

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS: PERUSAHAAN JASA LAYANAN PELABUHAN)

Humairoh

Universitas Muhammadiyah Tangerang
Mairamamay48@gmail.com

Wardoyo

Universitas Muhammadiyah Tangerang
wardoyo@hotmail.com

Abstract

Human capital resources are essential to enhance performances and to sustain life cycles of a company. Organizational culture, job satisfaction and employee engagement are key factors of human resources. The objectives of this study were to describe and analyse the influence of organizational culture to employee engagement; to describe and analyse the influence of organizational culture to job satisfaction; to describe and analyse the influence of job satisfaction to employee engagement; and to describe and analyse organizational culture to employee engagement with job satisfaction as intervening variable. The hypothesis of this study were: (i) the organizational culture has a positive influence to employee engagement, (ii) the organizational culture has a positive influence to job satisfaction, and (iii) the organizational culture has a positive influence to employee engagement with job satisfaction as intervening variable.

This study was a causal research to obtain evidences of causal relationships. The technique sampling applied was a cluster random sampling method with questionnaires as the instrument to collect data whose result processed using method Scala Likert Summated Rating (LSR) with score 1 – 4. Respondents of this research were employees of PT Krakatau Bandar Samudera (KBS) – a port services company in the Province of Banten. Respondents of 155 employees were interviewed based on statements in the questionnaires. This research used technique of path analysis using SPSS software version 20..

The results of this research indicated that organizational culture has a positive influence to employee engagement, job satisfaction has a positive influence on employee engagement, and organizational culture has a positive influence on employee engagement through job satisfaction as an intervening variable.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Engagement

I. Pendahuluan

Kemajuan yang pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang diikuti dengan terjadinya globalisasi menuntut setiap organisasi (perusahaan) untuk dapat menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) yang sulit ditiru (*immutability*) oleh perusahaan lain agar kelangsungan hidup dan keberlanjutan (*sustainable*) perusahaan dalam jangka panjang (*longtime life cycle*) dapat dijamin dan dipertahankan. Perusahaan yang tidak dapat menciptakan keunggulan, akan sulit untuk dapat memenangkan persaingan dalam dunia bisnis usahanya. Sumber daya perusahaan (*company's capital resources*)

meliputi diantaranya modal fisik (*physical capital*), organisasi (*organizational capital*), dan manusia (*human capital*); dan dari beberapa sumber daya modal tersebut, sumber daya manusia (*human capital resources*) merupakan faktor kunci dan perlu menjadi fokus perusahaan (Barney, 1991). Oleh karena itu kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral dari para pelaksana kegiatan (karyawan) di semua tingkat pekerjaan (*all levels of works*) amat dibutuhkan oleh perusahaan.

Budaya organisasi (*organizational culture*) yang memuat asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai (*values*) terkait cara melihat, merasa, berpikir, bertindak dan berperilaku merupakan unsur penting sebagai fasilitas dalam pembinaan terhadap karyawan sesuai pekerjaannya guna meningkatkan kemampuan dan komitmennya terhadap perusahaan. Selain itu, budaya organisasi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1998, dalam Widodo, 2006). Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Hasil penelitian Wibowo dan Putra (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Oleh karena itu pemimpin dalam perusahaan harus dapat mengetahui kepuasan karyawannya. Apabila kepuasan karyawan telah mencapai level tertinggi maka akan timbul sikap keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah suatu keadaan dimana karyawan secara aktif memiliki manajemen diri dalam menjalankan pekerjaan atau bisa juga diartikan sebagai kecenderungan seorang karyawan untuk mengekspresikan dirinya baik secara kognitif, fisik dan emosional ketika melakukan pekerjaan, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama. Karena itulah organisasi perlu untuk memperhatikan tingkat *employee engagement* karyawannya. Kepedulian terhadap tingkat *employee engagement* yang ada didalam lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting (Seijts dan Crim, 2006) karena *employee engagement* terbukti memiliki kontribusi terhadap kesuksesan sebuah organisasi dalam menjalankan bisnis. Hasil Penelitian terdahulu oleh Suharti dan Suliyanto (2012) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan *employee engagement*.

Mengingat arti pentingnya sumber daya manusia terkait faktor budaya organisasi, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan maka perusahaan harus dapat menerapkan faktor-faktor tersebut dengan baik untuk keberhasilan usaha perusahaan. PT Krakatau Bandar Samudera (KBS) yang bergerak dalam bisnis jasa pelayanan pelabuhan, perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten untuk menghadapi persaingan yang ketat dan pertumbuhan perusahaan sejenis dalam jasa layanan pelabuhan. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia di PT KBS perlu dilakukan secara baik dan terencana, diantaranya dengan melakukan evaluasi budaya organisasi (*organizational culture*), kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) agar kinerja dan pelayanan perusahaan kepada para pelanggannya terus meningkat, dan pada gilirannya meningkat pula keuntungan perusahaan dan kesejahteraan karyawannya.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*)?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan kepuasan kerja sebagai variabel antara (*intervening variable*)?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel antara (*intervening variable*).

II. Tinjauan Literatur dan Hipotesis

Sesuai dengan uraian pada latar belakang, tujuan dan perumusan masalah, penelitian ini meliputi satu variabel terikat (*dependent variable*) yaitu keterikatan karyawan, satu variabel bebas (*independent variable*) yaitu budaya organisasi, dan satu variabel antara (*intervening variable*) yaitu kepuasan kerja karyawan. Konsep atau teori dari masing-masing variabel tersebut diuraikan di bawah ini.

Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Pada dasarnya semua organisasi memiliki budaya organisasi yang khas. Budaya organisasi adalah pola dasar asumsi bersama, nilai-nilai, dan keyakinan yang dianggap sebagai cara yang benar memikirkan dan bertindak atas peluang masalah yang dihadapi organisasi. Budaya organisasi mendefinisikan apa yang penting dan tidak penting dalam perusahaan. Budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dibentuk oleh warganya serta sebagai pembeda dengan organisasi lain (Robbins, 2007).

Menurut Smith (2004), budaya organisasi adalah hal-hal umum yang dilaksanakan dalam kerangka pikiran anggota organisasi, yang mengandung asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai, yang diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk melihat, berpikir, merasa, berperilaku, dan mengharapkan orang lain untuk berperilaku dalam organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan dari suatu organisasi menimbulkan serangkaian pelaksanaan manajemen, yang merupakan kegiatan dalam organisasi yang biasanya berakar pada nilai-nilai organisasi. Kegiatan ini diperkuat dari nilai-nilai dominan dan kepercayaan organisasi.

Budaya organisasi mempunyai 4 (empat) dimensi (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002), yaitu:

1. *Involvement* (Keterlibatan)

Involvement adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam pengambilan keputusan. Organisasi yang efektif memberdayakan masyarakat, membangun organisasi mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan.

2. *Consistency* (Konsistensi)
Consistency menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi. Organisasi juga cenderung efektif karena mereka memiliki budaya "kuat" yang sangat konsisten, terkoordinasi, dan terintegrasi dengan baik.
3. *Adaptability* (Adaptabilitas)
Adaptability adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
4. *Mission* (Misi)
Mission adalah dimensi inti yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi yakin dan teguh terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Organisasi yang sukses memiliki tujuan yang jelas dan arah yang mendefinisikan tujuan organisasi dan tujuan strategis dan mengungkapkan visi tentang bagaimana organisasi akan terlihat di masa depan.

Literatur efektivitas organisasi menekankan pentingnya budaya dalam memotivasi dan memaksimalkan nilai, aset intelektual, yang merupakan sumber daya manusia (Baker, 2011). Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang kolektif, keyakinan, asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, bahasa, batasan-batasan, norma, ideologi, mitos dan ritual yang diajarkan kepada anggota organisasi sebagai cara untuk melihat, berpikir, merasa, berperilaku, dan mengharap orang lain untuk berperilaku dalam organisasi.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan cara pandang setiap orang (individu). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya (Handoko, 1996).

Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2007). Secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan seseorang yang sesuai dengan nilai yang dianutnya (Lestari dan Bachtiar, 2007). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lain, penempatan kerja dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Menurut Jewell dan Siegall (1998) ada beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu :

a. Aspek psikologis

Tingkat kepuasan yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

b. Aspek sosial

Tingkat kepuasan yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.

c. Aspek fisik

Tingkat kepuasan yang 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.

d. Aspek finansial

Tingkat kepuasan yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Pengertian *employee engagement* menurut Robbins dan Judge (2008) adalah sebuah keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya. Menurut Thomas (2007) *employee engagement* merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja. Robinson et. al., (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja dan nilai-nilai yang ada didalam perusahaan. *Employee engagement* secara keseluruhan merupakan suatu komitmen karyawan kepada perusahaannya yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme, mengarahkan usaha yang bebas dan rela memberikan usaha lebih besar untuk pekerjaannya. Sirota (2009) mengembangkan survei untuk mengukur tingkat keterikatan karyawan dengan melihat dua aspek yakni: (i) aspek keinginan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya, dan (ii) aspek leadership yang dilakukan pemimpin dalam perusahaan. Adapun komponen penilaian yang dimasukkan dalam survei adalah:

1. *Equity* (penerapan keadilan)

Karyawan ingin diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja. Rasa adil yang diharapkan seperti dalam berhubungan dengan orang lain dan standar minimal pribadi atau sosial. Artinya benefit yang diterima dianggap adil atau sebanding dengan pekerjaan yang dikerjakan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Selain itu, rasa adil ini juga dapat dibandingkan dengan karyawan lain baik di perusahaan yang sama maupun di perusahaan lain dengan level yang sama. Kourdi (2009) menjabarkan bahwa *equity* dapat dilihat dari tiga aspek yakni *physiological*, *economic*, dan *psychological* (sesuai dengan yang digunakan dalam *Sirota Survey Intelligence*) seseorang dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja.

a. Kondisi Kerja (Aspek Fisiologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kondisi lingkungan kerja yang dialami karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan keamanan akan membuat karyawan merasa kebutuhan dasarnya dalam bekerja telah terpenuhi sehingga terdapat indikasi bahwa lingkungan kerja yang diperoleh karyawan sudah adil.

b. Kompensasi (Aspek Ekonomis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kompensasi atas apa yang telah dilakukan karyawan. Penerapan keadilan dalam kompensasi ini dapat dilihat dari apakah karyawan merasa bahwa gaji dan tunjangan yang ia dapatkan sudah sesuai dengan hasil kerja yang ia lakukan. Jika gaji dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai maka penerapan keadilan dalam aspek ekonomis sudah baik.

- c. Perasaan Adil (Aspek Psikologis)
Aspek ini lebih menekankan kepada perasaan karyawan tentang keadilan. Apabila karyawan telah merasa diperlakukan secara adil dan hormat di tempat kerja, maka penerapan keadilan dalam aspek psikologis sudah baik.
2. *Achievement* (Pengkakuan)
Karyawan akan antusias dalam bekerja jika dirinya mendapatkan pengakuan yang baik dari perusahaan. Dalam hal ini karyawan ingin memperoleh kebanggaan karena dapat menyelesaikan tugas penting dan selesai dengan baik, menerima pengakuan atas prestasinya, dan ikut merasa bangga atas apa yang dapat dicapai perusahaan. Kourdi (2009) menjabarkan bahwa dalam mengukur achievement, Sirota Survey Intelligence menggunakan beberapa indikator untuk melihat apakah karyawan mendapatkan pengakuan yang pantas. Indikator-indikator tersebut adalah tantangan dalam pekerjaan, kesempatan untuk bertumbuh, kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, perasaan akan pentingnya pekerjaan, penghargaan atas kinerja dan perasaan bangga pada perusahaan.
3. *Camaraderie* (hubungan kekerabatan)
Karyawan akan antusias dalam bekerja jika ia merasakan kehangatan dalam hubungan kekerabatan di lingkungan kerjanya. Hubungan kekerabatan yang hangat berarti terjalin hubungan yang kooperatif dengan rekan kerja, adanya perasaan memiliki komunitas, serta perasaan saling memiliki antar kolega yang kuat. Sirota Survey Intelligence mengukur camaraderie melalui beberapa aspek seperti hubungan dengan rekan kerja, kerjasama antar rekan dalam satu unit kerja, kerjasarna lintas unit kerja dan kerjasama dengan departemen lain dalam perusahaan secara keseluruhan (Kourdi, 2009).
4. *Leadership* (Kepemimpinan)
Kepemimpinan mempunyai definisi yang luas. Para ahli memiliki pandangannya masing-masing dalam mengartikan kepemimpinan. Robbins dan Judge (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik. Sementara itu Bass (1990) menjelaskan bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. Menurut Development Dimensions International (Markos dan Sridevi, 2010), untuk menciptakan engagement yang tinggi, seorang manajer harus melakukan beberapa hal, diantaranya:
 - a. Menyelaraskan dengan strategi usaha,
 - b. Mempromosikan dan mendorong kerja sama tim dan kolaborasi,
 - c. Membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang, dan
 - d. Memberikan dukungan dan pengakuan dengan sesuai.

Budaya Organisasi dan *Employee Engagement*

Budaya perusahaan yang kuat menunjukkan bahwa karyawan memegang keyakinan dan nilai-nilai etika yang sama. Ketika keyakinan dan nilai-nilai etika selaras dengan tujuan organisasi, mereka bisa efektif dalam membangun tim karena adanya hubungan dan kepercayaan membantu mereka menghindari konflik dan fokus pada penyelesaian tugas. Karyawan yang memaknai serta berkontribusi terhadap pekerjaannya dan mengerjakan pekerjaan dengan mencurahkan segenap energi fisik, kognitif, dan emosinya disebut sebagai karyawan yang *engaged* (Kahn, 1990 dalam Kulaar et. al., 2008). Perilaku *engagement* yang paling terlihat jelas adalah usaha dari orang tersebut. Orang yang *engaged* terlihat bekerja

keras, berusaha, dan terlibat penuh pada pekerjaan. Mereka fokus pada apa yang mereka kerjakan dengan mengerahkan segenap energinya (Schaufeli dan Baker, 2004 dalam Albrecht, 2010). Membangun budaya perusahaan yang khas merupakan salah satu strategi menciptakan *employee engagement* yang perlu untuk diperhatikan oleh para manajer, perusahaan harus mempromosikan budaya kerja yang kuat di mana tujuan dan nilai-nilai manajer sejajar di semua bagian pekerjaan. Perusahaan yang membangun budaya saling menghormati dengan menjaga kisah sukses hidup tidak hanya akan menjaga karyawan mereka yang *engaged*, tetapi juga mereka karyawan yang baru masuk dapat menularkan budaya semangat kerja (Markos dan Sridevi, 2010).

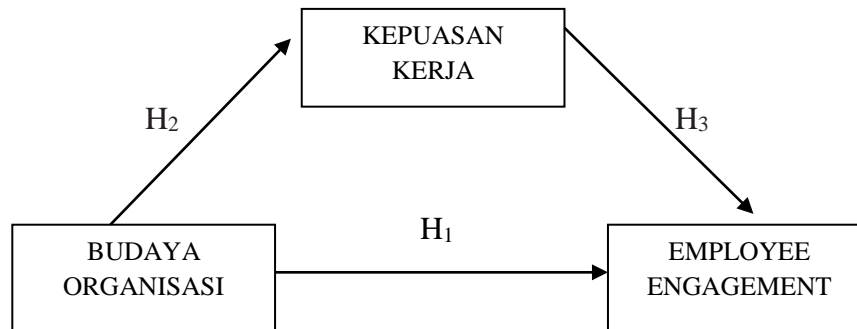
Menurut McBain (2007) salah satu faktor yang mendukung terbentuknya *employee engagement* adalah budaya perusahaan. Lockwood (2007) juga menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Kondisi budaya organisasi yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan karyawan, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu juga dapat membantu dalam membentuk sifat *engaged* terhadap pekerjaannya. Kompensasi dan keuntungan yang cukup dan sepadan juga dapat membuat karyawannya merasa *engaged* terhadap pekerjaannya. Hal-hal lain menyangkut budaya organisasi yang dapat membantu dalam pembentukan *employee engagement* adalah misi dan visi organisasi yang jelas, perlakuan dari anggota organisasi lainnya, kebijakan pekerjaan dan keseimbangan kerja dapat mempengaruhi dalam pembentukan *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Giovanni & Hendrika, 2013; Sopyan, 2016; dan Leung & Wijaya, 2016) menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Robbins (2002) mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri. Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Hasil penelitian terdahulu (Ratnawati & Taulisa, 2012; Tumbelaka, Alhabsji & Nimran, 2016; dan Wibowo & Putra, 2016) menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, dapat digambarkan model konseptual penelitian yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi, keterikatan karyawan dan kepuasan kerja sebagaimana terlihat pada Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 2.1. Model Konseptual Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan Kerangka Pemikiran/model konseptual penelitian tersebut di atas, maka penulis menyusun hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*).
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel antara (*intervening variable*).

III. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal yaitu penelitian konklusif yang digunakan untuk mendapatkan bukti hubungan sebab akibat atau hubungan kausal dan data yang diperoleh dianalisis secara kuantitatif

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dengan melakukan observasi dan survei pada karyawan perusahaan jasa kepelabuhanan yaitu PT Krakatau Bandar Samudera (PT KBS) di Cilegon dengan melakukan dua tahapan: 1) menyebarkan kuesioner, dan 2) FGD (*Focus Group Discussion*) melalui wawancara untuk memperoleh pendapat mengenai budaya organisasi, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan di perusahaan PT KBS. Kuesioner yang terdiri dari pernyataan-pertanyaan terbuka dan tertutup (positif dan negatif) dengan memilih atribut skala *Likert Semantic* berupa skore/angka dari 1 – 4 (sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, sangat setuju). Pengambilan data ini dilaksanakan pada tanggal 28 November 2016 – 9 Desember 2016.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner berupa daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan pada responden yang dipilih sebagai sampel untuk mendapatkan data primer. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan PT KBS, hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan pertanyaan dari lingkup keterikatan karyawan dan kepuasan kerja. Adapun teknik penyebaran daftar kuesioner dilakukan dengan cara penyebaran secara langsung kepada responden, kemudian responden mengisi kuesioner di suatu tempat (aula). Disamping itu, dilakukan juga wawancara dan diskusi dalam suatu forum FGD yang didasarkan pada kuesioner.

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di perusahaan PT Krakatau Bandar Samudera, Cilegon. Sampel berjumlah 155 orang. Metode penarikan sample yang dipakai yaitu *cluster random sampling method*. Pengambilan sample dengan metode *cluster random sampling* masing-masing karyawan dengan tempat tugas berbeda (Subdirektorat) dalam ruang lingkup perusahaan PT KBS. Adapun *Cluster* dalam survei ini terdiri dari 5 Subdirektorat yaitu Subdirektorat Keuangan dan SDM, Subdirektorat Logistik Servis, Subdirektorat Operasi Kepelabuhanan, Subdirektorat Pengembangan Usaha dan Komersial dan Direktorat Utama.

Definisi Operasional

Definisi operasional variabel-variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. *Variabel Dependent (Z)*: Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) mengacu pada seberapa berkomitmen para pekerja kepada organisasi mereka dan seberapa besar usaha lebih yang mereka rela berikan dalam pekerjaannya (Fraunheim, 2009). Mengacu pada Sirota (2009), indikator keterikatan karyawan (*employee engagement*) terdiri dari: penerapan keadilan (*equity*), pengakuan (*achievement*), hubungan kekerabatan (*camaradine*), dan kepemimpinan (*leadership*).
2. *Variabel Intervening (Y)*: Kepuasan Kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya (Lestari dan Bachtiar, 2007). Indikator kepuasan kerja terdiri dari aspek psikologis aspek fisik, aspek finansial, dan aspek sosial (Jewell dan Siegall, 1990).
3. *Variabel Independent (X)*: Budaya Organisasi adalah pola dasar asumsi bersama, nilai-nilai, dan keyakinan yang dianggap sebagai cara yang benar memikirkan dan bertindak atas peluang masalah yang dihadapi organisasi (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002) terdiri dari indikator: keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*) dan misi (*mission*).

Teknik Analisis Data

Pemilihan teknik analisis data yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian adalah:

1. Analisis Deskriptif
Metode analisis deskriptif adalah metode analisis untuk meinterpretasikan data sehingga dapat memberi gambaran responden dan masalah yang dihadapi.
2. Analisis Indeks
Dalam penelitian ini, angka yang digunakan sebagai score jawaban responden adalah minimum 1 dan maksimum 4, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan merujuk pada rumus (Ferdinand, 2006) sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1X1) + (\%F2X2) + (\%F3X3) + (\%F4X4)) / 4$$

F1 adalah frekuensi yang menjawab pertanyaan dengan jawaban 1,

F2 adalah frekuensi yang menjawab pertanyaan dengan jawaban 2, ... dst

Dasar interpretasi nilai indeks adalah sebagai berikut :

- 10,00 – 40,00 = Kurang
- 40,01 – 70,00 = Sedang
- 70,01 – 100 = Tinggi

3. Analisis Kuantitatif

a. Analisis Regresi

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*

$$EE = a + b_1 * BD + e \dots\dots\dots (1)$$

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

$$KP = a + b_2 * BD + e \dots\dots\dots (2)$$

untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja menjadi variabel perantara antara budaya organisasi terhadap *employee engagement*

$$EE = a + b_1 * BD + b_2 * KP + e \dots\dots (3)$$

Keterangan :

- EE = Keterikatan Kerja (*Employee Engagement*)
- KP = Kepuasan Kerja
- BD = Budaya Organisasi
- a = Konstanta
- b₁, b₂ = Koefisien Regresi

Analisis regresi dengan *variabel intervening* digunakan untuk mengetahui total pengaruh *variabel independent* terhadap *variabel dependent* yang terdiri dari pengaruh langsung dan tidak langsung, yakni melalui *variabel intervening* (Ghozali, 2009):

- Pengaruh Langsung : p₁
- Pengaruh Tidak Tangsung : p₂ x p₃
- Total Pengaruh : p₁ + (p₂ x p₃)

Apabila nilai total pengaruh lebih besar daripada pengaruh langsung berarti variabel tersebut merupakan *variabel intervening*.

b. Uji -t

Yaitu sebagai uji signifikan individual. Uji ini menunjukkan bagaimana pengaruh dalam menerangkan variasi variabel dependent. Kriteria pengambilan keputusan jika t hitung > t tabel pada $\alpha = 5\%$ maka dapat disimpulkan bahwa *variabel independent* merupakan penjelas yang signifikan terhadap *variabel dependent* (H₀ ditolak, H₁ diterima).

c. Uji Serempak (Uji F)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara bersama-sama antara *variabel independent* (budaya organisasi dan lingkungan kerja) terhadap *variabel dependent* (*employee engagement*). Pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel. Bila F hitung > F tabel pada $\alpha = 5\%$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (H₀ ditolak, H₁ diterima)

d. Koefisien Determinasi (R^2)

yaitu untuk mencari seberapa besar variasi variabel independent X_1 dapat menjelaskan secara keseluruhan variabel dependent Y, variasi variabel independent X_2 terhadap variabel dependent Y dan variasi variable independent (X_1 dan X_2) dapat menjelaskan secara keseluruhan variasi *variabel dependent* (Y), dapat dilihat dari koefisien determinasi berganda (R^2) dimana $0 < R^2 < 1$. Hal ini menunjukkan jika R^2 semakin dekat dengan 1, maka pengaruh *variabel independent* terhadap *variabel dependent* semakin kuat. Sebaliknya jika R^2 semakin dekat dengan 0 maka pengaruh variabel independent semakin lemah terhadap variabel dependent.

IV. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan tempat tugas, jabatan, masa kerja, tingkat Pendidikan, usia, jenis kelamin dan status pernikahan. Adapun demografi responden di PT Krakatau Bandar Samudera, Cilegon secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.1.

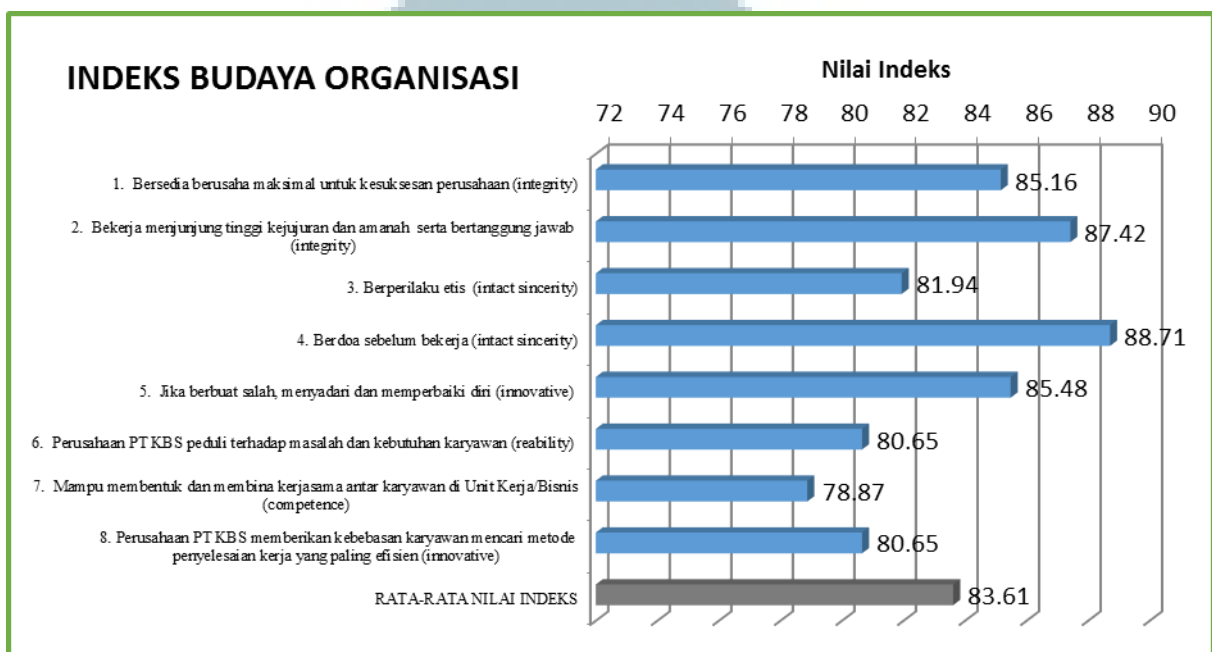
Tabel 4.1. Demografi Karyawan PT Krakatau Bandar Samudera

No	Kriteria	Demografi Responden	Jumlah (Orang)	Persen (%)
1.	Tempat Tugas	Subdirektorat Pengembangan Usaha dan Komersial	26	16,8
		Subdirektorat Keuangan dan SDM	19	12,3
		Subdirektorat Logistic Servis	25	16,1
		Subdirektorat Operasi	71	45,8
		Kepelabuhanan		
		Direktorat Utama	14	9,0
Total			155	100
2.	Jabatan	Kepala Subdirektorat	2	1,3
		Kepala Devisi	11	7,1
		Kepala Dinas	22	14,2
		Kepala Seksi	46	29,7
		Teknisi/Analisis	45	29,0
		Petugas Pelaksana	29	18,7
Total			155	100
3.	Tingkat Pendidikan	SLTA	63	40,60
		D3	23	14,80
		S1	63	40,60
		S2	6	3,9
Total			155	100
4.	Usia	20 - < 30	43	27,7
		30 - < 40	41	26,5
		40 - < 50	44	28,4
		>50	27	17,40
Total			155	100

5.	Jenis Kelamin	Laki-laki	140	90,3
		Perempuan	15	9,7
	Total		155	100
6.	Status Pernikahan	Menikah	135	87,1
		Belum menikah	27	12,9
	Total		155	100

Sumber : Data Primer yang Diolah (2017)

Indeks Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

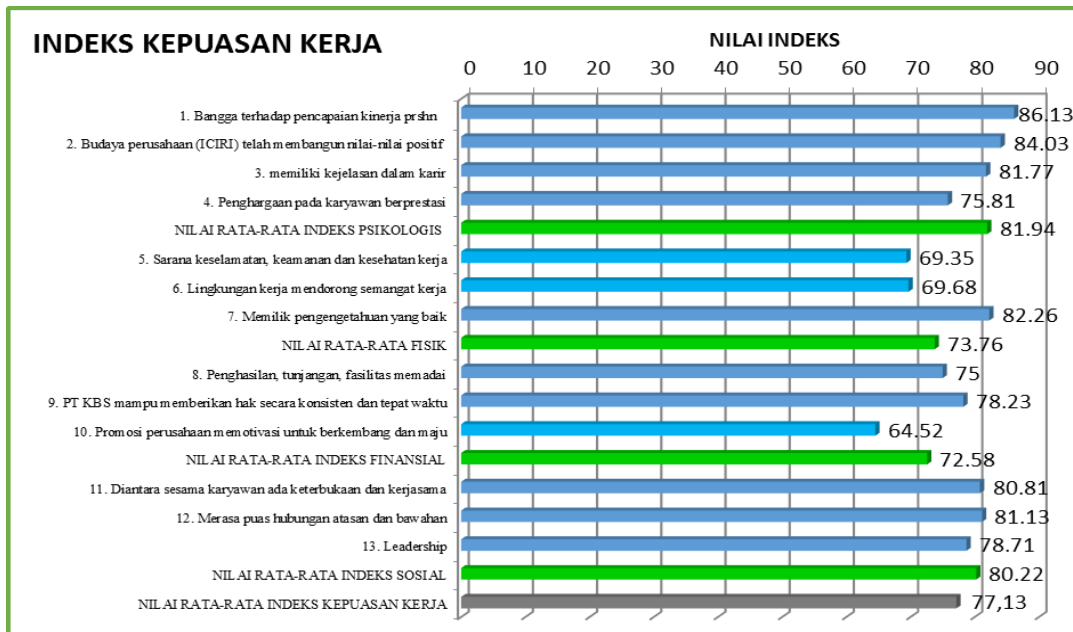


Sumber : Data Primer yang Diolah (2017)

Gambar 4.1. Nilai Indeks Budaya Organisasi

Budaya Organisasi PT Krakatau Bandar Samudera adalah *Intact Sincerity*, *Competence*, *Integrity*, *Reability* dan *Innovative* atau disingkat ICIRI. Variabel budaya organisasi pada penelitian ini terdiri dari 8 indikator, yang mempunyai nilai rata-rata indeks dengan **kategori tinggi** yaitu sebesar **83,61** dan mempunyai rata-rata jawaban responden sebesar **3,34 (setuju)**. Pada indikator mampu membentuk dan membina kerjasama antar karyawan diunit kerja/bisnis (*competence*) (78,87) masih mempunyai nilai indeks dibawah rata-rata, namun masih dalam kategori tinggi

Indeks Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

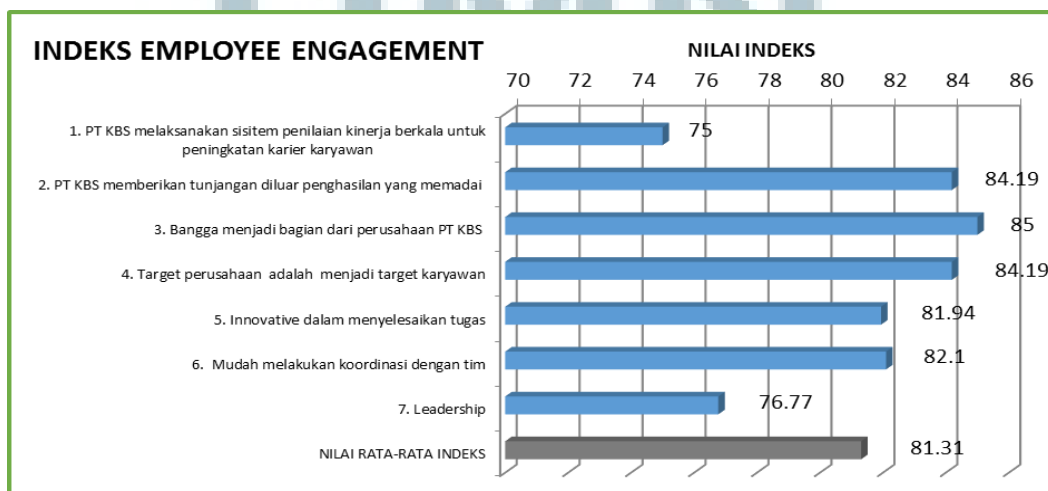


Sumber : Data Primer yang Diolah (2017)

Gambar 4.2. Nilai Indeks Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja karyawan PT KBS terdiri dari 13 indikator yang mempunyai nilai rata-rata indeks dengan **kategori tinggi** yaitu sebesar **77,13** dan dengan rata-rata jawaban responden sebesar **3,09 (puas)**. Kepuasan kerja pada *aspek fisik* masih terdapat nilai indeks dalam kategori sedang yaitu pada indikator sarana keselamatan, keamanan, dan kesehatan kerja (69,35) dan lingkungan kerja mendorong semangat kerja (69,68). Kepuasan kerja pada *aspek finansial* juga masih terdapat nilai indeks dalam kategori sedang yaitu pada indikator promosi perusahaan memotivasi untuk berkembang dan maju. Namun secara umum nilai rata-rata indeks kepuasan kerja karyawan KBS mempunyai nilai indeks dalam kategori tinggi, nilai indeks > 70.

Indeks Keterikatan Kerja (Employee Engagement)



Sumber : Data Primer yang Diolah (2017)

Gambar 4.3. Nilai Indeks Employee Engagement

Variabel *employee engagement* terdiri dari 7 indikator. Secara umum *Employee Engagement* mempunyai nilai rata-rata indeks dengan kategori tinggi yaitu sebesar **81,31** dan dengan rata-rata jawaban responden sebesar **3,25 (setuju)**. Pada *employee engagement* masih terdapat indikator berada dibawah rata-rata yaitu PT KBS melaksanakan sistem penilaian kerja berkala untuk peningkatan karir karyawan (75,00) dan leadership (76,77).

Analisis Kuantitatif Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Tabel 4.2. Hasil Uji Regresi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement*

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,511	,227		2,248	,026
	BUDAYA ORGANISASI	,862	,068	,717	12,724	,000

a. Dependent Variable: *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
 Sumber : Data Primer Diolah (2017)

Dapat dilihat pada tabel 4.2, bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* mempunyai persamaan :

$$Employee\ Engagement = 0,511 + 0,862\ Budaya\ Organisasi$$

Berdasarkan persamaan regresi sederhana diatas dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang searah dan positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement* sebesar 0,862. Hal ini menunjukkan jika variabel budaya organisasi ditingkatkan sebesar satu satuan maka *employee engagement* kepada PT KBS akan meningkat sebesar 0,862. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi maka akan meningkatkan *employee engagement* pada perusahaan PT KBS.

Hasil uji –t digunakan sebagai uji signifikan individual untuk melihat apakah terdapat pengaruh secara positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *employee engagement*, hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,000) < 0,05 dan nilai t hitung (12,724) > t tabel (1,960). Maka hipotesis **H₁ diterima** terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa data skor *mean* variabel budaya organisasi 3,34 termasuk kategori tinggi (83,61) dan skor *mean* variabel *employee engagement* 3,25 termasuk kategori tinggi (81,31). Data ini mendukung bahwa budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan *employee engagement* yang semakin tinggi, demikian pula hal sebaliknya.

Hasil penelitian ini memperkuat dari hasil penelitian Giovanni dan Hendrika (2013), Sopyan (2016) serta Leung dan Wijaya (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap keterikatan kerja (*employee engagement*). Menurut McBain (2007), salah satu faktor yang mendukung terbentuknya *employee engagement* adalah budaya perusahaan. Lockwood (2007) juga menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Kondisi budaya organisasi yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan karyawan, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu juga dapat membantu dalam membentuk sifat *engaged* terhadap pekerjaannya. Hal-hal lain menyangkut budaya organisasi yang dapat membantu dalam pembentukan *employee engagement* adalah misi dan visi organisasi yang

jasas, perlakuan dari anggota organisasi lainnya, kebijakan pekerjaan dan keseimbangan kerja dapat mempengaruhi dalam pembentukan *employee engagement*.

Tabel 4.3. Koefisien Determinasi (R²) Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,717 ^a	,514	,511	,32327

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI

Sumber : Data yang Diolah (2017)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (*variabel independent*) mampu menjelaskan sebesar 51,4% terhadap *employee engagement* (*variabel dependent*), sisanya sebesar 48,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dapat dilihat pada tabel 4.4, bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai persamaan :

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,662 + 0,796 \text{ Budaya Organisasi}$$

Berdasarkan persamaan regresi sederhana diatas dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang searah dan positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,796. Hal ini menunjukkan jika variabel budaya organisasi ditingkatkan sebesar satu satuan maka variable kepuasan kerja PT KBS akan meningkat sebesar 0,796. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan PT KBS.

Tabel 4.4. Hasil Uji Regresi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,662	,221		3,000	,003
	BUDAYA ORGANISASI	,796	,066	,700	12,110	,000

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Sumber : Data yang Diolah (2017)

Hasil uji –t digunakan sebagai uji signifikan individual untuk melihat apakah terdapat pengaruh secara positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan (0,000) < 0,05 dan nilai t hitung (12,110) > t tabel (1,960). Maka hipotesis **H₂ diterima** terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT KBS.

Berdasarkan data statistik deskriptif menunjukkan bahwa data skor *mean* variabel budaya organisasi 3,34 yang termasuk kategori tinggi (83,61) dan skor *mean* variabel kepuasan kerja 3,09 termasuk kategori tinggi (77,13). Data ini mendukung bahwa budaya

organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin tinggi, demikian pula hal sebaliknya.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian dari Khan, et. al. (2011), Sabri, et. al. (2011), Emami, et. al. (2012), Taurisa dan Ratnawati (2012), Sopyan (2015), Tumbelaka, et al (2016), Wibowo dan Putra (2016) yang menunjukkan bukti ada hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Robbins (2006) yang mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri

Tabel 4.5. Koefisien Determinasi (R^2) Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,700 ^a	,489	,486	,31381

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI

Sumber : Data yang Diolah (2017)

Berdasarkan tabel 4.5. dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (*variabel independent*) mampu menjelaskan sebesar 48,9% terhadap kepuasan kerja (*variabel dependent*), sisanya sebesar 51,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja sebagai *Variabel Intervening*

Tabel 4.6. Hasil Uji Regresi Berganda antara Budaya Organisasi, kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

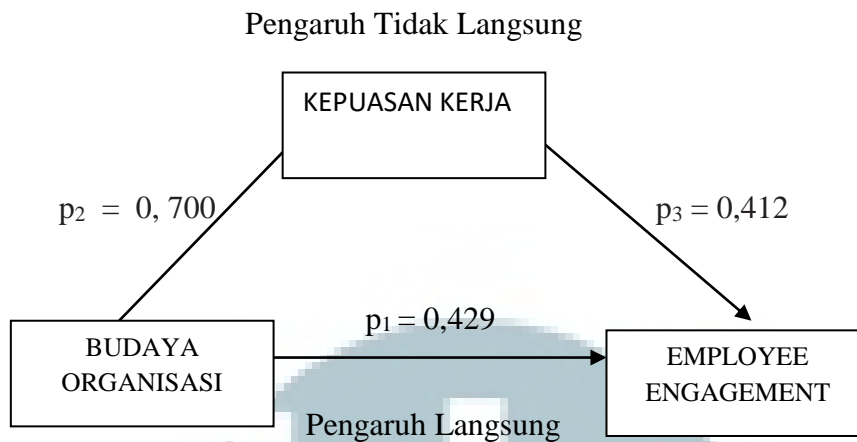
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,223	,213		1,048	,296
	BUDAYA ORGANISASI	,515	,086	,429	5,978	,000
	KEPUASAN KERJA	,435	,076	,412	5,747	,000

a. Dependent Variable: EMPLOYEE ENGAGEMENT

Sumber : Data yang Diolah (2017)

Output SPSS di atas memberikan nilai standardized beta budaya organisasi pada tabel 4 sebesar 0,700 dan signifikan pada 0,000 yang berarti budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Nilai koefisien standardized beta 0,700 merupakan nilai path atau jalur p2.

Pada output SPSS tabel 6 nilai standardized beta budaya organisasi 0,429 merupakan nilai jalur path p1 dan kepuasan kerja 0,412 merupakan nilai jalur path p3, semuanya mempunyai nilai signifikan 0,000, yang berarti budaya organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi employee engagement.



Gambar 4.4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Penelitian

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh langsung ke employee engagement dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari budaya organisasi ke kepuasan kerja (sebagai variabel intervening) lalu ke employee engagement. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,429 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalihkan koefisien tidak langsungnya yaitu $(0,700) \times (0,412) = 0,288$. Total pengaruh hubungan tak langsung adalah $(0,429) + (0,288) = 0,717$. Apabila nilai total pengaruh lebih besar daripada pengaruh langsung berarti variabel tersebut merupakan variabel *intervening*. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel yang memediasi antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* atau adanya budaya organisasi dalam bekerja akan menumbuhkan rasa puas dalam bekerja dan rasa puas yang dirasakan ini akan berpengaruh terhadap terciptanya keterikatan yang baik dari para karyawan

Tabel 4.7. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,774	2	9,887	114,415	,000 ^b
	Residual	13,135	152	,086		
	Total	32,910	154			

a. Dependent Variable: EMPLOYEE ENGAGEMENT

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI

Tabel 7 memperlihatkan nilai F hitung adalah $114,415 >$ dari F tabel 3,689 dan signifikansi $0,000 < 0,05$, hal ini menunjukkan maka **H3 diterima**, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Tabel 4.8. Koefisien Determinasi (R^2) Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,775 ^a	,601	,596	,29397

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI
Sumber : Data yang Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (*variabel independent*) dan kepuasan kerja (*variabel intervening*) mampu menjelaskan sebesar 60,1% terhadap *employee engagement* (*variabel dependent*), sisanya sebesar 39,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

V. Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

Kesimpulan

1. Karyawan/wati PT KBS yang menjadi responden berjumlah 155 orang. Karyawan terbagi dalam 6 (enam) jenjang jabatan struktural di bawah Direksi yaitu Kepala Subdirektorat, Kepala Divisi, Kepala Dinas, Kepala Seksi, Teknisi/Analisis, dan Petugas/Pelaksana. Berdasarkan tingkat pendidikan, karyawan yang terbanyak adalah berpendidikan SLTA dan S1 yaitu masing-masing (40,6%) dan yang terkecil adalah tingkat pendidikan tertinggi perguruan tinggi S2 (3,9%). Dilihat dari segi usia, sebagian besar (82,6%) karyawan PT KBS berusia dibawah usia 50 tahun dengan masa kerja 3-5 tahun sebagai karyawan terbanyak (23,9%), dan hanya 8,4% karyawan yang mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun. Sesuai sifat pekerjaan di pelabuhan, mayoritas karyawan PT KBS (90,3%) adalah berjenis kelamin laki-laki, dan kebanyakan sudah menikah (87,1%).
2. Semua variabel (budaya organisasi, kepuasan kerja dan *employee engagement*) mempunyai nilai rata-rata indeks dan *mean* dengan kategori tinggi yaitu budaya organisasi Ni 83,61 dan *mean* 3,34 (setuju); kepuasan kerja Ni 77,13 dan *mean* 3,09 (puas) dan *employee engagement* Ni 81,31 dan *mean* 3,25 (setuju).
3. Budaya organisasi mempunyai koefisien determinasi sebesar 0,514 terhadap *employee engagement*, Koefisien determinasi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,489 dan Kepuasan kerja sebagai *variabel intervening* antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* mempunyai koefisien determinasi sebesar 0,601. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai *variabel intervening* sebesar 60,1%, sisanya sebesar 39,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
4. Uji hipotesis dengan menggunakan uji analisa regresi menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diteliti dapat diterima, yaitu : terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement*; terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan; serta terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai *variabel intervening*.

Keterbatasan

Penelitian ini hanya menggunakan satu *variabel independent*, maka penelitian selanjutnya bisa digunakan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan keterikatan karyawan.

Saran

Saran yang dapat direkomendasikan dari penelitian ini adalah:

1. Budaya Organisasi
Kerjasama antar karyawan di Unit Kerja (*competence*) perlu ditingkatkan, demikian juga kepedulian terhadap masalah dan kebutuhan karyawan (*reability*) perlu ditingkatkan.
2. Kepuasan Kerja
 - a. Untuk aspek psikologis, perusahaan perlu memberikan penghargaan pada karyawan yang berprestasi;
 - b. Untuk aspek fisik, perusahaan perlu menyediakan sarana keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja serta perbaikan lingkungan tempat bekerja;
 - c. Untuk aspek finansial, Perusahaan hendaknya memberikan promosi kepada karyawan yang berprestasi agar karyawan lebih bersemangat bekerja dan berkembang lebih maju;
 - d. Untuk aspek sosial, pimpinan agar memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengajukan gagasan-gagasan/saran-saran demi kemajuan bersama.
3. *Employee Engagement* (Keterikatan karyawan)
Perusahaan hendaknya melaksanakan sistem penilaian kinerja berkala untuk peningkatan karier karyawan dan memberikan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk maju dalam karir.

VI. Referensi

- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Augusty, Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*, 3rd Ed. New York : Free Press; London: Collier Macmillan.
- Barney, J.B. (1991). "*Firm resources and sustained competitive advantage*", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 19-120
- Demerouti, Bakker BA. 2011. *The Job Demands–Resources model: Challenges for future research*. *Journal of Industrial Psychology*. [Internet]. Tersedia pada: <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewFile/974/1037>
- Denison & Mishra. (2002). *Organizational culture and organizational effectiveness: a theory and some preliminary empirical evidence*. School of business administration, University of Michigan.
- Emami, et. al. (2012). Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs. *International Journal of Innovative Ideas (IJII)*. Vol. 12(1), April 2012, pp. 8 – 23
- Ghozali, Imam . (2009). "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giovanni, A. & Hendrika, L. (2013). Studi Kausal Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap *Employee Engagement* di Hotel Sheraton Surabaya. studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan

- Handoko, T. Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Jewel, L.N. & Siegel Marc. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Penerjemah, A Hadyana Pudjaatmaka dan Maetasari. Jakarta: Penerbit Archan.
- Khan, et al. (2011). Impact of Organization Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Issue. 35, 2011, pp. 7-14
- Kourdi, Jeremy. (2009). *100 Great Business Ideas*. Singapore: Marshall Cavendish.
- Leung, J. & Wijaya, D. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Intervening di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya. studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan
- Lockwood, R. N. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage*. Virginia : Society for Human Resource Management.
- Markos, Sridevi. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business and Management [Internet]. Tersedia pada: <http://www.myopinionatbesix.com/besixsurvey/media/besix-survey/pdf/4.employee-engagement-the-key-to-improving-performance.pdf>
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 124-136.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Alih Bahasa: Hadyana Pujatmaka dan Benyamin Molan; Editor. Agus Widyanoro) Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement* Brighton, Institute for Employee Studies.
- Sabri, et al. (2011). Organizational Culture And Its Impact On The Job Satisfaction Of The University Teachers Of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.2, No. 24, 2011, pp 121-128
- Seijts, G., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the Ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal Online*, 1-5
- Sirota, David., Louis A Mischkind., & Michael IM. 2009. *The Enthusiastic Employee (Paperback)*. [online].
- Smith, P.C & Kendall, L.M. (1963). *Re translation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors to rating scales*. Journal of Applied Psychology, 47, 149–155 Proceedings, pp. 1-6. http://www.amazon.com/Enthusiastic-Employee-David-Sirota/dp/0137148704#reader_0137148704
- Sopyan, Kankan. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi. Disertasi. Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139

- Taurisa, CM & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal. 170 – 187 Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126
- Thomas, C.H. 2007. “*A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test and Replication*” dalam *Academy of Management*
- Tumbelaka, Alhabsji, & Nimran. (2016). Pengaruh budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention To Leave. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 3 No.1, Januari 2016
- Wibowo, MA & Putra, YS. (2016). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga. *Among Makarti* Vol.9 No.17, Juli 2016
- Widodo, Untung. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang), *Fokus Ekonomi*, 1(2): 92-108

