyawan	34 (33)	-	
		Fasilitas	17 (26)	-	
		Kesempatan promosi	36 (9), 45 (16)	-	
Jumlah			20	13	33

Keterangan:

Nomor aitem dalam tanda kurung (...) dan dicetak tebal adalah nomor baru untuk aitem valid Skala *Employee Satisfaction*.

### 3) Skala Budaya Organisasi

Keseluruhan jumlah skala Budaya Organisasi pada saat uji coba adalah sebanyak 46 buah item, kemudian setelah dilakukan uji validitas terdapat 11 buah item yang dinyatakan gugur, yaitu item-item pada nomor: 3, 5, 9, 15, 18, 19, 21,

24, 29, 33, 44. Sedangkan jumlah item yang valid adalah 35 buah item, yaitu 20 item favorabel dan 15 item unfavorabel. Distribusi item Skala Budaya Organisasi yang valid dan yang gugur dapat dilihat pada tabel 15 berikut:

Tabel 15  
Distribusi Butir Aitem Valid dan Gugur Skala Budaya Organisasi Setelah Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem				Jumlah	
			Fav.		Unfav.		Valid	Gugur
			Valid	Gugur	Valid	Gugur		
1	Karakteristik dominan (Dominant Characteristics)	Tingkat Kontrol	1	-	-	24	1	1
		Rasa memiliki	39	-	2	-	2	-
		Tingkat kedinamisan	-	3	38	-	1	1
		Tingkat orientasi pada hasil	4	-	41	-	2	-
2	Kepemimpinan organisasi (Organizational Leadership)	Mentor, fasilitator, dan pemelihara	25	-	-	5	1	1
		Entrepreneur, inovasi, risk taking	26	-	6	-	2	-
		Kredibilitas dan kapasitas pemimpin	7	-	27	-	2	-
		Budaya koordinasi, efisiensi	8	-	42	-	2	-
3	Manajemen karyawan (Management of Employees)	Kerjasama konsesus, partisipasi	28	-	-	9	1	1
		Pengambilan resiko dan inovasi	-	29	10	-	1	1
		Tuntutan kompetisi dan prestasi	11	-	30	-	2	-
		Stabilitas	12	-	43	-	2	-
4	Pengikat organisasi (Organization Glue)	Loyalitas	13	-	-	33	1	1
		Komitmen inovasi dan pengembangan	14	-	-	44	1	1
		Penekanan pada prestasi dan tujuan	32	-	-	15	1	1
		Adanya aturan formal dan kebijakan	31	-	16	-	2	-
5	Penekanan strategis (Strategic Emphases)	Peningkatan kapasitas staf	17	-	34	-	2	-
		Sumber daya dan tantangan baru	-	18	45	-	1	1
		Penetrasi produk baru ke pasar	35	-	-	19	1	1
6	Kriteria kesuksesan (Criteria of Success)	Pengembangan SDM	20	-	36	-	2	-
		Kinerja inovasi	40	-	-	21	1	1
		Pemimpin pasar	37	-	22	-	2	-
		Tingkat efisiensi dan cost	23	-	46	-	2	-
Jumlah			20	3	15	8	35	11

Maka, item-item yang akan digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 35 item yang telah dinyatakan valid. Berikut adalah tabel *Blue Print* Skala Budaya Organisasi dengan penomoran baru yang akan digunakan dalam penelitian:

Tabel 16  
Distribusi Skala Budaya Organisasi Untuk Penelitian

No	Aspek	Indikator	Aitem		Jumlah Aitem
			Fav.	Unfav.	
1	Karakteristik dominan ( <i>Dominant Characteristics</i> )	Tingkat Kontrol	1 (24)	-	6
		Rasa memiliki	39 (3)	2 (15)	
		Tingkat kedinamisan	-	38 (14)	
		Tingkat orientasi pada hasil	4 (25)	41 (2)	
2	Kepemimpinan organisasi ( <i>Organizational Leadership</i> )	Mentor, fasilitator, dan pemelihara	25 (1)	-	7
		Enterpreneur, inovasi, risk taking	26 (13)	6 (27)	
		Kredibilitas dan kapasitas pemimpin	7 (26)	27 (28)	
		Budaya koordinasi, efisiensi	8 (6)	42 (29)	
3	Manajemen karyawan ( <i>Management of Employees</i> )	Kerjasama konsesus, partisipasi	28 (18)	-	6
		Pengambilan resiko dan inovasi	-	10 (5)	
		Tuntutan kompetisi dan prestasi	11 (17)	30 (32)	
		Stabilitas	12 (30)	43 (4)	
4	Pengikat organisasi ( <i>Organization Glue</i> )	Loyalitas	13 (31)	-	5
		Komitmen inovasi dan pengembangan	14 (16)	-	
		Penekanan pada prestasi dan tujuan	32 (9)	-	
		Adanya aturan formal dan kebijakan	31 (21)	16 (8)	
5	Penekanan strategis ( <i>Strategic Emphases</i> )	Peningkatan kapasitas staf	17 (33)	34 (20)	4
		Sumber daya dan tantangan baru		45 (34)	
		Penetrasi produk baru ke pasar	35 (19)	-	
6	Kriteria kesuksesan ( <i>Criteria of Success</i> )	Pengembangan SDM	20 (35)	36 (7)	7
		Kinerja inovasi	40 (22)	-	
		Pemimpin pasar	37 (11)	22 (23)	
		Tingkat efisiensi dan cost	23 (12)	46 (10)	
Jumlah			20	15	35

Keterangan:

Nomor aitem dalam tanda kurung (...) dan dicetak tebal adalah nomor baru untuk aitem valid Skala Budaya Organisasi



## b. Uji Reliabilitas

Tahap selanjutnya setelah melakukan uji validitas adalah uji reliabilitas pada item yang valid. Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009). Koefisien reliabilitas berkisar antara 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas berarti semakin baik konsistensi alat ukur tersebut, sebaliknya semakin rendah koefisien reliabilitas suatu alat ukur, maka disimpulkan semakin rendah reliabilitas (Azwar, 2010).

Peneliti dalam hal ini menggunakan uji reliabilitas teknik analisis *Cronbach's Alpha*, dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows. Suatu konstruk/variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6 (Ghozali, 2009). Berikut adalah hasil uji reliabilitas dari masing-masing skala:

### 1) Skala *Employee Engagement*

Koefisien reliabilitas Skala *Employee Engagement* adalah sebesar 0,921. Hal ini berarti bahwa koefisien reliabilitas skala ini termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga skala *Work Engagement* ini dianggap baik, handal dan *reliable* untuk dipergunakan sebagai alat ukur suatu penelitian. Penghitungan dan perincian selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

### 2) Skala *Employee Satisfaction*

Koefisien reliabilitas Skala *Employee Satisfaction* adalah sebesar 0,947. Hal ini berarti bahwa koefisien reliabilitas skala ini termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga skala Penyesuaian Diri ini dianggap baik, handal dan *reliable* untuk dipergunakan sebagai alat ukur suatu penelitian. Penghitungan dan perincian selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

### 3) Skala Budaya Organisasi

Koefisien reliabilitas Skala Budaya Organisasi adalah sebesar 0,924. Hal ini berarti bahwa koefisien reliabilitas skala ini termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga skala Manajemen Konflik ini dianggap baik, handal dan *reliable* untuk dipergunakan sebagai alat ukur suatu penelitian. Penghitungan dan perincian selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

## 4. Pengumpulan Data Untuk Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, pada tanggal 15 Oktober 2012 – 25 Oktober 2012. Peneliti menyerahkan skala pada divisi SDM & Umum PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang pada tanggal 15 Oktober 2012, kemudian divisi SDM & Umum tersebut mendistribusikan skala tersebut kepada karyawan pada masing-masing bagian / divisi di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang dengan sebaran jumlah yang telah Peneliti tentukan. Selanjutnya, Peneliti kembali mengambil skala yang telah diisi dan terkumpul pada tanggal 26 Oktober 2012.

## 5. Pelaksanaan Skoring

Setelah data penelitian terkumpul, tahap selanjutnya yaitu memberikan skor untuk keperluan analisis data. Skor untuk masing-masing skala bergerak dari 1-4 dengan memperhatikan sifat item *favorable* dan *unfavorable*. Skor dari item favorabel adalah 4 untuk pilihan jawaban Sangat Sesuai (SS), 3 untuk pilihan jawaban Sesuai (S), 2 untuk Tidak Sesuai (TS), dan 1 untuk Sangat Tidak Sesuai (STS). Sedangkan skor item unfavorabel adalah 1 untuk pilihan jawaban Sangat Sesuai (SS), 2 untuk Sesuai (S), 3 untuk jawaban Tidak Sesuai (TS), dan 4 untuk jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS). Kemudian skor yang diperoleh dari subjek penelitian dijumlahkan untuk masing-masing skala. Total skor skala yang diperoleh dari subjek penelitian ini dipakai dalam analisis data.

### C. Hasil Analisis Data Penelitian

Perhitungan analisis data dilakukan setelah uji asumsi yang meliputi uji asumsi dasar dan uji asumsi klasik. Perhitungan dalam analisis ini dilakukan dengan bantuan komputer program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 16.0.

#### 1. Uji Asumsi Dasar

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, residual (variabel pengganggu) memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2009). Jika analisis menggunakan metode parametrik, maka persyaratan normalitas harus terpenuhi, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada

populasi (Priyatno, 2010). Peneliti dalam hal ini menggunakan metode uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan taraf signifikansi  $p = 0,05$ . Data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi lebih besar 5% atau 0,05. Berikut hasil uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows yaitu:

Tabel 17  
Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Engagement	.103	62	.100	.977	62	.310
Satisfaction	.108	62	.070	.954	62	.020
budaya organisasi	.089	62	.200	.978	62	.343
a. Lilliefors Significance Correction						
*. This is a lower bound of the true significance.						

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat pada kolom *Kolmogorov-Smirnov* dan dapat diketahui bahwa nilai signifikansi *Employee Engagement* sebesar  $0,100 > 0,05$ ; nilai signifikansi *Employee Satisfaction* sebesar  $0,07 > 0,05$ ; serta nilai signifikansi Budaya Organisasi sebesar  $0,200 > 0,05$ . Karena nilai signifikansi untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian tersebut berdistribusi normal.

#### b. Uji Linearitas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui bentuk linieritas hubungan antara variabel prediktor dan variabel kriterium. Pengujian linieritas dalam penelitian ini menggunakan *Test for Linearity* dengan program SPSS versi 16.0 for Windows. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila

signifikansi (pada baris *Linearity*) kurang dari 0,05 (Priyatno, 2010). Berikut hasil uji linieritas penelitian ini :

Tabel 18  
Hasil Uji Linearitas Antara *Employee Engagement* dengan *Employee Satisfaction*

ANOVA Table						
			Sum of Squares	Df	Mean Square	F Sig.
engagement * satisfaction	Between Groups	(Combined)	1671.668	22	75.985	2.943 .002
		Linearity	1133.156	1	1133.156	43.895 .000
		Deviation from Linearity	538.511	21	25.643	.993 .492
	Within Groups		1006.800	39	25.815	
	Total		2678.468	61		

Tabel 19  
Hasil Uji Linearitas Antara *Employee Engagement* dengan Budaya Organisasi

ANOVA Table						
			Sum of Squares	df	Mean Square	F Sig.
engagement * budaya organisasi	Between Groups	(Combined)	2077.777	30	69.259	3.574 .000
		Linearity	1493.028	1	1493.028	77.051 .000
		Deviation from Linearity	584.749	29	20.164	1.041 .455
	Within Groups		600.690	31	19.377	
	Total		2678.468	61		

Berdasarkan tabel 18 dan 19, hasil uji linieritas untuk variabel *Employee Engagement* dengan *Employee Satisfaction* diperoleh nilai *Sig.* pada *Linearity* sebesar 0,00 ( $0,00 < 0,05$ ). Demikian juga untuk variabel *Employee Engagement* dengan Budaya Organisasi diperoleh nilai *Sig.* pada *Linearity* sebesar 0,00 ( $0,00 < 0,05$ ). Nilai signifikansi antara variabel prediktor dengan variabel kriterium adalah kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara masing-masing variabel prediktor dengan variabel kriterium bersifat linier.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel prediktor. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel prediktor atau terbebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2009). Hal tersebut dapat dideteksi dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika VIF kurang dari 5, maka model regresi bebas multikolinieritas (Priyatno, 2010).

Tabel 20  
Hasil Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	25.711		3.636	.001		
	Satisfaction	.218	.084	2.596	.012	.570	1.755
	budaya organisasi	.360	.070	5.167	.000	.570	1.755

a. Dependent Variable: engagement

Berdasarkan hasil penghitungan di atas, dapat diketahui bahwa nilai *variance inflation factor* (VIF) kedua variabel prediktor, yaitu variabel *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi adalah 1,755. Hal tersebut menunjukkan bahwa antarvariabel independen tidak terdapat persoalan multikolinearitas, karena nilai VIF yang didapat kurang dari 5.

### b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2009) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang

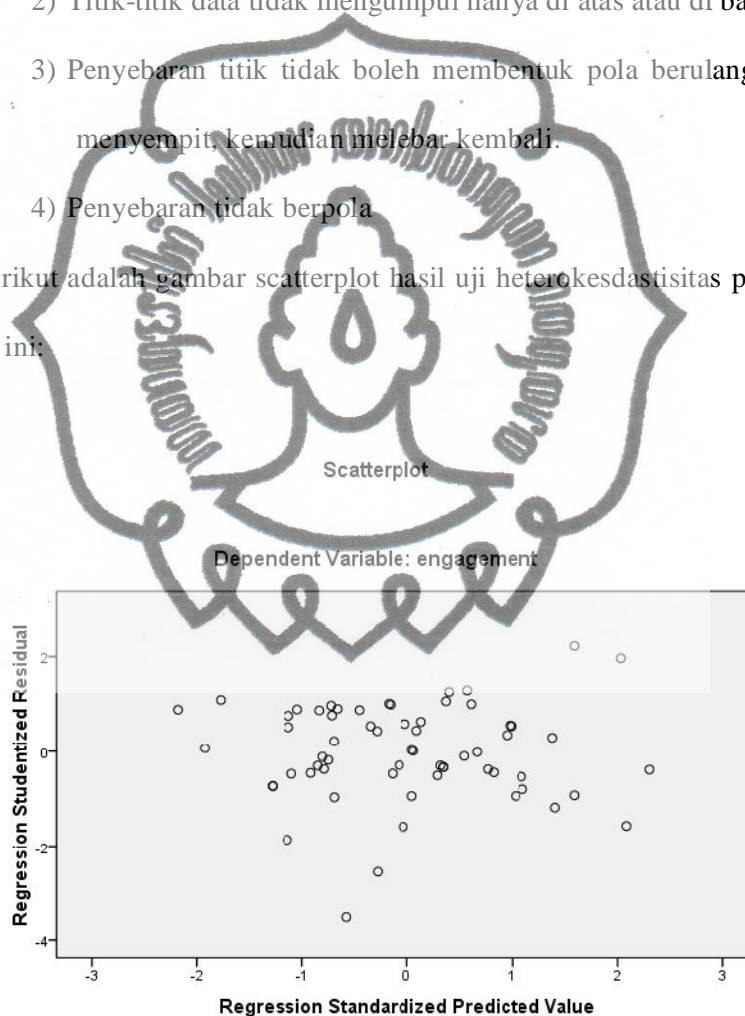


homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

Pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat dari pola pada *scatterplot* yang dapat dideteksi dengan dengan ciri sebagai berikut:

- 1) Titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau di sekitar 0
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah
- 3) Penyebaran titik tidak boleh membentuk pola berulang melebar, menyempit, kemudian melebar kembali.
- 4) Penyebaran tidak berpola

Berikut adalah gambar *scatterplot* hasil uji heteroskedastisitas pada model penelitian ini:



Gambar 4  
Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil analisis pola gambar *scatterplot* di atas, diperoleh penyebaran titik-titik tidak teratur, berada di sekitar 0, plot yang terpecah, dan tidak membentuk suatu

pola tertentu, sehingga pola tersebut tidak menunjukkan adanya gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi terbebas dari asumsi klasik heteroskedastisitas.

### c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi pada model regresi adalah tidak adanya autokorelasi (Priyatno, 2010). Metode yang digunakan Peneliti yaitu uji Durbin-Watson (*DW test*) dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Jika  $d$  lebih kecil dari  $dl$  atau lebih besar dari  $(4-dl)$ , maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
- 2) Jika  $d$  terletak antara  $du$  dan  $(4-du)$ , maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
- 3) Jika  $d$  terletak antara  $dl$  dan  $du$  atau  $di$  antara  $(4-du)$  dan  $(4-dl)$ , maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

Tabel 21  
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.776 <sup>a</sup>	.603	.589	4.246	2.215
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, satisfaction					
b. Dependent Variable: engagement					

Berdasar pada tabel 21, diperoleh nilai Durbin-Watson sebesar 2,215 dengan  $k=2$  dan  $N=62$  ( $k$ =jumlah variabel bebas dan  $N$ = jumlah sampel), sehingga diperoleh nilai  $dl=1,5232$  dan nilai  $du=1,6561$ . Penghitungan selanjutnya 4-du (4-

1,6561=2,3439) dan 4-dl (4-1,5232=2,4768). Dengan demikian nilai Durbin-Watson telah memenuhi ketiga ketentuan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model ini terbebas dari autokorelasi

### 3. Uji Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi dasar dan uji asumsi klasik, langkah selanjutnya adalah melakukan penghitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan teknik analisis regresi berganda. Langkah pengujian melalui dua tahap, pertama adalah pengujian secara simultan yaitu menguji hubungan variabel prediktor secara bersama-sama terhadap variabel kriterium menggunakan uji F. Kedua adalah pengujian secara parsial hubungan untuk tiap variabel prediktor terhadap variabel kriterium.

Hasil *F-test* menunjukkan variabel prediktor secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kriterium jika nilai *p-value* (pada kolom Sig.) 0,00 lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan, yaitu taraf signifikansi 0,05 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi, atau dengan kata lain dapat digeneralisasikan. Hasil *F-test* dari *output* program SPSS versi 16.0 dapat dilihat pada tabel 22 berikut :

Tabel 22  
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1614.539	2	807.270	44.767	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1063.928	59	18.033		
	Total	2678.468	61			

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, satisfaction

b. Dependent Variable: engagement

Berdasarkan hasil penghitungan di atas, didapatkan nilai  $p$ -value (pada kolom Sig.) dengan taraf signifikansi 5% sebesar 0,00 ( $0,00 < p = 0,05$ ) sedangkan nilai  $F_{hitung} = 44,767 > F_{tabel} = 3,153$ . Artinya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement*. Sedangkan pada pengujian untuk tiap variabel prediktor didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 23  
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	25.711	7.070		3.636 .001
	satisfaction	.218	.084	.282	2.596 .012
	budaya organisasi	.360	.070	.562	5.167 .000

a. Dependent Variable: engagement

Berdasarkan hasil pada tabel 23, masing-masing variabel prediktor yaitu *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi berhubungan secara signifikan dengan variabel kriterium yaitu *Employee Engagement*, dengan nilai Sig. yaitu 0,012 untuk *Employee Satisfaction* dan 0,000 untuk Budaya Organisasi, dikatakan signifikan karena nilai keduanya kurang dari 0,05 dan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  *Employee Satisfaction* sebesar 2,596 dan  $t_{hitung}$  Budaya Organisasi sebesar 5,167. Kedua variabel prediktor tersebut memiliki  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu 2,001 (penghitungan dengan bantuan program *Microsoft Excel for Windows*). *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi mempunyai hubungan positif dengan *Employee Engagement*, dengan melihat pada nilai B yang bertanda positif. Artinya semakin

tinggi kemampuan *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi maka semakin tinggi pula tingkat *Employee Engagement*, demikian juga sebaliknya.

#### 4. Uji Korelasi

##### a. Analisis Korelasi Ganda (R)

Analisis korelasi ganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel prediktor ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap variabel kriterium secara serentak. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel prediktor ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara serentak terhadap variabel kriterium. Nilai R berkisar antara 0 sampai 1, nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah (Priyatno, 2010). Sugiyono (2011) memberikan pedoman interpretasi koefisien korelasi ganda, sebagai berikut :

Tabel 24  
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi (r)

No.	Interval Koefisien Korelasi @	Interpretasi
1.	0,000 – 0,199	Sangat Rendah
2.	0,200 – 0,399	Rendah
3.	0,400 – 0,599	Sedang
4.	0,600 – 0,799	Kuat
5.	0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Tabel 25  
Hasil Analisis Korelasi Ganda

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 <sup>a</sup>	.603	.589	4.246
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, satisfaction				
b. Dependent Variable: engagement				

Hasil analisis korelasi ganda dapat dilihat pada output *Model Summary* pada tabel 25., berdasarkan *output* diperoleh angka R sebesar 0,776. Nilai tersebut terletak di antara 0,600-0,799, berarti bahwa hubungan yang terjadi antara *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* adalah kuat.

b. Analisis Korelasi Parsial

Analisis korelasi parsial digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dengan menganggap variabel lainnya sebagai variabel kontrol. Nilai korelasi ( $r$ ) berkisar antara 1 atau -1, apabila nilai semakin mendekati 1 atau -1 berarti hubungan antara dua variabel semakin kuat, begitu pula sebaliknya, jika nilai mendekati 0 berarti hubungan antara dua variabel semakin lemah (Priyatno, 2010).

Tabel 26  
Korelasi Parsial *Employee Engagement* dengan *Employee Satisfaction*

Control Variables		Correlations		Engagement	Satisfaction
budaya organisasi	engagement	Correlation		1.000	.320
		Significance (2-tailed)		.	.012
		Df		0	59
satisfaction		Correlation		.320	1.000
		Significance (2-tailed)		.012	.
		Df		59	0

Berdasarkan penghitungan di atas didapatkan nilai korelasi antara *Employee Satisfaction* dengan *Employee Engagement*, dengan menetapkan Budaya Organisasi sebagai *control variable* adalah sebesar 0,320. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang rendah antara *Employee Satisfaction* dengan *Employee Engagement*, karena berada pada rentang 0,200-0,399. Arah hubungan



yang terjadi adalah positif, karena nilai  $r$  positif, artinya semakin tinggi *Employee Satisfaction* akan semakin tinggi tingkat *Employee Engagement* pada karyawan.

Tabel 27  
Korelasi Parsial *Employee Engagement* dengan Budaya Organisasi

Correlations			engagement	budaya organisasi
Control Variables				
Satisfaction	Engagement	Correlation	1.000	.558
		Significance (2-tailed)	.	.000
		Df	0	59
budaya organisasi		Correlation	.558	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		Df	59	0

Berdasarkan penghitungan di atas didapatkan nilai korelasi antara Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement*, dengan menetapkan *Employee Satisfaction* sebagai *control variable* adalah sebesar 0,558. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang antara Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement*, karena berada pada rentang 0,400-0,599. Arah hubungan yang terjadi adalah positif, karena nilai  $r$  positif, artinya semakin tinggi Budaya Organisasi akan semakin tinggi tingkat *Employee Engagement* pada karyawan.

## 5. Sumbangan Pengaruh Variabel Prediktor Terhadap Variabel Kriteriaum Secara Serentak

Selanjutnya dilakukan analisis determinasi, yaitu untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel prediktor secara serentak terhadap variabel kriteriaum. Pada *Model Summary* juga didapatkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel prediktor ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara serentak terhadap variabel

kriterium (Y). Apabila nilai *Adjusted R Square* sama dengan 0, maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel prediktor terhadap variabel kriterium, sebaliknya apabila nilai  $R^2$  sama dengan 1, maka persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel prediktor terhadap variabel kriterium adalah sempurna (Priyatno, 2010).

Tabel 28  
Hasil Besarnya Sumbangan Pengaruh Variabel Prediktor terhadap Variabel Kriterium

Model Summary <sup>a</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 <sup>a</sup>	.603	.589	4.246
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, satisfaction				
b. Dependent Variable: engagement				

Hasil analisis determinasi pada *Model Summary* tabel 28, diperoleh nilai  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,603 atau 60,3%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel prediktor yaitu *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi mempunyai hubungan positif terhadap variabel kriterium *Employee Engagement*, yaitu sebesar 60,3% atau dapat dikatakan variabel prediktor ( $X_1$  dan  $X_2$ ) mampu menjelaskan 60,3% variasi variabel kriterium (Y). Sisanya sebesar 39,7% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## 6. Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif

Sumbangan relatif dan sumbangan efektif memberikan informasi tentang besarnya sumbangan pengaruh tiap variabel prediktor terhadap variabel kriterium dalam model regresi. Sumbangan relatif menunjukkan besarnya sumbangan

variabel prediktor terhadap keseluruhan efektifitas garis regresi yang digunakan sebagai dasar prediksi, sedangkan sumbangan efektif menunjukkan ukuran besarnya sumbangan dari variabel prediktor terhadap jumlah kuadrat regresi.

Hasil penghitungan menunjukkan bahwa sumbangan relatif *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* adalah 30,44% dan sumbangan relative Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* adalah 69,56%. Kemudian sumbangan efektif yang diberikan variabel *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* adalah 18,35% dan sumbangan efektif variable Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* adalah 41,93%.

## 7. Analisis deskriptif

Tujuan analisis deskriptif adalah untuk memberi gambaran umum mengenai kondisi sampel yang diteliti mengenai kondisi *Employee Satisfaction*, Budaya Organisasi, dan *Employee Engagement*. Gambaran umum tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 29  
Deskripsi Data Empirik

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Engagement	62	71	107	88.63	6.626
Satisfaction	62	95	132	108.02	8.575
budaya organisasi	62	85	132	109.47	10.348
Valid N (listwise)	62				

Tabel 30  
Deskripsi Data Penelitian

Skala	Jml Sbjk	Data Hipotetik		M	SD	Data Empirik		M	SD
		Skor Min	Skor Maks			Skor Min	Skor Maks		
Employee Engagement	62	28	112	70	14	71	107	88,63	6,626
Employee Satisfaction	62	33	132	82,5	16,5	95	132	108,02	8,575
Budaya Organisasi	62	35	140	87,5	17,5	85	132	109,47	10,348

Keterangan :

Jml Subj : Jumlah Subjek  
Min : Minimal  
Maks : Maksimal  
M : Rerata (*mean*)  
SD : Standar Deviasi

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilakukan kategorisasi responden secara normatif guna memberikan interpretasi terhadap skor skala. Kategorisasi yang digunakan adalah kategorisasi jenjang berdasarkan pada model distribusi normal. Tujuan dari kategorisasi ini adalah menempatkan subjek ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasarkan atribut yang diukur (Azwar, 2009). Kontinum jenjang ini akan dibagi menjadi lima kategori, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi.

Norma kategorisasi yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Skala *Employee Engagement*

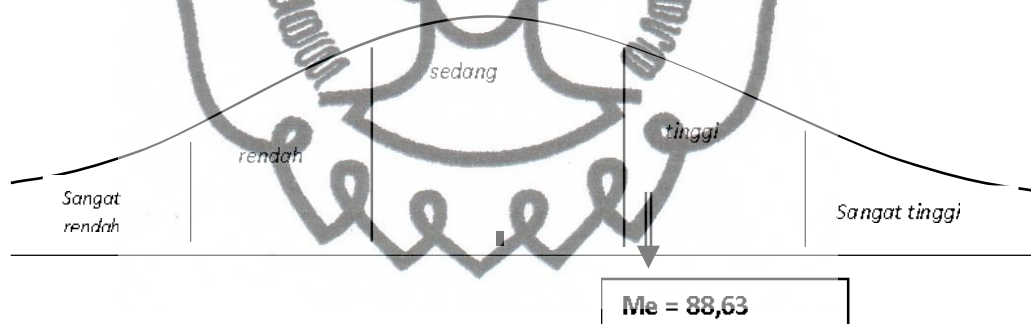
Kategorisasi skala *employee engagement* dilakukan dengan mengasumsikan bahwa skor populasi subjek terdistribusi secara normal, sehingga skor hipotetik didistribusi menurut model normal. Penghitungan dan perincian secara lebih lengkap dijelaskan pada lampiran. Apabila subjek digolongkan dalam 5 kategorisasi, maka akan didapat distribusi seperti pada tabel berikut :

Tabel 31  
Kategorisasi Subjek Berdasar Skor Skala *Employee Engagement*

Standar Deviasi	Skor	Kategorisasi	Subjek		Rerata Empirik
			Frek ( $\sum N$ )	Persentase	
$(MH-3SD) \leq X < (MH-1,8SD)$	$28 \leq X < 44,8$	Sangat Rendah	-	-	
$(MH-1,8SD) \leq X < (MH-0,6SD)$	$44,8 \leq X < 61,6$	Rendah	-	-	
$(MH-0,6SD) \leq X < (MH+0,6SD)$	$61,6 \leq X < 78,4$	Sedang	3	4,84%	
$(MH+0,6SD) \leq X < (MH+1,8SD)$	$78,4 \leq X < 95,2$	Tinggi	50	80,65%	88,63
$(MH+1,8SD) \leq X < (MH+3SD)$	$95,2 \leq X < 112$	Sangat Tinggi	9	14,51%	
Jumlah			62	100%	

Berdasarkan kategorisasi skala *Employee Engagement* seperti yang terlihat pada tabel 31, dapat diketahui bahwa subjek secara umum memiliki tingkat *Employee Engagement* pada kategori tinggi.

Berikut ini adalah bentuk kurva dari hasil kategorisasi skala *Employee Engagement* :



Gambar 5  
Kurva Hasil Kategorisasi Skala *Employee Engagement*

#### b. Skala *Employee Satisfaction*

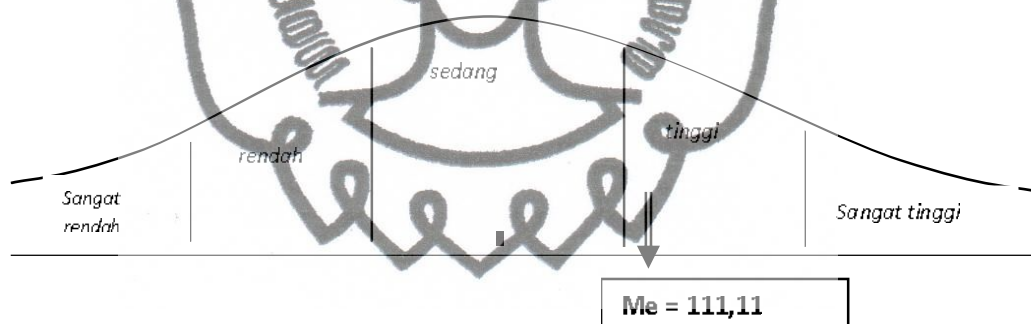
Kategorisasi skala *Employee Satisfaction* dilakukan dengan mengasumsikan bahwa skor populasi subjek terdistribusi secara normal, sehingga skor hipotetik didistribusi menurut model normal. Penghitungan dan perincian secara lebih lengkap dijelaskan pada lampiran. Apabila subjek digolongkan dalam 5 kategorisasi, maka akan didapat distribusi seperti pada tabel berikut :

Tabel 32  
Kategorisasi Subjek Berdasar Skor Skala *Employee Satisfaction*

Standar Deviasi	Skor	Kategorisasi	Subjek		Rerata Empirik
			Frek ( $\Sigma N$ )	Persentase	
$(MH-3SD) \leq X < (MH-1,8SD)$	$33 \leq X < 52,8$	Sangat Rendah	-	-	
$(MH-1,8SD) \leq X < (MH-0,6SD)$	$52,8 \leq X < 72,6$	Rendah	-	-	
$(MH-0,6SD) \leq X < (MH+0,6SD)$	$72,6 \leq X < 92,4$	Sedang	-	-	
$(MH+0,6SD) \leq X < (MH+1,8SD)$	$92,4 \leq X < 112,2$	Tinggi	40	64,52%	111,11
$(MH+1,8SD) \leq X < (MH+3SD)$	$112,2 \leq X \leq 132$	Sangat Tinggi	22	35,48%	
Jumlah			62	100%	

Berdasarkan kategorisasi skala *Employee Satisfaction* seperti yang terlihat pada tabel 32, dapat diketahui bahwa subjek secara umum memiliki tingkat *Employee Satisfaction* pada kategori tinggi.

Berikut ini adalah bentuk kurva dari hasil kategorisasi skala *Employee Satisfaction* :



Gambar 6  
Kurva Hasil Kategorisasi Skala *Employee Satisfaction*

#### c. Skala Budaya Organisasi

Kategorisasi skala budaya organisasi dilakukan dengan mengasumsikan bahwa skor populasi subjek terdistribusi secara normal, sehingga skor hipotetik didistribusi menurut model normal. Penghitungan dan perincian secara lebih lengkap dijelaskan pada lampiran. Apabila subjek digolongkan dalam 5 kategorisasi, maka akan didapat distribusi seperti pada tabel berikut :

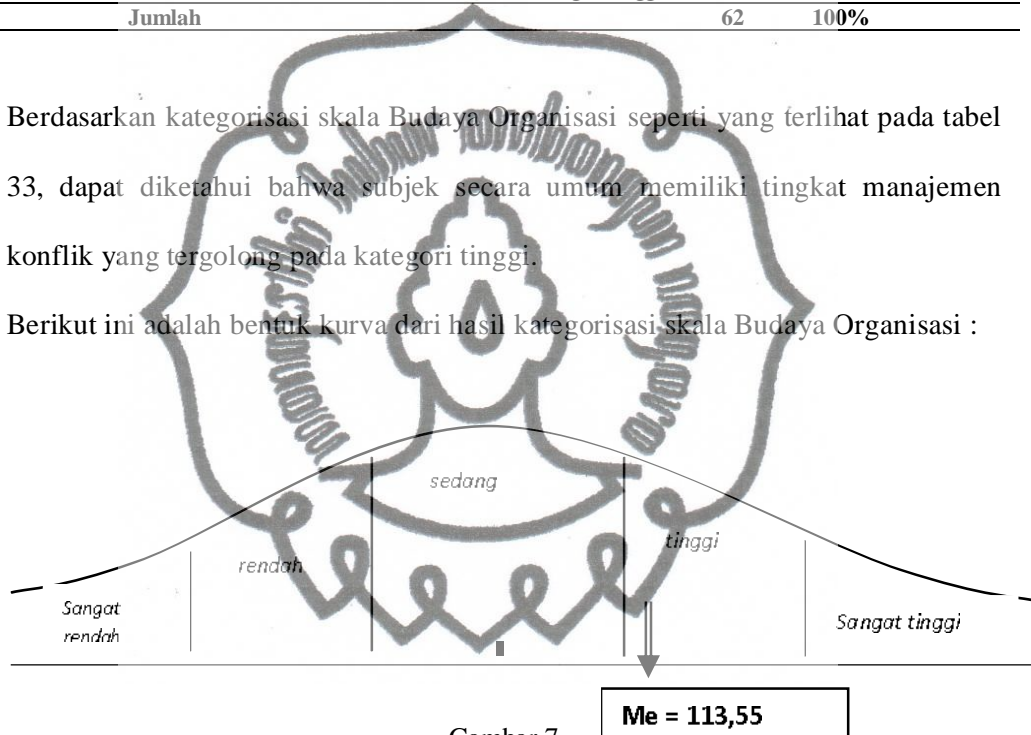


Tabel 33  
Kategorisasi Subjek Berdasar Skor Skala Budaya Organisasi

Standar Deviasi	Skor	Kategorisasi	Subjek		Rerata Empirik
			Frek ( $\sum N$ )	Persentase	
$(MH-3SD) \leq X < (MH-1,8SD)$	$35 \leq X < 56$	Sangat Rendah	-	-	
$(MH-1,8SD) \leq X < (MH-0,6SD)$	$56 \leq X < 77$	Rendah	-	-	
$(MH-0,6SD) \leq X < (MH+0,6SD)$	$77 \leq X < 98$	Sedang	6	9,68%	
$(MH+0,6SD) \leq X < (MH+1,8SD)$	$98 \leq X < 119$	Tinggi	46	74,19%	113,55
$(MH+1,8SD) \leq X < (MH+3SD)$	$119 \leq X \leq 140$	Sangat Tinggi	10	16,13%	
Jumlah			62	100%	

Berdasarkan kategorisasi skala Budaya Organisasi seperti yang terlihat pada tabel 33, dapat diketahui bahwa subjek secara umum memiliki tingkat manajemen konflik yang tergolong pada kategori tinggi.

Berikut ini adalah bentuk kurva dari hasil kategorisasi skala Budaya Organisasi :



Gambar 7  
Kurva Hasil Kategorisasi Skala Budaya Organisasi

#### D. Pembahasan

Hasil analisis penelitian mengenai hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, diperoleh nilai R sebesar 0,776 : p-value < 0,05 dan F hitung 44,767 > F Tabel 3,153. Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut dapat dikatakan bahwa *employee satisfaction* dan budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan *employee engagement*. Hal ini

berarti *employee satisfaction* dan budaya organisasi dapat digunakan sebagai prediktor untuk memprediksi *employee engagement*. Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu terdapat hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

Hasil analisis korelasi parsial antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* sebesar 0,320, hal ini berarti bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement*. Tingkat signifikansi atau probabilitas sebesar  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement*, sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu terdapat hubungan positif antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* pada karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

Hasil analisis data melalui korelasi parsial menunjukkan korelasi positif antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* pada karyawan tetap. Adanya hubungan positif antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* pada karyawan tetap menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee satisfaction* maka semakin tinggi tingkat *employee engagement* karyawan. Namun sebaliknya, semakin rendah *employee satisfaction* karyawan, maka semakin rendah pula tingkat *employee engagement* karyawan.

Menurut Schaufeli, dkk *employee engagement* dalam konstruk yang berbeda dan didefinisikan sebagai pemenuhan keadaan yang positif, yang terkait dengan pekerjaan dan disertai dengan pemikiran yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) (Bakker, Schaufeli, dkk; 2008). Hasil penelitian menggambarkan bahwa subjek penelitian memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi dengan nilai *mean* empirik sebesar 88,63 berada pada rentang nilai antara 78,4 – 95,2 dengan persentase 80,65%. Sesuai yang diungkapkan oleh Macey dan Schneider (2008) bahwa karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi akan menggambarkan karyawan terlibat, berkomitmen, antusias, dan bersemangat terhadap pekerjaan mereka.

Maka, dengan tingginya tingkat *employee engagement* yang dimiliki karyawan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, diharapkan dapat membuat para karyawan menghasilkan produktivitas dan kinerja yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan agar terikat pada perusahaan yang pada akhirnya membawa dampak positif bagi PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

Karyawan harus mampu meningkatkan rasa keterikatan (*engagement*) pada dirinya, agar dapat bertahan, serta mampu mengoptimalkan kinerjanya pada organisasi, salah satunya dengan cara meningkatkan kepuasan pada karyawan (*employee satisfaction*). Keith Davis dan John. W. New Strom (1985) mengartikan, *employee satisfaction* adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sebagai sekumpulan

perasaan, kepuasan karyawan ini bersifat dinamis. *Employee satisfaction* menunjukkan, karyawan yang puas sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (Howell dan Dipboye, 1986). Dengan kata lain, kepuasan karyawan ini mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya, sehingga dapat terlihat apakah karyawan tersebut merasa nyaman atau tidak dilingkungan pekerjaannya.

Hasil kategorisasi skala *employee satisfaction* menunjukkan bahwa subjek penelitian memiliki tingkat *employee satisfaction* yang tinggi, dengan *mean* empirik sebesar 111,11 berada pada rentang nilai 92,4 – 112,2 dengan presentase 64,52%. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang memiliki tingkat kepuasan karyawan yang tinggi (*satisfy*). Hal ini sesuai dengan penelitian Matzler, dkk (2004) bahwa karyawan yang puas akan memiliki motivasi yang tinggi, serta memiliki prestasi kerja yang baik, sehingga ia akan bekerja lebih efektif dan efisien sehingga membuat dirinya lebih berkomitmen pada pekerjaannya.

Hasil analisis korelasi parsial antara budaya organisasi dengan *employee engagement* sebesar 0,558, hal ini berarti bahwa terdapat hubungan positif dengan tingkat sedang antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Tingkat signifikansi atau probabilitas sebesar  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement*, sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang dapat diterima.

Hasil analisis data melalui korelasi parsial menunjukkan korelasi positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan. Adanya hubungan positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat *employee engagement* karyawan. Namun sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi karyawan, maka semakin rendah pula tingkat *employee engagement* pada karyawan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

Menurut Robbins (2006) budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat atau memiliki budaya organisasi yang tinggi akan mempunyai ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu tersebut dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Sehingga, budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain serta mampu mengikat para penghuni dalam suatu organisasi, untuk semakin bertahan dalam suatu organisasi.

Sejalan dengan itu, Cherrington (1994) mengemukakan bahwa, budaya organisasi sebagai salah satu faktor penting yang membentuk perilaku manajemen, karena fungsi budaya sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Merujuk hasil penelitian tersebut, maka, apabila individu memiliki persepsi budaya organisasi yang tinggi, maka



tingkat *employee engagement* individu tersebut akan tinggi, begitu pula sebaliknya.

Hasil kategorisasi skala budaya organisasi menunjukkan bahwa subjek penelitian memiliki tingkat persepsi budaya organisasi yang tinggi, dengan nilai *mean* empirik sebesar 113,55 berada pada rentang nilai antara 98 - 119 dengan persentase 74,19%. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Ernita, M. P (2010) bahwa hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah keluar masuk pekerja yang rendah.

*R square* disebut juga koefisien determinan sebesar 60,3%, yang berarti 60,3% tingkat keterikatan karyawan atau *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang dapat dijelaskan oleh variable *employee satisfaction* dan budaya organisasi. Tiap-tiap variabel memberikan sumbangan efektif sebesar 18,35% untuk variable *employee satisfaction* dan 41,93% untuk variable budaya organisasi. Sedangkan 39,7% dijelaskan oleh variabel-variabel lain.

Faktor-faktor luar yang dimungkinkan dapat menjadi variabel yang mempengaruhi tingkat *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, seperti yang di ungkapkan oleh Bakker dan Schaufeli (2003) adalah *job demands* (tuntutan pekerjaan) yang antara lain : tekanan dalam pekerjaan, tuntutan pekerjaan yang berlebihan secara fisik, tuntutan mental-emosional, dan tuntutan kognitif. Kondisi lingkungan kerja di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang yang sibuk dan padat tugas melayani para



nasabah setiap harinya memungkinkan menjadi pemicu yang negatif terutama bagi karyawan merasa terbebani dalam pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan hasil analisis dan pembahasan di atas, penelitian ini pada intinya telah mampu menjawab hipotesis mengenai hubungan antara *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, baik secara bersama-sama maupun parsial. Kelebihan dari penelitian ini yaitu, bahwa penelitian ini memberikan wawasan bagi peneliti mengenai hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement*. Dan hasil penelitian ini nantinya dapat digunakan oleh PT. BPD Jawa Tengah sebagai tolak ukur dalam menyusun *Employee Engagement Index* (EEI) karyawan, selain itu, reliabilitas skala yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam kategori baik sehingga dianggap cukup handal untuk digunakan sebagai alat ukur suatu penelitian. Namun, penelitian ini tidak terlepas dari adanya keterbatasan-keterbatasan selama proses jalannya penelitian, antara lain adalah lamanya waktu penelitian dikarenakan kesibukan dan padatnya aktivitas kerja karyawan, sehingga butuh waktu cukup lama untuk dapat mengumpulkan seluruh kuesioner, terutama pada saat uji coba skala. Kemudian juga lemahnya kontrol Peneliti terhadap sampel, yaitu agar sampel yang telah dipakai saat uji coba tidak mengisi kuesioner lagi pada saat penelitian serta memastikan jumlah sebaran sampel pada masing-masing bagian / divisi sudah sesuai atau belum dengan yang telah Peneliti tentukan. Hal tersebut dikarenakan beberapa sampel tidak mengisi kolom identitas secara lengkap serta proses penyebaran skala yang dilakukan oleh pihak SDM &

Umum, karena Peneliti tidak diperbolehkan untuk terjun langsung membagikan kuesioner tersebut dengan maksud memudahkan koordinasi tiap bagian / divisi. Selain itu juga ditemukan beberapa kuesioner yang memiliki jawaban sama persis di setiap itemnya, sehingga menunjukkan kurangseriusan sampel dalam mengisi kuesioner.

Keterbatasan yang masih ditemukan pada penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan pada penelitian selanjutnya agar lebih memperhatikan variabel-variabel lain yang terkait dengan variabel *employee engagement*, faktor-faktor lain yang dimungkinkan dapat mempengaruhi/mengganggu hasil penelitian serta melakukan kontrol lebih ketat terhadap *sampling*, antara lain dengan memperhatikan tuntutan pekerjaan yang berbeda pada tiap-tiap jabatan, iklim organisasi, dukungan sosial, dan efikasi diri karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan alternatif-alternatif serta inovasi-inovasi baru untuk hasil yang lebih baik dengan pembaharuan dan peningkatan mulai dari persiapan, orientasi, sasaran, prosedur, metode, teknik, penggunaan alat ukur serta ruang lingkup penelitian yang lebih luas agar bisa digeneralisasikan dalam konteks yang lebih luas juga.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan:

1. Ada hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis regresi linier berganda, yaitu diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  sedangkan nilai *F* hitung sebesar  $44,767 >$  dari nilai *F* tabel sebesar 3,153 serta nilai koefisien korelasi ganda sebesar 0,776 (77,6%). Hal ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction* dan budaya organisasi merupakan prediktor bagi *employee engagement*.
2. Ada hubungan antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* dengan angka korelasi sebesar 0,320. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang signifikan dengan korelasi positif, artinya semakin tinggi tingkat *employee satisfaction* seseorang, maka akan semakin tinggi tingkat *employee engagement* individu tersebut.
3. Ada hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* dengan angka korelasi sebesar 0,558. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang signifikan dengan korelasi positif, artinya semakin tinggi persepsi budaya organisasi seseorang, maka akan semakin tinggi tingkat *employee engagement* individu tersebut.

4. Sumbangan relative *employee satisfaction* terhadap *employee engagement* sebesar 30,44% dan sumbangan relative budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 69,56%. Sumbangan efektif *employee satisfaction* terhadap *employee engagement* sebesar 18,35% dan sumbangan efektif budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 41,93%. Total sumbangan efektif *employee satisfaction* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,603 atau 60,3%.
5. Tingkat *employee engagement* karyawan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang termasuk dalam kategori tinggi ( $mean = 88,63$ ), sedangkan tingkat *employee satisfaction* termasuk dalam kategori tinggi ( $mean = 111,11$ ), serta tingkat persepsi budaya organisasi termasuk dalam kategori tinggi ( $mean = 113,55$ ).

## B. Saran

### 1. Bagi Karyawan

- a. Karyawan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang diharapkan mampu meningkatkan tingkat *employee engagement*, baik yang berasal dari dalam organisasi ataupun dari luar organisasi, antara lain dengan cara meningkatkan *employee satisfaction* dan persepsi budaya organisasi. Sehingga para karyawan lebih siap dan dapat menghadapi situasi dan tuntutan kerja yang dapat beresiko terhadap munculnya penurunan *employee engagement*.

b. Karyawan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang diharapkan mampu mengembangkan kemampuan/keterampilan sehingga mampu memiliki rasa *employee satisfaction* dan persepsi budaya organisasi yang baik sehingga mampu mendorong peningkatan *employee engagement* yang dimiliki. Selain itu, karyawan akan lebih terikat, termotivasi, dan semakin produktif dalam bekerja

## 2. Bagi PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang

PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan tingkat *employee satisfaction* dan budaya organisasi yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Upaya tersebut dapat ditempuh misalnya dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar dan harapan karyawan, seperti pemberian *reward* pada karyawan yang berprestasi, meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana yang mendukung kinerja karyawan, memperhatikan potensi-potensi yang dimiliki karyawan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri dengan mengadakan *training* (pelatihan) yang bermanfaat serta menjalin komunikasi aktif yang bersifat vertikal antara perusahaan dan karyawan, sehingga langkah-langkah tersebut tentunya akan meningkatkan tingkat *employee engagement* karyawan.

## 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Seperti yang telah dipaparkan dalam pembahasan, bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Oleh karena itu, diharapkan peneliti-peneliti selanjutnya lebih memperhatikan faktor-faktor lain di luar penelitian yang

dimungkinkan dapat mempengaruhi bahkan mengganggu hasil penelitian dengan melakukan kontrol secara lebih ketat terhadap *sampling* penelitian serta dapat juga dengan melakukan pengawasan secara mandiri terhadap prosedur penelitian, sehingga dapat meminimalkan kelemahan yang ada dalam penelitian ini. Selain itu, diharapkan para peneliti lain dapat lebih kreatif menghasilkan karya-karya ilmiah di bidang psikologi industri dan organisasi yang berkualitas melalui penelitian selanjutnya, misalnya dengan mencari inovasi-inovasi variabel independen lain yang menarik untuk dijadikan sebagai alternatif penelitian yang berkaitan dengan tema *employee engagement*, sehingga akan menambah variasi serta mampu memperluas ruang lingkup penelitian.

