

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

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, Munawir Yusuf, Aditya Nanda Priyatama

Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran
Universitas Sebelas Maret

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 Copper, 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 engagement*, *employee satisfaction*, budaya organisasi

PENDAHULUAN

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.

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. 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 keperilakuan lainnya.

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.

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.

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.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, peneliti merumuskan permasalahan penelitian yaitu, apakah terdapat hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, apakah terdapat hubungan antara *employee satisfaction* dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, dan apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang .

DASAR TEORI

1. *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. 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.

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. Selain itu, menurut Harter, Schmidt and Hayes (2002) *employee engagement* merupakan keterikatan dan kepuasan individu serta antusiasme pada pekerjaannya.

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.

Aspek-aspek *employee engagement* (Buckingham dan Coffman, 1999) berdasarkan Gallup Q12, yang meliputi : *Basic need* (dimensi kebutuhan dasar), *Managerial and co-worker support* (Dukungan atasan dan rekan kerja), *Belongness* (Penerimaan dalam tempat kerja), *Development and Grow* (Pengembangan dan pertumbuhan)

Faktor-faktor pembentuk *employee engagement* diungkapkan oleh Mc Bain (2007) dan Development Dimensions International (DDI) (dalam Wellins, dkk,

2008), yaitu : organisasi, manajemen dan kepemimpinan, working life, karakteristik personal individu, kepemimpinan yang berbeda dari yang lain, dan strategi dengan sistem organisasi.

2. *Employee Satisfaction*

Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) didefinisikan oleh Hani Handoko sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. 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. Jewell dan Siegall (1992) mengungkapkan bahwa kepuasan karyawan merupakan sikap yang

timbul berdasarkan penilaian karyawan terhadap situasi kerja.

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.

Menurut Jewel dan Siegall (1998) aspek-aspek yang membentuk kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) yaitu : Aspek psikologis, Aspek fisik, Aspek social, Aspek finansial

3. Budaya Organisasi

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 sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain (Robbins, 2006).

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. As'ad (1998) menyebutkan, proses persepsi yang dilakukan oleh setiap karyawan terhadap budaya organisasi ini dimulai dari penerimaan, pengartian, dan pemberian nilai.

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.

Cameron dan Quinn (1999) mengemukakan aspek-aspek budaya organisasi yaitu : Karakteristik Dominan (*Dominant Characteristics*), Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*), Manajemen Karyawan (*Management of Employees*), Pengikat Organisasi (*Organization Glue*), Penekanan Strategi (*Strategic Emphases*), Kriteria Kesuksesan (*Criteria of Success*)

METODE PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang yang berjumlah 160 karyawan yang tersebar dalam 10 Bagian/divisi. Jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian adalah 62 karyawan. Kemudian jumlah sampel yang digunakan untuk uji coba skala adalah sebanyak 40 karyawan. 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.

Uji coba skala ini dilaksanakan pada tanggal 19 September 2012 sampai dengan 26 September 2012. Penelitian dilakukan di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang, pada tanggal 15 Oktober 2012 – 25 Oktober 2012.

Metode pengumpulan data menggunakan alat ukur berupa skala psikologi dengan jenis skala Likert. Ada tiga skala psikologi yang digunakan, 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).

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.

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.*

HASIL- HASIL

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

1. Uji Asumsi Dasar

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov*

Goodness of Fit Test dengan taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil penghitungan, pada kolom *Kolmogorov-Smirnov* diketahui bahwa nilai signifikansi *employee engagement* 0,100; *employee satisfaction* 0,070; serta budaya organisasi 0,200. Oleh karena nilai signifikansi untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,05; dapat disimpulkan bahwa data pada variable *employee engagement*, *employee satisfaction* dan budaya organisasi berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dalam penelitian ini menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa antara *employee engagement* dengan *employee satisfaction* serta antara *employee engagement* dengan budaya organisasi menghasilkan nilai signifikansi pada *linearity* sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05; maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel prediktor dengan variabel kriterium terdapat hubungan yang linear.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Berdasarkan uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dapat diketahui bahwa nilai VIF kedua variabel prediktor, yaitu *employee satisfaction* dan budaya organisasi adalah

1,755. Nilai *tolerance* yang dihasilkan adalah 0,570. Hal tersebut menunjukkan bahwa antarvariabel prediktor tidak terdapat persoalan multikolinearitas, karena nilai VIF yang didapat kurang dari 5 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1.

b. Uji Heteroskedastisitas

Metode pengujian untuk uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan pengamatan pola pada *scatterplot*. Berdasarkan hasil analisis pada pola *scatterplot* 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

Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan uji DW (Durbin-Watson). Nilai D-W yang diperoleh sebesar 2,215; berada diantara dua dan (4-du), yang berarti tidak ada autokorelasi. otokorelasi dalam penelitian ini

3. Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh *p-value* 0,000 < 0,05 dan *Fhitung* 44,767 > *Ftabel* 3,153, artinya, bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara *employee satisfaction* dan

budaya organisasi dengan *employee engagement*.

Nilai koefisien korelasi ganda (R) yang dihasilkan adalah 0,776 dan nilai koefisien determinasi R² (R Square) adalah 0,603 atau 60,3%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel prediktor memberikan kontribusi sebanyak 60,3% terhadap variabel kriterium, sisanya 39,7% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Nilai korelasi parsial antara *employee engagement* dengan *employee satisfaction*, variable budaya organisasi dikendalikan, adalah sebesar 0,320. Arah hubungan yang terjadi adalah positif, karena nilai r positif, artinya semakin tinggi *employee satisfaction*, maka semakin tinggi *employee engagement*. Nilai korelasi parsial antara *employee engagement* dengan budaya organisasi, variabel *employee satisfaction* dikendalikan, adalah sebesar 0,558. Arah hubungan yang terjadi adalah positif, karena nilai r positif, artinya semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi *employee engagement*.

4. Kontribusi *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Kontribusi *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* sebesar 60,3%, terdiri atas kontribusi *employee satisfaction* sebesar 18,35% dan budaya organisasi sebesar 41,93%.

5. Analisis Deskriptif

Hasil kategorisasi pada skala *employee engagement* dapat diketahui bahwa responden secara umum memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi dengan rerata empirik 88,63; serta pada skala *employee satisfaction* dan budaya organisasi secara umum responden berada pada tingkatan tinggi dengan rerata empiric 111,11 dan 113,55.

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. Pola hubungannya dinyatakan dengan persamaan regresi $Y = 25,711879 + 0,2180366X_1 + 0,35961X_2$.

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.

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.

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 dilindungi 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.

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. 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 variabel *employee satisfaction* dan budaya organisasi. Tiap-tiap variabel memberikan sumbangan efektif sebesar 18,35% untuk variabel *employee satisfaction* dan 41,93% untuk variabel 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.

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 kekurangseriusan sampel dalam mengisi kuesioner.

PENUTUP

A. Kesimpulan

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

employee engagement pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

3. Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

B. Saran

1. Untuk Karyawan PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang.

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*. 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. Untuk 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. Untuk penelitian 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.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Bakker, Arnold.B. dan Schaufeli, Wilmar. B. 2008. Positive Organizational Behavior : Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, 147-154.
- Buckingham, M., dan Coffman, C. 1999. *First Break All the Rules*. United Kingdom : Pocket Books.
- Cameron, K.S. dan Quinn, R.,E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Cartwright, Susan. dan Holmes, Nicola. 2006. The Meaning of Work : The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynism. *Journal of Human Resources Management Review*, Vol. 16, 199-208.
- Cherrington, D. J. 1994. *The Management of Human Resources Third Edition*. Boston : Allyn Bacon.
- Davis, Keith. And Newstrom, John. W. 1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior . 7th Edition*. USA : Mc. Graw-Hill
- Dole, Carol., Schroeder, and Richard, G. 2001. The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 4,234-245.
- Gallup Organization. 2008. *Employee Engagement : What's Your Engagement Ratio?*, Gallup Consulting.
- Handoko, Hani. 1988. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFU-UGM.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. 2002. Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hasibuan, Malayu, S. P. 2005. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Howell, William C., dan Robert, L. Dipboye. 1986. *Essentials of Industrial and Organizational Psychology, 3rd ed*. Chicago Illinois : Dorsey Press.
- Jewell, L. N., dan Siegall, M. 1992. *Psikologi Industri Organisasi Modern*. Alih bahasa A. Hadyana Pudjaatmaka dan Meitasari. Judul Asli : *Contemporary Industrial Organizational Psychology*. Jakarta: Arcan
- _____. 1998. *Psikologi Industri Organisasi Modern Edisi Kedua (Terjemahan Pudjaatmaka dan Meitasari)*. Jakarta : Arcan.
- Kahn. W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 692- 724.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2010. *Organizational Behavior Ninth Edition*. Newyork : McGraw-Hill International Edition.
- Little, Beverly. dan Little, Philip. 2006. Employee Engagement : Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, Vol. 10, No. 1.
- Macey, William. H. dan Schneider, Benjamin. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 3-30.
- Matzler, K., Fuchs, M., and Schubert, A.K. 2004. Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?. *Journal TQM & Business Excellence*, Vol. 15, No. 9-10, 1179-1198.

- M. P. Ermita. 2010. Peranan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi. *Jurnal Kultura*, Vol. 11, No. 1, 1-8.
- McBain, R. 2007. The Practice of Engagement Research into Current Employee Engagement Practice. *Journal HR Strategic Review*, Vol. 6, No. 6
- Robbin, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (Terjemahan)*. Jakarta : PT. Indeks.
- Samsudin, Drs. Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sugiyono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Grup.
- Testa, Mark R. 1999. Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts :An Empirical Invetigation, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 3.
- Wellins, R. S., Bernthal, dan Phelps, M. 2008. Employee Engagement : *The Key to Realizing Competitive Advantange*. Development Dimensions International (DDI) Inc.
- Wexley dan Yukl (1977). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*. Bandung : Bina Aksara.