

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PEGAWAI (Studi Kasus Pada Sekretariat Kabinet)

Raden Resdiana Dan M. Havidz Aima

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

Lovely.anneke@gmail.com; havidz.aima@yahoo.com

Abstract. This study aims to determine the influence of organizational culture and communication on employee engagement to the employee in Cabinet Secretary of The Republic of Indonesia. Methods of data analysis that been used in this research is descriptive and multiple regression analysis. Methods of collecting primary data in the form of a questionnaire using Likert scale. Validity and reliability testing using the test Pearson product moment and statistic Cronbach Alpha. The results of 212 respondents showed that organizational culture variable have the greatest influence compared to communication variable, and also the regression equation shows that all regression coefficients have a positive sign which means if the values of the independent variables of organizational culture and communication is improved it will encourage improvement The dependent variable is employee engagement. The higher the organization culture variable, the higher the value of the employee engagement variable. The higher the communication variable, the higher the value of the employee engagement variable. In general, Employee Engagement is influenced by two independent variables used in this research that is independent of Organization Culture and Communication 58,4%. And there is 41,6% influenced by other variables not examined in this research.

Key words: Organization Culture, Communication, Employee engagement, Cabinet Secretary of The Republic of Indonesia

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet. Metode pengumpulan data primer berupa kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan uji pearson product moment dan statistik Cronbach Alpha. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis deskriptif dan regresi berganda. Hasil penelitian dari 212 responden menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar dibanding komunikasi, dan juga persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa semua koefisien regresi mempunyai tanda positif yang berarti apabila nilai-nilai dari variabel independen yaitu budaya organisasi dan komunikasi ditingkatkan maka akan mendorong peningkatan variabel dependen yaitu *employee engagement*. Semakin tinggi variabel budaya organisasi, maka akan semakin tinggi nilai variabel *employee engagement*. Semakin tinggi variabel komunikasi, maka akan semakin tinggi nilai variabel *employee engagement*. Secara umum, *Employee Engagement* dipengaruhi kedua variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini yakni independen Budaya Organisasi dan Komunikasi sebesar 58,4% dan masih ada pengaruh dari faktor lainnya yaitu 41,6% oleh variabel lainnya yang tidak di teliti di penelitian ini.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Komunikasi, *Employee Engagement*, Sekretariat Kabinet

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti sekarang ini dimana semua perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Selain perusahaan swasta, lembaga pemerintah dan kementerian/lembaga juga diminta untuk meningkatkan kinerjanya dengan melakukan reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja pada seluruh kementerian/lembaga di Indonesia, termasuk Sekretariat Kabinet. Tujuan evaluasi ialah untuk menilai tingkat akuntabilitas kinerja atau pertanggungjawaban atas hasil (*outcome*) terhadap penggunaan anggaran dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang berorientasi kepada hasil (*result oriented government*) serta memberikan saran perbaikan yang diperlukan.

Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja Sekretariat Kabinet memperoleh nilai 66,9. Penilaian tersebut menunjukkan tingkat efektifitas penggunaan anggaran dibandingkan dengan capaian kinerja kualitas pembangunan budaya kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada hasil di Sekretariat Kabinet sudah menunjukkan hasil yang baik. Rincian penilaian Sekretariat Kabinet dari tahun 2010 sampai dengan 2015 tampak pada tabel 1.

Tabel 1. Nilai Akuntabilitas Kinerja Sekretariat Kabinet

No	Komponen yang Dinilai	Tahun					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Perencanaan Kinerja	21,18	22,14	23,98	24,37	23,22	21,34
2	Pengukuran Kinerja	11,92	12,55	11,13	11,70	12,81	14,45
3	Pelaporan Kinerja	9,25	10,25	9,00	10,31	10,31	10,50
4	Evaluasi Kinerja	5,17	5,19	3,62	4,07	4,88	6,11
5	Capaian Kinerja	10,39	11,20	13,83	13,36	14,08	13,69
	Nilai Hasil Evaluasi	57,91	61,33	61,57	63,81	65,30	66,9
	Tingkat Akuntabilitas Kinerja	CC	CC	CC	CC	CC	B

Sumber: Sekretariat Kabinet 2015

Dari tabel 1.1, dapat dilihat bahwa Sekretariat Kabinet Sejak tahun 2010 sampai dengan 2015, penilaian akuntabilitas kinerja Sekretariat Kabinet meningkat dari tahun ke tahun. Namun, dalam dua tahun terakhir yaitu pada tahun 2015 dan 2014 peningkatannya cukup kecil (0,79 dan 1,49). dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

Yang menyebabkan kenaikan penilaian akuntabilitas Sekretariat Kabinet tidak besar adalah karena belum ditindaklanjutinya rekomendasi yang diberikan Kemen PANRB. Terdapat beberapa rekomendasi dari Kemen PANRB yang belum ditindaklanjuti optimal seperti tabel 1.2.

Tabel 2. Rekomendasi Kemen PAN RB

No	Rekomendasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	
	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Dalam setiap rencana aksi agar dicantumkan target secara periodik atas kinerja dan subkegiatan/komponen rinci setiap periode yang akan dilakukan.	Sekretariat Kabinet perlu memperhatikan penyusunan sasaran dan indikator unit kerja agar mencerminkan kinerja sesuai peran dan fungsi unit kerja tersebut.
2	Menyiapkan indikator kinerja individu yang mengacu pada IKU Sekretariat Kabinet	Rencana aksi perlu mencantumkan kegiatan dan target secara periodik atas kinerja dalam setiap rencana aksi yang disusun agar dapat dimanfaatkan dalam pengarahan dan pengorganisasian kegiatan dan identifikasi kinerja sampai tingkat eselon III dan IV.
3	Meningkatkan manajemen kinerja melalui penyusunan perencanaan kinerja yang berorientasi hasil dan melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja serta memanfaatkan seluruh proses tersebut dalam pengambilan keputusan.	Sekretariat Kabinet perlu membangun aplikasi untuk penyajian ukuran keberhasilan organisasi sehingga setiap keberhasilan capaian organisasi maupun unit kerja dapat terpantau secara periodik.
4	Meningkatkan kapasitas SDM dalam bidang akuntabilitas dan manajemen kinerja di seluruh jajaran Sekretariat Kabinet untuk mempercepat terwujudnya pemerintahan dan berkinerja dan akuntabel.	Sekretariat Kabinet perlu memperhatikan kualitas dan keandalan informasi kinerja terutama di level unit kerja.
5	-	Inspektorat agar secara aktif mendorong perbaikan manajemen kinerja dengan cara memberikan rekomendasi perbaikan dan monitoring tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi akuntabilitas kinerja.
6	-	Setiap pimpinan yang ada di Sekretariat Kabinet perlu mendorong terjadinya budaya kerja yang berorientasi hasil, melakukan inisiatif dan melakukan sejumlah terobosan di manajemen kinerja

Sumber : Surat Kementerian PANRB 2015 (diolah)

Pada tabel 2, dalam rekomendasi yang belum ditindaklanjuti terlihat sebagian berkaitan dengan budaya organisasi dan komunikasi. Sebagai contoh, *review* capaian kinerja dan pengendalian kinerja bertujuan untuk membiasakan atau membuat organisasi berkomitmen untuk melakukan *review* atas kinerja Kementerian sehingga dapat melakukan perbaikan-perbaikan. Rekomendasi lain yakni transparansi informasi yang berarti Kemen PANRB mengharapkan bahwa kementerian/lembaga dapat melakukan pertukaran informasi atau umpan balik baik terhadap atasan bawahan maupun antar rekan kerja.

Selain meningkatkan kinerja organisasi, keterlibatan pegawai (*employee engagement*) juga sangat diperlukan mengingat Sekretariat Kabinet merupakan lembaga pemerintah yang strategis, profesional, dan dapat diandalkan dalam memberikan dukungan kepada Presiden untuk melaksanakan tugas sehari-hari sebagai kepala pemerintahan berupa pemberian dukungan kebijakan dan administrasi secara cepat, tepat, transparan, dan akuntabel. Tugas tersebut menuntut para pegawai untuk selalu siap dan sigap dalam memberikan pelayanan teknis dan administrasi yang sewaktu-waktu dapat diminta oleh Presiden dan Wakil Presiden. Agar pelaksanaan tugas berjalan dengan optimal, diperlukan keterlibatan pegawai dari berbagai unit kerja serta golongan, bukan hanya beberapa pegawai saja yang berkaitan dengan unsur politis dan kedekatan.

KAJIAN TEORI

Budaya Organisasi. Chang and Lin (2007), menjelaskan bahwa budaya organisasi dihasilkan dari negosiasi tentang interpretasi dan makna antara orang-orang yang berbeda dalam organisasi. Budaya organisasi, dipandang sebagai hubungan antara manajemen dan perilaku dalam organisasi, biasanya bertitik berat pada cara karyawan berpikir dan bereaksi saat melakukan fungsi mereka dalam organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem penyebaran makna organisasi yang dipegang oleh karyawan. Sistem tersebut membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain (Robbins and Judge, 2015).

Dimensi Kompetensi. Menurut Van den Berg *and* Wilderom (2004) dalam Faisal Mohd, (2010), dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut.

1. *Autonomy* merefleksikan kebebasan dan pemberdayaan karyawan dalam organisasi. Dimensi ini memegang peranan penting untuk membuat karyawan merasa dilibatkan dan lebih bernilai.
2. *External orientation* menandakan tingkat dan ketepatan saat organisasi merespon perubahan lingkungan eksternal.
3. *Inter-departmental co-operation* mengacu pada sejauh mana departemen yang berbeda dalam suatu organisasi saling membantu yang bertujuan untuk kelancaran organisasi. Hal ini meningkatkan rasa aman dan memiliki pada diri karyawan dengan organisasi.
4. *Human resources orientation* berkaitan dengan berbagai kebijakan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Dimensi ini merefleksikan filosofi bagaimana organisasi memperlakukan para karyawannya. Hal ini mendefinisikan kepercayaan dan *respect* yang dimiliki organisasi terhadap karyawannya.
5. *Improvement orientation* adalah sejauh mana organisasi berusaha untuk berkembang dan berinovasi dengan memberikan karyawan fleksibilitas dan memberdayakan karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan. Karyawan dapat berkembang dalam organisasi ketika karyawan diijinkan untuk membuat kesalahan, belajar, dan terus menerus untuk melakukan perbaikan.

Komunikasi. Menurut Kreitner *and* Kinicki (2014), komunikasi adalah pertukaran informasi antara pengirim informasi dan penerima, serta gangguan (persepsi) arti antara individu yang terlibat. Komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang diidentifikasi oleh tujuan, prosedur operasional dan struktur. Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Prosedur operasional melibatkan pemanfaatan fungsional jaringan komunikasi yang berkaitan dengan tujuan organisasi, adopsi komunikasi kebijakan yang tepat untuk tujuan komunikasi, dan pelaksanaan seperti kebijakan melalui kegiatan komunikasi yang sesuai. Elemen struktur meliputi (a).unit organisasi, (b).jaringan komunikasi fungsional, (c).komunikasi kebijakan, dan (d).kegiatan komunikasi (Greenbaum: 1988).

Sedangkan menurut Kamolsawat (2013), komunikasi berarti proses pengiriman atau bertukar informasi, pikiran, atau pendapat dari satu orang ke orang lain. Di dalam komunikasi harus terdapat sumber, penerima, pesan, dan saluran komunikasi. Bahwa organisasi saat ini menggunakan media cetak untuk saluran komunikasi informasi dan berita internal. Kamolsawat merekomendasikan bahwa untuk meningkatkan komunikasi dalam organisasi di mana terdapat banyak lapisan komunikasi dan mungkin ada yang hilang atau distorsi pesan, organisasi harus melampirkan *hard copy* dari informasi, tidak hanya berkomunikasi secara *verbal*.

Dimensi Komunikasi. Dimensi komunikasi dikembangkan oleh Clappitt *and* Downs (1993) adalah:

1. *Organizational integration* merujuk pada sejauh mana karyawan dapat mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian integral dari organisasi dan menganggap mereka sebagai orang yang terlibat dalam proses tersebut.

2. *Supervisory communication* adalah cara dimana atasan dapat menjangkau dan berkomunikasi dengan karyawan. Karyawan merasakan gaya dan cara komunikasi pengawas merupakan hal yang penting.
3. *Personal feedback* adalah sejauh mana karyawan diinformasikan tentang kemajuan, gap kinerja mereka, dan rencana karir ke depan.
4. *Corporate information* adalah sejauh mana karyawan diinformasikan secara memadai dan transparan tentang kebijakan organisasi, dan strategi organisasi.
5. *Communication climate* meliputi kepercayaan, keadilan, dan transparansi yang dirasakan karyawan dan merupakan prinsip komunikasi organisasi.
6. *Horizontal and informal communication* adalah jaringan informal dan saluran komunikasi yang berkembang melalui interaksi antar karyawan dalam organisasi. Hal tersebut menanamkan rasa saling memiliki diantara anggota organisasi.
7. *Media quality* merujuk pada kualitas informasi yang disampaikan kepada karyawan. Hal tersebut juga membahas tentang media yang dipilih untuk tujuan komunikasi dimana dapat meningkatkan kecepatan, akurasi, dan isi komunikasi.
8. *Subordinate communication* yakni komunikasi yang dilakukan bawahan terhadap atasan mereka. Hal tersebut mengarah pada dukungan dan kepercayaan bawahan terhadap atasan mereka.

Employee Engagement. Menurut Maharjan (2012), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Lalu Menurut Mangkunegara (2009), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Nawawi (2006) mengatakan kinerja adalah jawaban atas pertanyaan apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Dimensi Employee Engagement. Dimensi *employee engagement* menurut Saks (2006), *employee engagement* adalah suatu konsep *engagement* yang mencerminkan keberadaan individu secara psikologi di organisasi. Terdapat dua peran dominan sebagai anggota organisasi yakni perannya dalam pekerjaan (*job engagement*) dan sebagai anggota organisasi (*organization engagement*).

Kerangka Pemikiran. Kerangka pemikiran menjelaskan hubungan kausalitas dan arah pengaruh variabel yang diteliti. Bentuk kerangka pemikiran dalam penelitian ini diuraikan secara garis besar, bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya organisasi dan komunikasi.

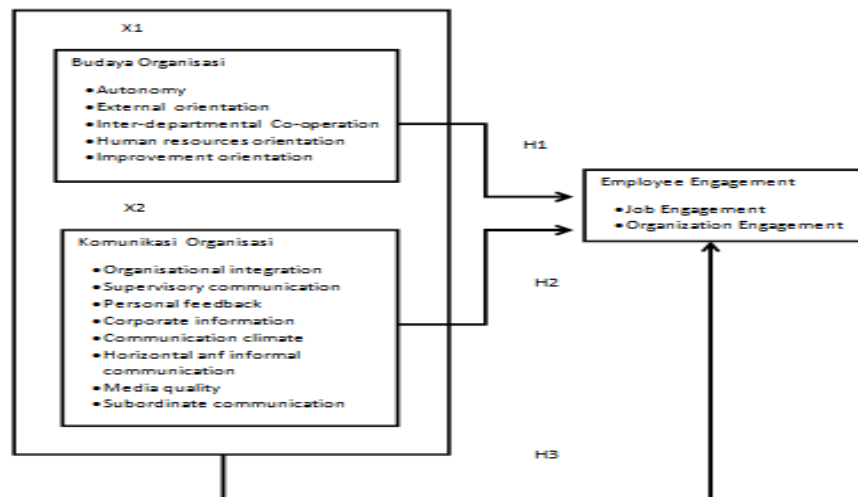
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement. Pada penelitian ini budaya organisasi dan komunikasi organisasi sebagai variabel bebas dan *employee engagement* sebagai variabel terikat. Teori budaya organisasi yang digunakan pada penelitian ini adalah teori yang dikembangkan oleh Van den Berg and Wilderom dalam Faisal Mohd (2010) yaitu budaya organisasi meliputi *autonomy*, *external orientation*, *inter-departmental co-operation*, *human resources orientation*, dan *improvement orientation*.

Penelitian pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap *employee engagement* sebelumnya dilakukan oleh Sarangi and Srivastava (2012). Penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan bank *private* di India. Jumlah sampel sebanyak 247 orang. Hasil penelitian tersebut bahwa budaya organisasi dan komunikasi memiliki pengaruh sebesar 40,96% terhadap *employee engagement*. Sedangkan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* dilakukan oleh beberapa peneliti. Menurut Cattermole *et al.* (2013)

bahwa *employee engagement* adalah dampak dari budaya suatu organisasi. Cattermole melakukan studi selama lima periode yang memonitor bagaimana manajemen sumber daya manusia menggerakkan dan memonitor perubahan melalui *employee engagement*. Penelitian ini membandingkan tingkat *employee engagement* suatu perusahaan selama perubahan budaya dalam lima periode. Hasilnya adalah tingkat *employee engagement* berubah seiring berubahnya budaya suatu organisasi.

Pengaruh Komunikasi Terhadap *Employee Engagement*. Sedangkan penelitian komunikasi berpengaruh terhadap *employee engagement* dilakukan oleh Jaupi dan Llaci (2015) yang menghasilkan bahwa dimensi kepuasan komunikasi dan demografik memiliki dampak terhadap *employee engagement* sebesar 63%. Penelitian Jaupi dan Llaci dilakukan di sektor bank, bahwa praktek komunikasi yang baik di bank akan membangun iklim kerja dan komunikasi yang nyaman sehingga dapat *employee engagement*. Kamolsawat (2013) bahwa komunikasi dari penerima memiliki dampak paling besar pada *employee engagement*, diikuti oleh saluran komunikasi, sumber komunikasi dan bekerja sendiri (*work itself*). Hasil penelitian tersebut yakni komunikasi memiliki pengaruh sebesar 51,1% terhadap *employee engagement*. Penelitian di Indonesia tentang komunikasi dilakukan oleh Margaretha dan Kartika meneliti tentang analisa pengaruh komunikasi internal, *intrinsic rewards*, dan *recognition* terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel. Hasil penelitian Margaretha dan Kartika adalah komunikasi internal memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* sebesar 25,8%.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap *Employee Engagement*. Menurut Sarangi and Srivastava (2012), budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Budaya yang cukup lekat pada kementerian/lembaga setingkat kementerian adalah budaya birokrasi. Awalnya budaya birokrasi memperoleh stigma yang tidak baik yakni dicitrakan sebagai sesuatu yang bertele-tele, sering rapat, sering seminar, banyak bicara, saling menyalahkan, suka membuat berbagai panitia, jam karet, buang waktu, tidak efisien, dan korup (Sedarmayanti, 2011). Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah peneliti (2016)

Hipotesis Penelitian. Berdasarkan deskripsi teoritis, kerangka berpikir, dan hasil-hasil penelitian yang relevan yang telah disebutkan diatas, dapat ditarik hipotesis penelitian yang merupakan jawaban sementara dari masalah penelitian yang telah dirumuskan, yaitu sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H2 : Komunikasi berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H3: Budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh terhadap *employee engagement*.

METODE

Desain Penelitian. Berdasarkan kualifikasi tujuan penelitian, jenis penelitian ini termasuk deskriptif, artinya penelitian yang bertujuan menggambarkan tentang fenomena sosial dengan gambaran lengkap, berkenaan tentang tatanan sosial dan hubungan-hubungan yang ada dalam penelitian. Dengan kata lain penelitian ini bertujuan menguraikan karakteristik pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen

Variabel dan Pengukurannya. Dalam penelitian ini, variabel dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Variabel Independen, yakni variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini variabel independennya adalah budaya organisasi (X_1) dan komunikasi (X_2).
2. Variabel Dependen, yakni variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependennya adalah *employee engagement* (Y).

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 212 orang pegawai Sekretariat Kabinet. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling*. Jumlah sampelnya dihitung berdasarkan rumus slovin :

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

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan

$$n = \frac{450}{1 + 450(0,05)^2} = 212 \text{ Sampel}$$

Kuisisioner dirancang dengan menggunakan format pertanyaan yang memberikan pilihan respon dan memberikan skala pengukuran. Kuisisioner disebar langsung kepada responden yang merupakan sampel dari setiap satuan organisasi di Sekretariat Kabinet.

Jenis data dan Teknik Pengumpulan data. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dalam bentuk penyebaran angket/kuesioner. Data yang secara langsung diperoleh dari responden dengan cara penyebaran kuesioner kepada pegawai perusahaan yang terpilih dan wawancara.
- b. Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dan diperoleh dari pihak-pihak lain, dimana dalam hal ini data sekunder diperoleh dari pihak Kepegawaian Sekretariat Kabinet, Biro Reformasi Birokrasi dan berbagai literatur-literatur terkait dan sumber-sumber lain yang mendukung, yaitu antara lain internet dan koran.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yakni dengan menyebarkan kuesioner. Indikator dari masing-masing dimensi untuk setiap variabel akan diukur dengan menggunakan skala likert dengan skor 1-5, dengan bobot tertinggi adalah 5 yaitu sangat setuju dan bobot terendah adalah 1 yaitu sangat tidak setuju.

Teknik Analisis Data. Untuk melakukan analisis data, peneliti menggunakan Analisis regresi linier berganda untuk menjelaskan hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Adapun model yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut yaitu:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = Employee Engagement

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Komunikasi

b₀ = Konstanta dari persamaan regresi

b₁₋₃ = Koefisien Regresi

e = *Standard Error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden. Berdasarkan sampel penelitian sebanyak 212 responden, detail karakteristik responden ditampilkan dalam tabel 1.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Identitas Responden	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	57	44,9%
Perempuan	70	55,1%
Usia (tahun)		
< 20	14	11,0%
20 – 30	53	41,7%
31 – 40	37	29,1%
41 – 50	20	15,7%
51 – 60	3	2,4%
Pendidikan		
SLTA/ sederajat	11	8,7 %
Diploma	28	22,0 %
Sarjana (S1)	80	63,0 %
Pasca Sarjana (S2)	8	6,3 %
Lama Kerja (tahun)		
< 2	18	14,2%
2 – 5	50	39,4 %
6 – 10	39	30,7%
11 – 15	19	15,0%
16 – 20	1	0,8 %
Jabatan		
Junior Staff	35	27,6%
Senior Staff	48	37,8%
Officer	18	14,2%
Senior Officer	14	11,0%
Assistant Manager	9	7,1%
Manager	3	2,4%

Sumber : Data Penelitian Diolah (2016)

Analisis Data Variabel Penelitian. Dari statistik yang didapat dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa dari 45 butir instrumen yang disampaikan kepada 127 orang responden sebagai uji coba, diperoleh.

Analisis Variabel Kompetensi. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa variabel Kompetensi mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 4,29 dengan nilai standar deviasi 0,380, nilai median 4,31. Hal ini mengindikasikan bahwasanya secara umum karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel kompetensi sebagaimana yang dirasakan

oleh diri responden diikuti oleh jawaban setuju yang mempunyai total skor rata-rata sebesar 4,29.

Analisis Variabel Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa variabel Motivasi mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 4,27 dengan nilai standar deviasi 0,387, nilai median 4,27. Menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel motivasi sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden diikuti oleh jawaban setuju yang mempunyai total skor rata-rata sebesar 4,27.

Deskripsi Variabel Kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa variabel Kinerja mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 4,25 dengan nilai standar deviasi 0,401, nilai median 4,27. Menunjukkan bahwa untuk variabel kinerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan cukup setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel kinerja sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden diikuti oleh jawaban setuju yang mempunyai skor rata-rata 4,25.

Analisis Data

Uji Validitas. Dalam penelitian ini dilakukan pemberian kuesioner kepada seluruh responden dengan jumlah 127 orang maka r_{Tabel} nya adalah 0,361. Dasar pengambilan keputusan valid atau tidaknya suatu butir pernyataan yaitu berdasarkan pada rumus $r_{hitung} > r_{Tabel}$. Berdasarkan uji validitas tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang terdapat pada instrumen kompetensi, motivasi kerja dan kinerja adalah valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Interpretasi	Hasil
Kompetensi	0,899	Tinggi	Reliabel
Motivasi Kerja	0,896	Tinggi	Reliabel
Kinerja	0,890	Tinggi	Reliabel

Sumber : Data Penelitian Diolah (2016)

Dari Tabel 3 di atas diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel kompetensi (X_1), Motivasi kerja (X_2), dan kinerja (Y) berada di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item kuesioner dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai instrument pengumpul data dalam penelitian.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

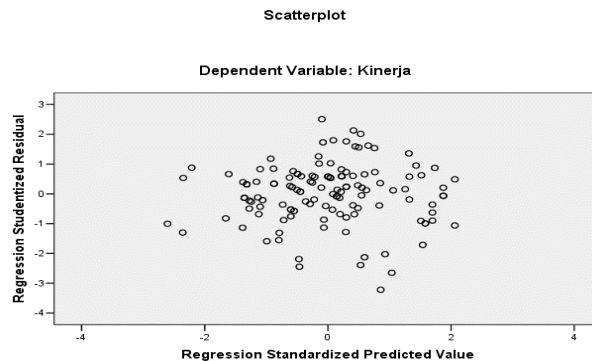
Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

		One-Sample Kolmogorov-Smlrnov Test			
		Komptensi	Motivasi	Kinerja	
N		127	127	127	
Normal Parameters	a.b	Mean	4.2874	4.2703	4.2474
		Std. Deviation	,38003	,38655	,40107
Most Extreme Differences		Absolute	,082	,073	,074
		Positive	,082	,062	,061
		Negative	-,067	-,073	-,074
Kolmogorov-Smirnov Z		,919	,828	,830	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,367	,499	,496	

Sumber : Data Penelitian Diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 5, uji normalitas menunjukkan $> 0,05$ (*asymptotic Sig. - 2 Tailed*) dapat disimpulkan bahwa data penelitian terdistribusi normal.

Hasil Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer yang diolah (2016)

Dari hasil output SPSS diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi Kinerja berdasar masukan variabel independennya.

Hasil Uji Multikolinearitas. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan uji korelasi antara variabel-variabel independen dengan korelasi sederhana, sebagaimana terlihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Motivasi Kerja	.578	1.729
Kompensasi	.578	1.729

Sumber : Data Penelitian Diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 5 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* pada masing-masing variabel lebih besar ($>$) daripada 0,1 dan nilai VIF dalam *collinearity statistics* lebih kecil ($<$) daripada 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari multikolonieritas antar variabel independen.

Analisis Regresi Linier Berganda. Regresi digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif. Regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel independen dan variabel dependen dimana jumlah variabel independen lebih dari satu. Hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Hasil Pengujian Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Koefisien	t hitung	Sign
Konstanta	.519	1.790	.076
Kompetensi	.529	6.506	.000
Motivasi Kerja	.342	4.282	.000
R ²	.574		
F hitung		83.704	.000

Sumber : Data diolah (2016)

Berdasarkan hasil analisis diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut: Konstanta sebesar 0.519, koefisien kompetensi (X_1) sebesar 0.529, dan koefisien motivasi kerja (X_2) sebesar 0.342. $Y = 0.519 + 0.529X_1 + 0.342X_2$

Berdasarkan hasil persamaan regresi diatas, dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Konstanta bernilai **0,519** signifikansi pada *alpha* 0,076. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh motivasi dan kompetensi maka kinerja bernilai 0,519.
- 2) Nilai koefisien X_1 (kompetensi) sebesar **0,529** dengan tingkat signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika kompetensi meningkat maka kinerjanya juga mengalami peningkatan.
- 3) Nilai koefisien X_2 (motivasi kerja) sebesar **0,342** dengan tingkat signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika motivasi kerja meningkat maka kinerjanya juga mengalami peningkatan

Dari nilai koefisien determinasi bahwa kompetensi dan motivasi kerja menentukan kinerja sebesar 57,4%, sisanya 42,6% ditentukan oleh faktor lain atau variabel lainnya yang tidak di teliti di penelitian ini.

Hasil Uji F. Berdasarkan Tabel diatas diperoleh nilai F hitung sebesar 83,704 sedangkan nilai F Tabel sebesar 3,07 dengan taraf signifikansi 0,000 dan df pembilang = jumlah variabel-1= 3-1 = 2 serta df penyebut = jumlah populasi – jumlah variabel = 127-2 = 125 yang menunjukkan terdapat pengaruh simultan antara variabel kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja.

Hasil Uji t. Berdasarkan hasil nilai koefisien dan nilai sig. tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan
Pada hasil uji-t antara kompetensi dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
Pada hasil uji-t antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Matriks Korelasi Antar Dimensi. Untuk mengetahui dimensi mana yang memiliki pengaruh yang kuat maka dibuat sebuah matrik yang menghubungkan keseluruhan dimensi antara variabel independen, terlihat pada Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8. Matrik Korelasi Dimensi antar Variabel

Variabel		Kinerja (Y)				
Independent	Dimensi	Kualitas Kerja	Produktivitas/ Kuantitas	Kerjasama	Inisiatif	Tanggung Jawab
		Kompetensi (X₁) Motivasi (X₂)	Ciri	0,403	0,424	0,389
Konsep Diri	0,168		0,312	0,390	0,277	0,336
Pengetahuan	0,311		0,471	0,414	0,519	0,379
Keterampilan	0,380		0,567	0,185	0,400	0,187
Motivasi Intrinsik	0,251		0,415	0,325	0,344	0,314
Motivasi Ekstrinsik	0,339		0,401	0,360	0,489	0,379

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2016)

Berdasarkan Tabel 7 diatas, maka hasil koefisien korelasi variabel dapat diartikan sebagai berikut:

- 1) Untuk variabel kompetensi, pada matriks korelasi antar dimensi di dapat bahwa dimensi kompetensi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi keterampilan terhadap dimensi produktivitas/kuantitas pada Kinerja Karyawan, karena memiliki nilai koefisien = **0.567** (memiliki hubungan yang “Sedang”).
- 2) Untuk variabel motivasi, pada matriks korelasi antar dimensi didapat bahwa dimensi motivasi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi motivasi ekstrinsik terhadap dimensi inisiatif pada Kinerja Karyawan, karena memiliki nilai koefisien = **0.489** (memiliki hubungan yang “Sedang”).

Pembahasan. Hasil regresi menunjukkan variabel komunikasi (X₂) memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *employee engagement* (Y) dengan persamaan $Y=3,051 + 0,328X_1 + 0,210X_2$ dengan penjelasan:

1. Konstanta memiliki 3,051. Ini berarti bahwa apabila budaya organisasi (X₁) sama dengan nol, dan komunikasi (X₂) juga sama dengan nol, maka *employee engagement* (Y) bernilai 3,051. Nilai 3,051 berarti ragu-ragu.
2. Nilai koefisien X₁ (budaya organisasi) sebesar **0,328** dengan tingkat signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*. Jika budaya organisasi meningkat maka *employee engagement* juga mengalami peningkatan.
3. Nilai koefisien X₂ (komunikasi) sebesar **0,210** dengan tingkat signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*. Jika komunikasi meningkat maka *employee engagement* juga mengalami peningkatan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar dibanding variabel komunikasi, dan juga persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa semua koefisien regresi mempunyai tanda positif yang berarti apabila nilai-nilai dari variabel independen yaitu budaya organisasi dan komunikasi ditingkatkan maka akan mendorong peningkatan variabel dependen yaitu *employee engagement*. Hal ini juga dibuktikan oleh Cattermole, G., Johnson, J., & Roberts, K. (2013), *Employee engagement welcomes the dawn of an empowerment culture. Strategic HR Review, 12(5), 250.*, yang menyebutkan tingkat *employee engagement* berubah seiring berubahnya budaya suatu organisasi.

Selain budaya organisasi, komunikasi juga berpengaruh terhadap meningkatnya *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet. Semakin tinggi variabel komunikasi, maka akan semakin tinggi nilai variabel *employee engagement*. Maka dalam hal ini, Sekretariat

Kabinet dapat meningkatkan *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet dengan melakukan upaya pendekatan melalui beberapa dimensi komunikasi seperti *organizational integration* (bagian integral organisasi), *supervisory communication* (komunikasi atasan ke bawahan), *personal feedback* (umpan balik), *corporate information* (informasi perusahaan), *communication climate* (iklim komunikasi), *horizontal and informal communication* (saluran komunikasi informal), *media quality* (kualitas informasi), dan *subordinate communication* (komunikasi bawahan ke atasan). (Clampitt and Downs:1993)

Sebagai contoh, pada dimensi *organizational integration* (bagian integral organisasi), misalnya pegawai dapat dilibatkan pada saat ada kebijakan baru dari instansi, diadakan rapat, dan pegawai diberitahukan perkembangan organisasi agar pegawai merasa menjadi salah satu bagian integral organisasi, pada dimensi *supervisory communication* (komunikasi atasan ke bawahan), atasan dapat berkomunikasi secara informal diluar pekerjaan, misalnya tidak hanya menanyakan update pekerjaan tetapi juga bisa memberikan perhatian kepada bawahan saat bawahan sedang sakit.

Berikutnya pendekatan pada dimensi *personal feedback* (umpan balik) yaitu bisa dengan cara pimpinan memberikan umpan balik pada setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan, jika kurang baik sampaikan arahan dan petunjuk agar bawahan dapat memperbaiki tidak hanya menyalahkan saja tetapi juga memberikan arahan.

Pada dimensi *corporate information* (informasi perusahaan) yaitu pegawai diberitahukan secara transparan tentang kondisi perusahaan, *communication climate* (iklim komunikasi) yaitu dengan cara memperlakukan pegawai secara adil, *horizontal and informal communication* (saluran komunikasi informal) misalnya dengan membentuk grup whatsapp pada unit kerja agar dapat menjalin interaksi antar karyawan dan atasan dengan baik tidak hanya jalur komunikasi formal tetapi juga dengan jalur komunikasi informal seperti whatsapp, *media quality* (kualitas informasi dan media) mencakup media apa yang digunakan organisasi kepada pegawai, dan *subordinate communication* (komunikasi bawahan ke atasan) yaitu bagaimana pegawai mendukung atasannya dalam hal pekerjaan.

Hasil berdasarkan pada hasil uji r menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet memiliki tingkat pengaruh yang “Kuat” sedangkan hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet.

Berdasarkan korelasi antar dimensi pada variable, budaya organisasi dengan *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet bahwa dimensi *interdepartemental co-operation* yang paling kuat hubungannya terhadap dimensi organization engagement pada *employee engagement*. Hasil pengujian ini bermakna, hasil pengujian terhadap hipotesis pertama menyatakan bahwa, *interdepartemental co-operation* diduga semakin tinggi di Sekretariat Kabinet maka akan semakin tinggi pula *employee engagement* pegawai di Sekretariat Kabinet adalah terbukti.

Berdasarkan hasil *R square* atau koefisien determinan sebesar 0,584 atau **58,4%**, menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dipengaruhi kedua variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini yakni independen Budaya Organisasi (X_1) dan Komunikasi (X_2) sebesar **58,4%**, dan masih ada pengaruh dari faktor lainnya yaitu **41,6%** oleh variabel lainnya yang tidak di teliti di penelitian ini. Hasil tersebut tidak menunjukkan hasil yang terlalu besar, hal ini juga terjadi pada penelitian Sarangi and Srivastava (2012), dampak budaya organisasi dan komunikasi terhadap *employee engagement* Penelitian dilakukan terhadap karyawan bank *private* di India.

PENUTUP

Kesimpulan. Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet. Berdasarkan nilai *mean* pada variabel budaya organisasi pada dimensi *inter-departmental co-operation*. Artinya, pegawai merasa kerjasama antar unit kerja sangat diperlukan, karena dalam kerjasama tersebut terjalin pertukaran informasi yang dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaannya, dan hal ini dapat membuat pegawai merasa terlibat penuh dan menjadi bagian dalam organisasi. Korelasi yang sangat kuat terjadi antara *inter-departmental co-operation* dengan dimensi *organization engagement* pada variabel *employee engagement*. Indikator-indikator pada dimensi *inter-departmental orientation* yang dapat meningkatkan *employee engagement*, antara lain:
 - 1) Antar unit kerja melakukan kerjasama yang bermanfaat.
 - 2) Antar unit kerja melakukan pertukaran informasi yang bermanfaat.
 - 3) Unit-unit kerja saling mendukung dalam menyelesaikan masalah.
- 2) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet. Berdasarkan nilai *mean* pada variabel komunikasi pada dimensi *corporate information*. Artinya, pegawai merasa informasi tujuan dan kebijakan unit kerja maupun organisasi, serta pencapaian yang dicapai organisasi sangat perlu untuk diketahui pegawai karena hal ini dapat menumbuhkan perasaan *engaged* terhadap organisasi. Korelasi yang kuat terjadi antara *organizational integration* dengan dimensi *organization engagement* pada variabel *employee engagement*. Indikator-indikator dalam *organizational integration* yang dapat meningkatkan *employee engagement*, antara lain:
 - 1) Ketersediaan informasi mengenai perubahan organisasi.
 - 2) Ketersediaan informasi mengenai persyaratan pekerjaan.
- 3) Budaya organisasi dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet. Bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar diantara variabel penelitian variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa secara kualitatif terdapat korelasi positif dan kuat yang berarti apabila nilai-nilai dari variabel independen yaitu budaya organisasi dan komunikasi ditingkatkan maka akan mendorong peningkatan variabel dependen yaitu *employee engagement* pegawai. Secara umum dimensi *organization engagement* paling dipengaruhi oleh dimensi *interdepartmental cooperation*.

Saran. Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang disebutkan diatas, penulis memberikan saran kepada Sekretariat Kabinet dengan tujuan untuk meningkatkan *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet yaitu:

- 1) Budaya organisasi pada dimensi *inter-departmental orientation* terhadap dimensi *organization engagement* pada *employee engagement* memiliki hubungan paling kuat dalam meningkatkan *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet. Artinya semakin terbentuknya kerja sama antar unit yang kuat dan saling membantu serta mendukung sangat dibutuhkan untuk meningkatkan *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet. Dalam kerjasama, terjalin pertukaran informasi yang dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaannya, dan hal ini dapat membuat pegawai merasa terlibat penuh dan menjadi bagian dalam organisasi. Oleh karena itu, strategi yang dapat dilakukan oleh Sekretariat Kabinet untuk meningkatkan *employee engagement* kaitannya dengan dimensi *inter-departmental co-operation*, antara lain:
 - a) Mengadakan kegiatan *outbond* secara regular misalnya enam bulan sekali, untuk meningkatkan kerjasama antar unit di Sekretariat Kabinet serta untuk meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga Sekretariat Kabinet.

- b) Mengadakan pelatihan kepada pegawai yang peserta terdiri dari berbagai unit kerja di Sekretariat Kabinet. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, rasa saling mengenal antar pegawai di unit kerja yang berbeda.
- 2) Komunikasi pada dimensi *organizational integration* terhadap dimensi *organization engagement* pada *employee engagement* memiliki hubungan paling kuat dalam meningkatkan *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet. Artinya ketersediaan informasi yang memadai mengenai organisasi serta ketersediaan informasi pegawai tentang persyaratan pekerjaan/pengembangan pekerjaan pegawai saat ini sangat diperlukan untuk meningkatkan *employee engagement* pegawai Sekretariat Kabinet. Oleh karena itu, strategi yang dapat dilakukan oleh Sekretariat Kabinet untuk meningkatkan *employee engagement* kaitannya dengan dimensi *organizational integration*, antara lain:
- a) Sekretariat Kabinet dapat melakukan sosialisasi terkait peraturan perundangan terbaru yang melibatkan kebijakan yang akan dilakukan organisasi. Hal ini dimaksudkan agar pegawai mengetahui perubahan maupun kebijakan yang terjadi pada organisasi menyangkut salah satunya kepentingan pegawai.
- b) Mengadakan survei tahunan kepada seluruh pegawai Sekretariat Kabinet terkait pelayanan informasi mengenai organisasi. Hal ini dimaksudkan agar organisasi mengetahui informasi penting seperti apa yang dibutuhkan pegawai. Hal ini juga dimaksudkan agar organisasi dapat terus berkembang.
- 3) Selain itu, penulis menyampaikan saran untuk penelitian selanjutnya yaitu perlu ada penelitian lebih lanjut tentang penelitian faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada *employee engagement*, karena pada penelitian ini, penulis hanya meneliti faktor budaya organisasi dan komunikasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Anggreana, Viqi. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement pada PNS di Kantor Bupati Bagian Umum Setda Kabupaten Siak. *Jom FEKON* Vol.2 No. 2 Oktober 2015.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*. Vol. 4, No. 2. ISSN 1923-4007 E-ISSN 1923-4015.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: an application in pharmaceutical industry. *International review of management and Marketing*, 2(4), 65-73.
- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* (studi pada karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang). *Jurnal Universitas Semarang*, 2(1).
- Barger, B. (2007). Culture, an overused term and international joint ventures: A review of the literature and a case study. *Journal of Organization, Culture, Communication and Conflict*, 11(2), 1-15.
- Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Kabinet. (2015). Data Kepegawaian, Jakarta.
- Buble, M., & Pavic, I. (2007). Interdependence between organizational culture and leadership styles: The Croatian case. *The Business Review*, 7(1), 143-151.
- Carter, Danon & Baghurst, Timothy. (2013). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *J Bus Ethics* (2014). 124:453-464.
- Cattermole, G., Johnson, J., & Roberts, K. (2013). Employee engagement welcomes the dawn of an empowerment culture. *Strategic HR Review*, 12(5), 250.
- Clampitt, P.G., & Downs, C.W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *Journal of Business Communication*, 3(1), 5-28.
- Chang, S. E., & Lin, C. A. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management + Data Systems*, 107(3), 438.

- Chow, I. H.-S., & Liu, S. S. (2007). Business strategy, organizational culture, and performance outcomes in China's technology industry. *HR. Human Resource Planning*, 30(2), 47-55.
- Downs, C., & M. Hazen. (1977). A factor analysis study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*. 14, 63-74.
- Engin, E., & Akgoz, B.E. (2013). The effect of communication satisfaction on organizational commitment. *British Journal of Arts and Social Science*, 141(2).
- Fey, C.F., & Denison, D.R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia. *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Giovani, Amanda dan Hendrika Lusiana. 2011. *Studi Kausal Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Employee Engagemant Di Hotel Sheraton Surabaya*. Jurnal Manajemen. Hal. 1-11.
- Greenbaum, H., Clampitt, P., & Willhnganz, S. (1988) Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245-282.
- Hair, J.F.J., Black, B., Babin, B., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Jaupi, F., & Llaci, S. (2015). The Impact Of Communication Satisfaction And Demographic Variables On Employee Engagement. *Journal of Science and Management*. 4, 191-200.
- Javed, F., & Chema, S. (2015). The Relationship Between Organizational Resources And Work Engagement: The Mediating Role Of Service Climate As A Predictor Of Performance And Loyalty In Shopping Malls Of Pakistan. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 7(2).
- Jewondari, Mutiara R. (2014). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement pada PT Aspex Kumbong. Bogor, IPB.
- Joushan, S. A., Syamsun, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 13(4), 697-703.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.
- Kamolsawat, C. (2013). Work itself and communication on employee engagement case study: the student under cemp project. *Bangkok University*, 63:11.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior*. (Nine Edition) New York: McGraw-Hill.
- Komputer, Wahana (2015). *Belajar Cepat Analissi Statistik Parametrik dan Non Parametrik dengan SPSS*. Yogyakarta, CV Andi Offset.
- Little, B., & Little. P. (2006). Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 100 (1), 11-113.
- Lockwood, N.R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR strategic role. *SHRM Research Quarterly*. 1-12.
- Malhotra, Naresh K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Margaretha, I., & Kartika. D. (2012). Analisa pengaruh komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel. *Jurnal Universitas Petra Surabaya*, 502-517.
- Markos, S., & Sridevi, M.S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*. 5(12), 86-96.
- Medhrust, A., & Albrecht, .S. (2011). Salesperson engagement and performance: A theoretical model. *Journal of Management and Organization*. 17(2), 398-411.
- Medlin, B., & Green, K.W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management and Data Systems*. 109(7), 943-966.
- Nutov, L., & Hazzan, O. (2013). An organizational engagement model as a management tool for high school principals. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 469-486.

- Saks, Alan M.(2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7, 2006.pp 600-619.
- Santoso, S. (2001). Buku latihan spss statistik parametrik. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sarangi, S., & Srivastava. R. K. (2012). Impact of organizational culture and communication on employee engagement: an investigation of indian private banks. *South Asian Journal of Management*. July-September 2012. 18.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2002). Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Version 1. Utrecht, Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung, PT Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Edisi Pertama. Terjemahan. Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Sekretariat Kabinet. (2015). Laporan Kinerja Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2015, Jakarta.
- Sekretariat Kabinet. (2015). Rencana Strategis 2015-2019, Jakarta.
- Sekretariat Kabinet. (2015). Struktur Organisasi, Jakarta.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1995). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta, PT. Pustaka LP3ES.