

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN KOMPENSASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PT. BANK X, TBK

Ayu Puspita¹

Bank BJB Jawa barat

Fakultas Pascasarjana Manajemen Sumber Daya Manusia

Universitas Mercu Buana Bekasi

11078ap@gmail.com

ABSTRACT

This research is intended to analyze the influence of organizational culture, career development, compensation on employee engagement at PT. Bank X, Tbk. This type of research is a quantitative approach. The total population was 134 employees and the sampling technique was done by simple random sampling using slovin formula so that the total number of samples was 100 employees at PT. Bank X, Tbk. The results of the study show that organizational culture, career development, and compensation have a significant effect on employee engagement at PT. Bank X, Tbk. The development phase is the dimension that has the most influence on employee engagement, therefore to PT. Bank X, Tbk Management is expected to maintain the implementation of monitoring, coaching, and job rotation because it will have a positive impact on employee engagement.

Keywords : Organizational Culture, Career Development, Compensation, Employee Engagement

ABSTRAK

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, kompensasi terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Jenis penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah populasi adalah sebanyak 134 orang karyawan dan teknik pengambilan sampel dilakukan secara *simple random sampling* dengan menggunakan rumus slovin sehingga jumlah sampel keseluruhan adalah 100 orang karyawan di PT. Bank X, Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi secara bersama – sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Fase pengembangan merupakan dimensi yang paling memiliki pengaruh kuat terhadap *employee engagement*, oleh karena itu kepada pihak manajemen PT. Bank X, Tbk diharapkan dapat mempertahankan penerapan monitoring, *coaching*, dan *job rotation* karena akan berdampak positif pada *employee engagement*.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kompensasi, *Employee Engagement*

1. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan yang ketat di era globalisasi seperti saat ini, perusahaan harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu aset yang tidak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Manusia menjadi aset yang unik, karena merupakan satu-satunya aset yang bernyawa, sehingga diperlukan *treatment* khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan. *Employee engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi. Seperti pendapat Macey dan Schneider (dikutip oleh Hermawan, 2011:16) yang menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.

Employee engagement merupakan sikap positif pegawai dan perusahaan (komitmen, keterlibatan, dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Kingsley & Associate, 2008 dalam Udhiyanah, 2016). Berikut merupakan data *turnover* pegawai PT. Bank X, Tbk:

Tabel 1.1 Data Turnover Pegawai PT. Bank X, Tbk Cabang Depok

Keterangan	Tahun			
	2015	2016	2017	2018
Jumlah Pegawai	101	112	135	149
Jumlah Pegawai Keluar	8	4	13	15
Sisa Pegawai	93	108	122	134
Persentase Pegawai Keluar	7,9 %	3,6 %	9,6 %	10,1 %

Sumber: diolah oleh Penulis (2018)

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa pada tahun 2015 persentase pegawai yang keluar adalah 7,9%, pada tahun 2016 tingkat persentase pegawai yang keluar menurun yaitu 3,6%, sedangkan pada tahun 2017 tingkat persentase pegawai naik yaitu 9,6%, dan pada tahun 2018 persentase pegawai yang keluar juga mengalami kenaikan yaitu 10,1%. Hal tersebut sangat jelas dapat menjadi acuan bahwa ada masalah yang terjadi pada PT. Bank X, Tbk Cabang Depok terkait *employee engagement*. Dengan meningkatnya karyawan yang keluar dari PT. Bank X, Tbk Cabang Depok maka dapat diketahui bahwa *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk Cabang Depok menurun.

Berdasarkan data *turnover* pegawai, penulis melakukan pengumpulan data yang bersumber dari literatur dan penelitian terdahulu terkait dengan faktor yang mempengaruhi rendahnya tingkat *employee engagement* karyawan diantaranya: Budaya Organisasi, Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir, Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Kompensasi, dan Komunikasi. Selanjutnya dilakukan pra survei kepada 30 orang karyawan PT. Bank X, Tbk Cabang Depok.

Tabel 1.2 Pra Survei Faktor *Employee Engagement*

No	Faktor	Setuju
1	Budaya Organisasi	20%
2	Penilaian Kinerja	7%
3	Pengembangan Karir	27%
4	Kesehatan dan Keselamatan Kerja	13%
5	Kompensasi	30%
6	Komunikasi	3%

Sumber: diolah oleh Penulis (2018)

Dari pra survei yang dilakukan di PT. Bank X, Tbk Cabang Depok telah didapatkan beberapa faktor yang paling mempengaruhi *employee engagement*, yaitu budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi.

2. KAJIAN TEORI

2.1 Budaya Organisasi

Soltani et. al (2011) dalam Andish et. al (2013: 126) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah motor penggerak yang menggerakkan orang untuk bertindak. Budaya organisasi merupakan tuas yang kuat dalam mendorong dan mengendalikan perilaku organisasi dan mempromosikan pola perilaku tertentu. Menurut Robbins dan Coulter (2010: 63) budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2011: 520) budaya organisasi adalah sistem bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Menurut Kotter dan Heskett (1992) dalam Uddin et. al (2013: 64) budaya organisasi dikonseptualisasikan sebagai kepercayaan dan nilai bersama dalam organisasi yang membantu membentuk pola perilaku karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/ sistem, yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan, dan diwariskan, kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain.

2.2 Pengembangan Karir

Menurut Marwansyah (2012: 208) pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Menurut Sunyoto (2012: 164) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Dessler (2012: 353) pengembangan karir merupakan seri sepanjang hidup kegiatan yang berkontribusi terhadap eksplorasi karir seseorang, pendirian, kesuksesan, dan kepuasan. Menurut Mondy (2010: 228) pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Xu dan Thomas (2011) dalam Cheema et. al (2015: 140) menyatakan bahwa pengembangan karir membantu mempertahankan, memotivasi karyawan, dan menetapkan tujuan yang realistis dan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk posisi yang diharapkan.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu program yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan melainkan juga membantu menetapkan rencana karir yang jelas.

2.3 Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2011:118). Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dalam bentuk uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Sunyoto (2012:1) menyatakan bahwa kompensasi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

2.4 *Employee Engagement*

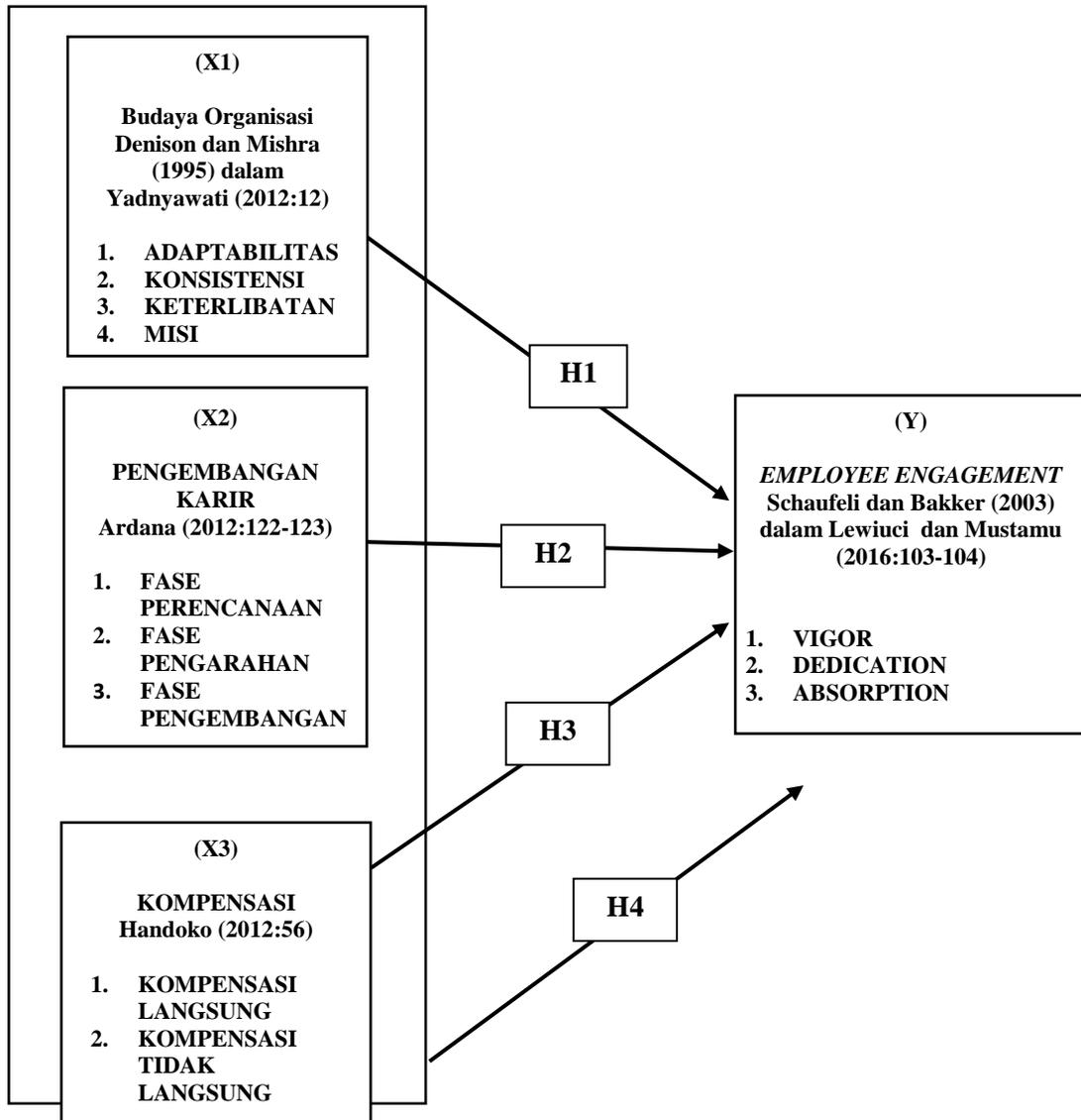
Saks (2006:602) dalam Annisa & Soeling (2013) mendefinisikan *employee engagement* sebagai konstruksi unik dan berbeda yang terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja peran individu.

Menurut Truss et. al (2009:8) dalam Rachmawati (2013) *employee engagement* adalah tentang menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk terhubung dengan rekan kerja, manajer dan organisasi mereka yang lebih luas. Ini juga tentang menciptakan lingkungan di mana karyawan termotivasi untuk mau berhubungan dengan pekerjaan mereka dan sangat peduli untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Kruse (2012) dalam Putri (2013:4) *employee engagement* adalah keadaan dimana seorang karyawan secara emosional berkomitmen terhadap organisasi dan tujuannya. *Employee engagement* muncul karena mereka peduli dan bukan hanya

karena mereka harus melakukan atau untuk mendapatkan kompensasi ataupun untuk mendapatkan promosi. Karyawan yang *engaged* memiliki energi dan berhubungan secara efektif dengan aktivitas kerja mereka. Mereka juga melihat diri mereka mampu menghadapi secara tuntas tuntutan dalam pekerjaan mereka.

2.5 Kerangka Pikir



Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

- 1) H1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*
- 2) H2 : Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*
- 3) H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*
- 4) H4 : Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017: 8). Pada penelitian ini peneliti berusaha menjelaskan hubungan antar variabel Budaya Organisasi (X1), Pengembangan Karir (X2), Kompensasi (X3), dan *Employee Engagement* (Y).

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Sakaran dalam Nurlela (2017:79) operasional variabel adalah mengoperasionalkan atau secara operasional mendefinisikan sebuah konsep untuk membuat bisa diukur, dilakukan dengan melihat pada dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep tersebut. Hal tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran suatu konsep.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu:

- 1) Variabel bebas (independen) sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent, yang mempengaruhi dan penyebab perubahan pada variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel bebas adalah budaya organisasi (X1), pengembangan karir (X2), dan kompensasi (X3).
- 2) Variabel terikat (dependen) sebagai variabel output, merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel terikat adalah *employee engagement* (Y).

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel Budaya Organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

- 2) Variabel Pengembangan Karir adalah seri sepanjang hidup kegiatan yang berkontribusi terhadap eksplorasi karir seseorang, pendirian, kesuksesan, dan kepuasan.
- 3) Variabel Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 4) *Employee Engagement* adalah karyawan yang terikat, selalu memiliki pemikiran yang positif, rasa puas terhadap pekerjaannya, dan ketika dihadapkan pada suatu pekerjaan ada rasa semangat, dedikasi, dan fokus.

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dipelajari maka komponen penelitian yang terdiri dari variabel, dimensi, dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel 3.1 sampai dengan tabel 3.4 di bawah ini berikut:

Tabel 3.1 Variabel Penelitian Budaya Organisasi dan Indikatornya

Variabel	Dimensi	Indikator
(X1) Budaya Organisasi Denison dan Mishra (1995) dalam Yadnyawati (2012:12)	Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>)	1. Menciptakan perubahan 2. Fokus pada kebutuhan pelanggan 3. Pembelajaran organisasi
	Konsistensi (<i>Consistency</i>)	1. Nilai-nilai perusahaan 2. <i>Win-win solutions</i> 3. Koordinasi dan integrasi
	Keterlibatan (<i>Involvement</i>)	1. Terlibat aktif 2. Kerja sama tim 3. Pengembangan kapabilitas
	Misi (<i>Mission</i>)	1. Misi jelas 2. Tujuan jelas 3. Visi jelas

Sumber: diolah oleh Penulis (2018)

Tabel 3.2 Variabel Penelitian Pengembangan Karir dan Indikatornya

Variabel	Dimensi	Indikator
(X2) Pengembangan Karir Ardana (2012:122-123)	Fase Perencanaan	1. Kesesuaian minat 2. Posisi yang sesuai 3. Target karir 4. Jenjang karir

Fase Pengarahan	1. Peluang karir 2. Prospek cerah 3. Informasi peluang karir 4. Perencanaan karir
Fase Pengembangan	1. Dukungan senior 2. Dukungan atasan 3. Sistem promosi 4. Job rotasi

Sumber: diolah oleh Penulis (2018)

Tabel 3.3 Variabel Penelitian Kompensasi dan Indikatornya

Variabel	Dimensi	Indikator
(X3) Kompensasi Handoko (2012:56)	Kompensasi Langsung	1. Gaji 2. Upah 3. Insentif 4. Bonus
	Kompensasi tidak langsung	1. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja 2. Pembayaran terhadap bahaya 3. Program Pelayanan Karyawan 4. Pembayaran yang dituntut oleh hukum

Sumber: diolah oleh Penulis (2018)

Tabel 3.4 Variabel Penelitian *Employee Engagement* dan Indikatornya

Variabel	Dimensi	Indikator
(Y) <i>Employee Engagement</i> Schaufeli dan Bakker (2003) dalam Lewiuci dan Mustamu (2016 : 103-104)	<i>Vigor</i>	1. Merasakan berenergi 2. Pantang menyerah 3. Bersemangat kerja 4. Kuat dalam bekerja
	<i>Dedication</i>	1. Pekerjaan yang berarti 2. Pekerjaan menginspirasi 3. Bangga kepada pekerjaan 4. Pekerjaan yang menantang
	<i>Absorption</i>	1. Peduli kepada pekerjaan dan rekan 2. Larut dalam bekerja 3. Waktu cepat berlalu 4. Lupa sekeliling 5. Sulit melepaskan pekerjaan 6. Komitmen kepada pekerjaan

Sumber: diolah oleh Penulis (2018)

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan, jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam lain, populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakter/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu (Sugiyono 2017:80). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank X, Tbk Cabang Depok berjumlah 134 Orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011:81). Dengan demikian sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan bisa mewakili keseluruhan populasinya sehingga jumlahnya lebih sedikit dari populasi. Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh karyawan sebanyak 134 orang dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut Sugiyono (2011:87). Berdasarkan perhitungan slovin, sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi sebanyak 100 orang atau sekitar 75% dari seluruh total karyawan PT. Bank X, Tbk Cabang Depok, hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik. Sampel yang diambil berdasarkan teknik *simple random sampling*, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (karyawan) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu sendiri.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data berupa suatu pernyataan tentang sifat, keadaan, kegiatan tertentu dan sejenisnya. Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan suatu informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Studi Pustaka

Peneliti mempelajari dan mengkaji sumber-sumber yang dapat dijadikan referensi yang berasal dari jurnal nasional maupun internasional, buku-buku yang relevan, dan indikator lain yang didapat di perpustakaan maupun internet yang berkaitan dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan *Employee engagement*.

2. Kuesioner

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari responden. Data yang dikumpulkan menggunakan teknik survei dengan kuesioner sebagai alat. Kuesioner dibuat dari beberapa referensi, yang kemudian dimodifikasi dalam bentuk pernyataan, selanjutnya untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden yang berkenaan dengan kuat pengaruhnya variabel berkaitan dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kompensasi dan *Employee engagement*.

3.5 Metode Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, membatasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono 2017:147).

Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Uji Instrumen dan Data
 - a) Uji Validitas
 - b) Uji Reliabilitas
- 2) Uji Asumsi Klasik
 - a) Uji Normalitas
 - b) Uji Multikolinearitas
 - c) Uji Heterokedastisitas
- 3) Uji Hipotesis
 - a) Uji Regresi Linear Berganda
 - b) Uji Koefisien Determinasi (R²)
 - c) Uji Secara Parsial (Uji t)
 - d) Uji Secara Simultan (Uji F)
 - e) Uji Korelasi Antar Dimensi

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Muhammad Riza Akbar (2013) yang menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Prima Texco Indonesia. Kemudian dalam penelitian Hermin Fatimah (2015) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* baik pada generasi X maupun pada generasi Y.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2011) budaya organisasi adalah sistem bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Oleh karena itu nilai – nilai budaya organisasi sangat penting karena dapat meningkatkan *employee engagement*.

Berdasarkan hasil uji korelasi antar dimensi, hubungan korelasi yang paling kuat terjadi pada dimensi adaptabilitas dengan variabel *employee engagement* pada dimensi *dedication*. Menurut Denison dan Mishra dalam Yadnyawati (2012) budaya organisasi adaptability adalah organisasi yang mampu beradaptasi menerjemahkan

tuntutan organisasi ke dalam tindakan (*action*). Mereka berani mengambil resiko, belajar dari kesalahan, dan memiliki kapabilitas serta pengalaman menciptakan perubahan. Dari penjabaran tersebut dan juga hasil uji korelasi antar dimensi yang menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dimensi *adaptability* dan juga variabel *employee engagement* pada dimensi *dedication*, dapat ditarik pernyataan bahwa dengan pemenuhan karyawan memiliki kapabilitas serta pengalaman menciptakan perubahan akan meningkatkan *employee engagement* pada dimensi *dedication*.

4.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sejalan dengan hal tersebut Yelli Eka Sumadhinata dan Meilinda Murtisari (2017), menyatakan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan darat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) semakin baik pengembangan karir di dalam perusahaan semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* pada karyawan. Kemudian dalam penelitian Gurawan Dayona dan Nur Rinawati (2016) menunjukan bahwa pengembangan karir karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Andalan *Finance*.

Menurut Xu dan Thomas (2011) pengembangan karir membantu mempertahankan, memotivasi karyawan, dan menetapkan tujuan yang realistis dan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk posisi yang diharapkan. Karyawan akan lebih bekerja keras bila ketiga kondisi ini ada, yang pertama karyawan merasa aman dalam berinteraksi satu sama lain, kedua jika perusahaan memiliki sumber daya yang mendukung peran mereka dalam bekerja, yang terakhir ketika karyawan memiliki makna dan merasa berharga atas pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil uji korelasi antar dimensi, hubungan korelasi yang paling kuat terjadi pada dimensi fase pengembangan dengan variabel *employee engagement* pada dimensi *vigor*. Menurut Ardana et. al (2012) fase pengembangan yaitu tenggang waktu yang diperlukan karyawan untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan pergerakan dari suatu posisi ke posisi lain. Terdapat beberapa aspek yang mendukung dalam fase pengembangan diantaranya *mentoring*, *coaching*, *job rotation*. Dari penjabaran tersebut dan juga hasil uji korelasi antar dimensi yang menunjukkan ada hubungan antara pengembangan karir fase pengembangan dan juga variabel *employee engagement* pada dimensi *vigor*, dapat ditarik pernyataan bahwa dengan pemenuhan pengembangan karir fase pengembangan berupa *mentoring*, *coaching*, dan *job rotation* akan meningkatkan *employee engagement* pada dimensi *vigor*.

4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sejalan dengan hal tersebut penelitian Dinar Nur Affini dan Ngadino Surip (2018) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dengan *employee engagement* di PT. Bank XYZ, Tbk. Kemudian hasil penelitian Diah Indiana Dewi (2012) menunjukkan bahwa kompensasi signifikan berengaruh terhadap *employee engagement* di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Menurut H.M. Yani (2012) kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan (asuransi) yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi adalah bentuk pembayaran (langsung atau tidak langsung) kompensasi dalam bentuk langsung (finansial) seperti gaji, upah, komisi, dan bonus sedangkan kompensasi dalam bentuk tidak langsung seperti asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan, dan lain – lain adalah bentuk insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kinerja semakin meningkat.

Berdasarkan hasil uji korelasi antar dimensi, hubungan korelasi yang paling kuat terjadi pada dimensi kompensasi langsung dengan variabel *employee engagement* pada dimensi *dedication*. Menurut Handoko (2012) kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif, bonus. Dari penjabaran tersebut dan juga hasil uji korelasi antar dimensi yang menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara kompensasi langsung dan juga variabel *employee engagement* pada dimensi *dedication*, dapat ditarik pernyataan bahwa dengan memberikan gaji, upah, insentif, dan bonus yang sesuai kepada karyawan akan meningkatkan *employee engagement* pada dimensi *dedication*.

4.4 Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, pengembangan karir, kompensasi secara bersama – sama atau simultan berpengaruh terhadap *employee engagement*, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, pengembangan karir, kompensasi merupakan variabel yang sangat mempengaruhi *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk.

Besarnya pengaruh dari ketiga variabel independen ini terhadap variabel dependen menunjukkan angka yang tinggi yaitu 69,8% sehingga besaran ini cukup besar untuk meningkatkan *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Jika pemenuhan budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi sesuai diberikan maka akan meningkatkan *employee engagement* di PT, Bank X, Tbk. Hal ini juga dibuktikan berdasarkan output analisis regresi pada penelitian ini yang diketahui bahwa nilai sig. untuk variabel budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap *employee engagement* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ juga $F - \text{hitung} > F - \text{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa H4 diterima dan terdapat pengaruh

signifikan secara simultan (bersama – sama) terhadap variabel dependen (*employee engagement*).

Tabel 4.20. Hasil Uji ANOVA (Uji – F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2812,209	3	937,403	73,885	.000 ^b
Residual	1217,981	96	12,687		
Total	4030,190	99			

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), kompensasi, Budaya Kerja, Pengembangan Karir

Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2019)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, penulis memperoleh kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. :

1. Secara parsial variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Dengan dimensi adaptabilitas terhadap dimensi *dedication* merupakan dimensi yang memiliki korelasi paling kuat. Artinya, penerapan budaya organisasi yang lebih baik akan meningkatkan *employee engagement*.
2. Variabel pengembangan karir berpengaruh dan signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Dengan dimensi fase pengembangan terhadap dimensi *vigor* merupakan dimensi yang memiliki korelasi yang paling kuat. Artinya semakin baiknya penerapan pengembangan karir yang dilakukan perusahaan kepada karyawan maka akan meningkatkan *employee engagement*.

Variabel kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Dengan dimensi kompensasi langsung terhadap dimensi *dedication* merupakan dimensi yang memiliki korelasi paling kuat. Artinya, pemenuhan kompensasi yang lebih baik akan meningkatkan *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk.

3. Variabel budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi secara bersama – sama memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Artinya budaya organisasi, pengembangan karir, dan

kompensasi bersinergi mempengaruhi tinggi rendahnya *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang dilakukan, maka penulis dapat memberikan saran, adapun saran dari hasil penelitian ini diantara lain adalah:

1. Mengacu pada hasil penelitian terhadap budaya organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, hal ini berdasarkan keadaan pada tahun 2018 terjadi perubahan atau revisi budaya organisasi yang menjadi pedoman karyawan di PT. Bank X, Tbk. Oleh karena itu, manajemen harus dapat melakukan sosialisasi pada seluruh unit kerja tentang budaya organisasi dan tujuan perusahaan, salah satunya dengan melakukan *briefing* setiap hari sebelum memulai pekerjaan.
2. Mengacu pada hasil penelitian terhadap pengembangan karir yang berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, hal ini terjadi karena tidak ada acuan yang jelas tentang aturan pengembangan karir di PT. Bank X, Tbk. Masih banyak *grade* karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, tidak ada perbedaan antara pegawai yang berlatar pendidikan D3, S1, ataupun S2. Pengembangan karir di PT. Bank X, Tbk masih dipengaruhi oleh kedekatan atau kekerabatan dengan atasan ataupun manajemen perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus menentukan sistem pengembangan karir yang baik dan menyusun SOP yang jelas tentang pengembangan karir di PT. Bank X, Tbk.
3. Mengacu pada hasil penelitian terhadap kompensasi yang berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, hal ini terjadi karena tidak ada penyetaraan gaji antar karyawan yang berada di *grade* yang sama dan unit kerja yang sama serta bonus yang diterima karyawan tidak jelas. Oleh karena itu, sebaiknya manajemen perusahaan menyusun SOP yang jelas perihal peraturan gaji karyawan pada seluruh unit kerja PT. Bank X, Tbk.
4. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian harus diperhatikan mengenai hal-hal yang mempengaruhi *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk disarankan menggunakan variabel lain yang dimungkinkan sebagai pembanding dengan hasil penelitian ini dan teori yang ada.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Affini, D., Surip, N. (2018). “*Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement yang Berdampak pada Turnover Intentions*”. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 4, No. 1, 2018.
- Akbar, M. Riza. (2013). “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan PT. Prima Texco Indonesia di Batang)*”. *Journal Of Social and Industrial Psychology* ISSN: 2252-6838.

- Andish HA; Yousefipour M, Shahsavaripour H, Ghorbanipour A. (2013). Organizational Culture and Its Impact in Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 5 No. 1.
- Annisa, A., Soeling, P. (2013). “Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan PT. Chandra Sakti Utama Leasing Jakarta”. Tesis. Program Studi Ilmu Administrasi Niaga FISIP. Universitas Indonesia.
- Ardhana, Komang, I., Mujiati, Wayan. Ni., dan Mudiarta, Wayan U.I. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Cheema, S., Akram, A., Javed, F. (2015). *Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction*. *Journal of Business Studies Quarterly*. 2015, Volume 7, Number 2.
- Dayona, G. dan Rinawati, N. (2016). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement di PT Andalan Finance Indonesia*. *Jurnal Indonesia Membangun*, Vol. 2 No. 1 ISSN: 1412-6907.
- Dewi, Diah Indiana. (2012). “Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Employee Engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia”. Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management: Global Edition*. Thirteen Edition. Pearson Higher Education.
- Fatimah Hermin, Dharmawan Arya Hadi, Sunarti Euis, Affandi Muhammad Joko. (2015). *Pengaruh Faktor Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai Generasi X dan Y*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 13 No. 3 ISSN: 1693-5241.
- Handoko, H. (2014). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2011). *Manajemen Sumber dan Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawan.(2011). *Organisasi dan Manajemen*. Erlangga. Jakarta.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, R. Wayne. (2010). *Human Resource Management Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Putri, Annisa. (2013). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Karyawan Organisasi XYZ*. Institut Pertanian Bogor.
- Rachmawati, Meida. (2013). “Employee Engagement sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan (*International Journal Review*)”. *Among Makarti*, Volume 6, No. 12; 2013
- Robbins SP, dan Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins., Stephen P., Coulter, M. (2010). “*Manajemen*” Jilid1/ Stephen P Robbins Dan Mary Coulter diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. –Ed. 10.
- Sumadhinata, Y. E dan Murtisari, M. (2017). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement pada Karyawan Darat PT ASDP Indonesia Ferry* ISSN: 2541-3406.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Uddin, M, J., Luva, R, H., Maroof Hossian, S, Md., (2013). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 2; 2013.
- Udhiyanah. (2016). “*Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Employee Engagement di Perum Bulog Divre Jatim*”. Tesis. Program Studi Psikologi. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). *How can leaders achieve high employee engagement?* *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (4), 399-416.
- Yadnyawati. (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement*. Tesis. Program Studi Pasca Sarjana. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media. Jakarta.