

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT ASURANSI JASA INDONESIA

Mahfudli Hamdani Lutfi Dan Setyo Riyanto

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana
hamnsani@yahoo.com; setyoriyanto@gmail.com

Abstract. In this study discusses the influence of the relationship between workers in PT Asuransi Jasa Indonesia. Descriptive method is used with quantitative approach. Data collection techniques used were observation, interviews and questionnaires. In this research the sampling technique based on calculation Slovin found 93 Respondents with the type of Simple Random Sampling which consist of various level of position in company which analyzed using Linier Regression Analysis. The results of the research are known and significant to employee involvement. The corporate culture variables of permutations and leadership variables also affect employee engagement.

Keywords: engagement work, compensation, culture, leadership

Abstrak. Dalam penelitian ini membahas pengaruh hubungan antara pekerja di PT Asuransi Jasa Indonesia. Metode deskriptif digunakan dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan kuesioner. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel berdasarkan perhitungan Slovin menemukan 93 Responden dengan jenis Simple Random Sampling yang terdiri dari berbagai tingkat posisi di perusahaan yang dianalisis menggunakan Analisis Regresi Linier. Hasil penelitian diketahui dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Variabel budaya perusahaan dari permutasi dan variabel kepemimpinan juga mempengaruhi keterlibatan karyawan.

Kata kunci: keterlibatan kerja, kompensasi, budaya, kepemimpinan

PENDAHULUAN

Aset penting dari suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia tidak lagi dianggap sebagai fungsi penunjang (supporting), tetapi sebagai faktor sentral dalam pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang didukung oleh modal yang besar dan teknologi yang canggih namun tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni kecil kemungkinan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila sumber daya manusia yang terlibat mengimplementasikan visi dan misi perusahaan. Perusahaan bertanggung jawab untuk memperhatikan hal-hal yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Baik itu dari faktor internal yang berupa sifat dan kemampuan masing-masing karyawan maupun faktor eksternal yaitu lingkungan kerja organisasinya. Banyak faktor yang dapat diaplikasikan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya, diantaranya pembentukan dan penerapan budaya organisasi, gaya kepemimpinan yang dijalankan perusahaan serta reward karyawan berupa kompensasi yang dapat meningkatkan motivasi kinerja karyawan.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka organisasi tersebut akan berkualitas baik. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang karyawan. Peran budaya organisasi merupakan konsep yang sedang dikembangkan

dalam ilmu manajemen saat ini. Budaya organisasi merupakan karakteristik dari perusahaan sehingga dapat dikatakan sebagai kepribadian organisasi. Budaya organisasi merupakan rangkaian asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu organisasi untuk menyelesaikan masalah-masalah.

Budaya organisasi yang dikembangkan dalam PT Asuransi Jasa Indonesia merupakan kepribadian dasar ingin diterapkan dalam menjalani kehidupan dalam perusahaan. Nilai budaya organisasi pada PT Asuransi Jasa Indonesia dituangkan dalam beberapa hal yaitu :

1. *Resourceful*

Setiap karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia tidak berhenti untuk mengasah diri, menjadi pribadi yang dapat diandalkan. Karyawan mampu berguna bagi pelanggan, rekan kerja dan perusahaan dalam memberikan kinerja terbaik yang kreatif dan inovatif demi meningkatkan persaingan bisnis.

2. *Agility*

Karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia adalah pribadi yang antusias dan tangkas dalam menyongsong setiap kesempatan, situasi dan perubahan. Sehingga menjadi hal penting untuk segera dapat berubah.

3. *Integrity*

Karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia menjunjung tinggi integritas dan kejujuran serta menjaga kepercayaan pelanggan, mitra bisnis dan perusahaan dengan segenap hati dalam menyuguhkan kinerja dan layanan yang berkualitas.

4. *Synergy*

Setiap karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia adalah anggota keluarga perusahaan yang tumbuh dengan baik karena adanya kerjasama yang erat, sinergi yang kuat dan rasa kebersamaan yang terjaga.

5. *Excellent Service*

Setiap karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia berkomitmen untuk terus menciptakan nilai tambah dan memberikan layanan prima bagi pelanggan internal dan eksternal.

Saat ini perusahaan mengutamakan pada karakter leadership (kepemimpinan) dari para karyawannya. Hal ini disadari bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Unsur kepemimpinan diantaranya : adanya proses atau hubungan antara pemimpin dan pengikut, adanya pengaruh sosial, peran kepemimpinan ada di setiap tingkatan dalam organisasi dan berfokus pada pencapaian tujuan. Peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam rangka mempengaruhi, mendorong semangat, gairah, kualitas kerja, keamanan antar anggota serta keterkaitan satu dengan lainnya. Perusahaan menyadari bahwa kepemimpinan merupakan salah satu hal penting dalam pembentukan Engagement para karyawan. Pemimpin yang menekankan pada sifat manajemen yang baik akan menjaga dan menghargai perasaan pegawai serta mengajak untuk terlibat dalam setiap aktifitas.

Perusahaan menilai peran kepemimpinan harus berlandaskan pada sifat transformasional dan transaksional. Karakteristik pemimpin transformasional yang dapat memajukan seperti, yaitu memiliki (1) pengaruh idealis (idealized influence), (2) inspirasi motivasi (inspirational motivation), (3) stimulasi intelektual (intellectual stimulation), (4) pertimbangan individual (individualized consideration). Fokus pemimpin transformasional memberikan perhatian pada kebutuhan setiap individu untuk tumbuh dan berkembang, dengan cara berperan sebagai pelatih dan mentor. Kepemimpinan transaksional adalah metode kepemimpinan yang diterapkan agar bawahan dapat memenuhi persyaratan bekerja, dengan memberikan hukuman (punishment) atau penghargaan (reward). Pemimpin transaksional ikut campur tangan ketika mendapati perilaku bawahannya menyimpang dari norma yang ada serta memberikan penghargaan atau hukuman sesuai dengan tingkat kinerja yang dicapai. Karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin

transaksional, yaitu (1) contingent reward, (2) management by exception (active), (3) management by exception (passive).

Selain kepemimpinan ada hal lain yang mempengaruhi Engagement karyawan yaitu kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diterima dalam bentuk finansial dan non finansial dari perusahaan kepada pekerjanya. Kompensasi dapat dihitung dan dapat dikonversi dengan uang, dapat diukur dari persepsi pengelola anggaran berkaitan dengan kelayakannya, kesesuaiannya dengan tingkat pendidikan, masa kerja serta tanggungjawab. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa semata, tetapi lebih dari itu, kompensasi dapat memotivasi pengelola anggaran agar tetap berada dalam organisasi dan dapat menstimulus munculnya peran partisipasi aktif dan rasa tanggungjawab terhadap jalannya organisasi. Disamping itu, kompensasi yang baik akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang berdampak pada meningkatnya komitmen pada organisasinya.

Kompensasi dapat diberikan berupa finansial dan non finansial. Secara umum kompensasi dalam bentuk finansial dalam bentuk imbalan ekstrinsik yang terdiri berupa upah/gaji, komisi, bonus, tunjangan dan lain-lain. Kompensasi dalam bentuk non finansial yang dapat disebut juga dengan imbalan intrinsik dapat diperoleh dari pekerjaan seperti peningkatan tanggung jawab, perhatian dan lain-lain dan diperoleh dari lingkungan pekerjaan, seperti kondisi kerja yang lebih baik dan lain-lain.

Kompensasi yang diberikan organisasi atau perusahaan dalam bentuk gaji / upah harus memenuhi dua faktor keseimbangan internal dan eksternal. Kompensasi memiliki peranan penting dalam menciptakan kepuasan yang akhirnya pada keterikatan individu pada organisasi. Bila suatu organisasi kurang memberikan penghargaan kepada pegawai maka akan timbul sikap dan emosi negatif dari individu tersebut. Terdapat beberapa bentuk respon negatif dari pegawai diantaranya :

1. Meninggalkan organisasi atau resign dari pekerjaan
2. Aktif dan konstruktif menyarankan dan membahas problem dengan atasan, sehingga mengganggu kinerja individu bahkan kelompok.
3. Pegawai menjadi pasif, mereka menunggu membaiknya kondisi, atau mungkin juga melakukan perbuatan yang sebaliknya, yaitu neglect, pasif membiarkan kondisi memburuk misalnya datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan kesalahan kerja yang meningkat.

Upaya lain untuk menekan *turnover* pada perusahaan ialah dengan mengidentifikasi budaya perusahaan yang diterapkan apakah sesuai dan dapat mengayomi seluruh karyawan atau bahkan sebaliknya, pemimpin yang arif dan bijaksana juga mampu menekan tingkat *turnover* karyawan, serta sistem kompensasi terkait kepuasan kerja karyawan yang timbul dari internal karyawan salah satunya terkait dengan ganjaran yang pantas yaitu pemberian gaji atau upah karena gaji atau upah merupakan salah satu faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Engagement karyawan dapat dibentuk berdasarkan rasa puas dan loyal yang dibentuk dari penerapan budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, gaya kepemimpinan serta kesejahteraan karyawan (kompensasi). Maka dari itu, PT Asuransi Jasa Indonesia yang merupakan perusahaan asuransi yang sudah berkembang baik di Indonesia perlu mengkaji lebih lanjut faktor pembentuk *Employee Engagement* karyawan dilihat dari tiga faktor yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta kesejahteraan karyawan (kompensasi).

Permasalahan penelitian yang penulis ajukan dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dipercaya dapat meningkatkan rasa engagement dari para pekerjanya. Namun Pada PT Asuransi Jasa Indonesia penerapan budaya dirasakan masih belum diterapkan oleh seluruh stakeholder perusahaan.
2. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja dari para karyawan

3. Kompensasi yang diberikan perusahaan seharusnya dapat mempengaruhi engagement karyawan.
4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia.

KAJIAN TEORI

Budaya Organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi yang menuntun perilaku dari anggota organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal (Mangkunegara, 2013:231). Budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman dalam bertindak laku, bertindak untuk mencapai tujuan (Rivai dan Mulyadi, 2012 : 374)

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem yang dirasakan maknanya dirasakan oleh seluruh anggota organisasi sebagai sistem landasan gerak organisasi (Robbins, 2012 : 80). Berikut tujuh karakter organisasi menurut Robbins (2012:80):

1. Orientasi hasil
2. Inovasi serta pengambil resiko.
3. Orientasi tim
4. Agresif dan kompetitif
5. Kemantapan
6. Detail dan terperinci
7. Orientasi pada manusia

Diperlukan sebuah pengukuran konkret dalam mengukur budaya organisasi. Hal ini bertujuan agar karakter dari budaya organisasi dapat diterima dan diimplementasikan oleh seluruh anggota dalam organisasi.

Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada para pengikut melalui serangkaian cara seperti gaya komunikasi, sudut pandang dan kepercayaan (Rivai 2007 : 2). Disisi lain menurut Sedarmayanti (2007 : 9) kepemimpinan merupakan sebuah rangkaian proses diantaranya :

- a. Proses dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan seorang pemimpin.
- b. Hubungan interaksi antar pengikut dengan pimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Proses mempengaruhi aktivitas/perilaku kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan.
- d. Proses memberarti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif dan menyebabkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas/perilaku yang diinginkan untuk pencapaian sasaran.
- e. Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Dimensi Kepemimpinan. Dimensi kepemimpinan merupakan bagian penting yang dapat membentuk sebuah karakter leadership dari seseorang dalam aktivitas pekerjaannya. Menurut Bass & Avolio (2008 :3) menyatakan mengenai dimensi kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Inspirational Motivation
Seorang pemimpin mampu memberikan sebuah gambaran terkait dengan himbauan terhadap emosional dan kesadaran dari tiap anggotanya. Pada kasus ini sosok pemimpin dianggap mampu memberikan inspirasi dan menjadi panutan dalam berkehidupan diorganisasi.
- b. Intellectual Stimulation

- Pemimpin yang memiliki intelektualitas mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional untuk dapat bersama-sama memecahkan problem pada organisasi.
- c. Kharisma
Pemimpin yang memiliki inner beauty dalam dirinya biasanya memiliki kharisma yang baik sehingga mampu memberika dan menumbuhkan semangat dan sifat baik dari para anggotannya.
 - d. Individualized Consideration
Pemimpin selalu memberikan perhatian terhadap persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi yang siap dalam aktifitas memecahkan persoalan.

Kompensasi. Sirait (2011: 77) Mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima oleh anggota organisasi atau karyawan sebagai imbalan balas jasa dan upaya kontribusi pegawai untuk perusahaan, baik dalam berupa uang maupun bukan uang. Hasibuan (2012 : 117) juga mendefinisikan kompensasi sebagai pendapatan yang diterima karyawan baik berupa uang ataupun barang, baik secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Dimensi Kompensasi. Kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau reward yang diberikan pada pekerja (Williams, 2007 : 85), yang terdiri dari:

1. Kompensasi langsung:
 - a. Gaji Tetap (Fix): bayaran yang konsisten dari satu periode ke periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja
 - b. Gaji Tidak Tetap (Variable): kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual, kelompok, dan/atau organisasi
2. Kompensasi tidak langsung (tunjangan)

Dalam Kompensasi dibagi dalam beberapa macam yaitu:

- a. Kepuasan terhadap level penggajian (pay level): mengacu pada besarnya kompensasi langsung yang diterima seseorang.
- b. Kepuasan terhadap kenaikan penggajian (pay raises): mengacu pada perubahan/kenaikan kompensasi langsung seorang karyawan.
- c. Kepuasan terhadap level tunjangan (benefit level): mengacu pada kompensasi tidak langsung yang diterima seorang karyawan.
- d. Kepuasan terhadap struktur dan administrasi penggajian (pay structure and administration): mengacu pada perbedaan kompensasi untuk setiap jabatan yang berbeda dalam organisasi serta mengacu pada sistem penggajian yang digunakan organisasi.

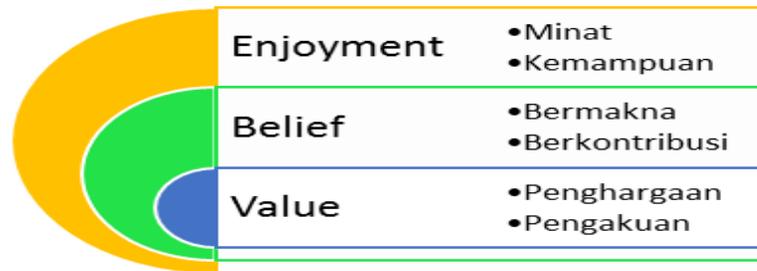
Engagement. *Engagement* memiliki makna perilaku dimana seseorang membawa diri (pribadi) kedalam pekerjaannya, seseorang yang memiliki engagement akan memberikan kinerja serta ekspresi konotatif, kognisi dan emosional yang sesuai harapan diperusahaan (khan, 2007 : 694). Selain itu *employee engagement* merupakan bentuk perasaan seseorang menikmati (*enjoyment*), percaya (*belief*) dengan apa yang mereka lakukan dan rasakan dan dihargai dalam melakukan pekerjaan (*value*) Welling (2010). Adapun dijelaskan seperti berikut :

1. Enjoyment
Perasaan yang dirasakan oleh seseorang dalam pekerjaannya, dimana ia senang dan puas terhadap pekerjaan serta merasa sesuai dengan kepribadiannya.
2. elief
Bentuk kepercayaan seseorang terhadap organisasi dan pekerjaannya. Dengan adanya sifat ini memberikan keterikatan untuk dapat berkontribusi terhadap organisasi dan lingkungan.

Pada akhirnya dengan kepercayaan ini dapat membantu hubungan antar anggota organisasi lebih baik sehingga dapat mempermudah dalam mencapai tujuan bersama.

3. Value

Bentuk seseorang mengharapkan dari diakui serta dihargai dalam organisasi. Harapan ini dapat membentuk jalinan emosi sehingga membuat anggota terikat dengan organisasi tempat ia bekerja.



Gambar 1. Model of Employee Engagement (Wellings, 2010)

Engagement juga dapat diartikan kontribusi yang timbul dari karyawan untuk berupaya keras menuntaskan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh untuk kepentingan keberhasilan organisasi

Kerangka Pemikiran. PT Asuransi Jasa Indonesia (PT Jasindo) merupakan asuransi milik BUMN yang menangani seluruh aspek bidang asuransi di Indonesia. Kinerja PT Jasindo sangat berpengaruh karena melibatkan banyak orang. Maka dari itu, PT Jasindo dituntut untuk memiliki kinerja karyawan yang baik agar tetap memberikan rasa aman bagi para nasabahnya.

Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka pemikiran memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam Kerangka pemikiran menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian. Variabel-variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan relevan dengan permasalahan yang diteliti. Sehingga dapat dijadikan dasar untuk menjawab permasalahan penelitian. (Riduan, 2005:34-35) dan dikutip kembali (Riduan, 2014:361). Kerangka berfikir juga menggambarkan alur pemikiran penelitian dan memberikan penjelasan, mengapa ia mempunyai anggapan seperti yang dinyatakan dalam hipotesis. Kerangka berfikir dapat disajikan dengan bagan yang menunjukkan alur pikir peneliti serta keterkaitan antar variabel yang diteliti. Atas dasar pemahaman tersebut maka penulis akan menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti sebagai berikut:

Hubungan Budaya Organisasi dengan Employee Engagement. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan. Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi Employee Engagement. Ketika budaya perusahaan sesuai harapan karyawan maka engagement dari karyawan akan tinggi, begitu juga sebaliknya ketika budaya dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka engagement dari karyawan akan rendah. Employee Engagement memiliki karakteristik-karakteristik antara lain Vigor (dikarakteristik dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan), Dedication (dikarakteristik dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan), dan Absorption (dikarakteristik dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika

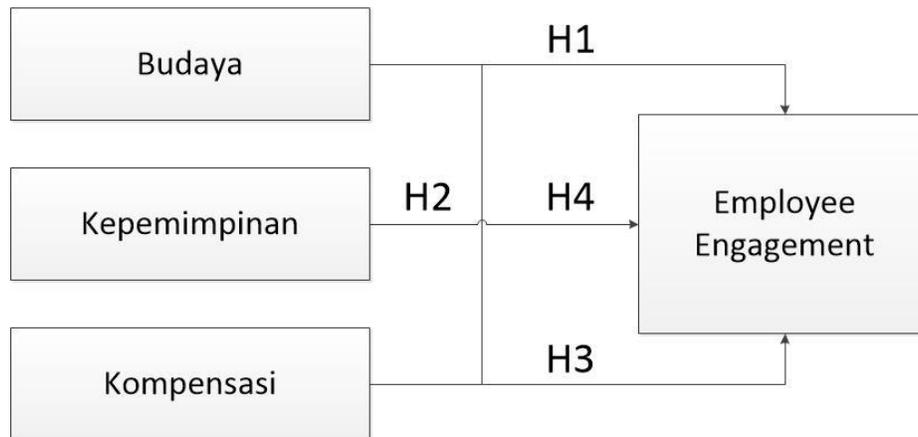
terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah) (Schaufeli dan Bakker, 2004:295). Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa berjalan atau tidaknya budaya organisasi di dalam perusahaan dipengaruhi oleh Employee Engagement. Apabila Employee Engagement yang dimiliki tinggi, maka semakin baik budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan dan sebaliknya semakin rendah Employee Engagement, maka semakin buruk budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Employee Engagement. Gaya merupakan tingkah laku, sikap, gerak gerik, sehingga timbul kekuatan dan kesanggupan dalam berbuat baik. Selain itu kepemimpinan (leadership) merupakan proses pemimpin memberi pengaruh atau memberi contoh kepada anggota organisasi sebagai upaya mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2017 : 3). Gaya kepemimpinan dapat diartikan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya, dengan harapan tercapainya tujuan organisasi.

Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Employee Engagement. Employee Engagement akan mempengaruhi performa organisasi secara positif ketika Gaya Kepemimpinan memberikan dampak terhadap karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, Gaya Kepemimpinan dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim dan organisasi.

Hubungan Kompensasi dengan Employee Engagement. Sirait (2011: 77) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima oleh anggota organisasi atau karyawan sebagai imbalan balas jasa dan upaya kontribusi pegawai untuk perusahaan, baik dalam berupa uang maupun bukan uang. Hasibuan (2012 : 117) juga mendefinisikan kompensasi sebagai pendapatan yang diterima karyawan baik berupa uang ataupun barang, baik secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Dari Penjelasan diatas Kerangka Pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
3. Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
4. Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Employee Engagement*

METODE

Penelitian ini akan dilakukan dengan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Pendekatan ini dilakukan untuk mendefinisikan pengaruh dan hubungan antara variabel penyusun. Informasi dalam penelitian dilakukan dengan cara Cross- Sectional.

Penelitian ini menggunakan beberapa variabel yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian, diantaranya :

Tabel 1. Variabel dan Dimensi Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Ahli
Kepemimpinan	Gaya dan Tipe Kepemimpinan	<i>Otoriter, Partisipatif, Delekatif</i>	Ordinal	Danim (2007) dan Muizu (2014)
Budaya	Profesional dan Open Culture	External Orietation, Autonomy, Human Resource Orientation, Interdepartemental Cooperation	Ordinal	Hoftsede (2008)
Kompensasi	Finansial dan Non Finansial	Pay Level, Benefit Level dan Pay Structur and administration	Ordinal	Desler (2007)
Employee Engagement	Say, Stay & Strive	Berbicara Positif, Loyalitas dan Kinerja Ekstra	Ordinal	Hewit (2007) dan Robinson (2007)

Pada penelitian ini dibuat pula tabel pembobotan skor berdasarkan yang diurutkan dari nilai 1 sampai dengan 5, adapun nilainya seperti berikut :

Tabel 2. Pembobotan Skala Likert

Bobot Skor dan Pernyataan										
Sangat Setuju/ Tidak Suka	Tidak Sangat	1	2	3	4	5	6	7	Sangat Setuju/ Sangat Suka	

Sumber: Sugiyono (2015)

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia .Data sekunder diperoleh dari sumber- sumber lain dalam bentuk tidak langsung berasal dari usaha yang diteliti atau berasal dari luar. Data ini diperoleh dari buku, Badan Pusat Statistika (BPS), Data PT Asuransi Jasa Indonesia dan dan literatur lain yang relevan serta berkaitan dengan penelitian ini.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data kualitatif, yaitu;

7. wawancara,
8. observasi,
9. Quisioner .

Angket atau kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data secara tidak langsung (peneliti tidak langsung bertanya jawab dengan responden). Instrumen atau alat pengumpulan datanya juga disebut angket berisi sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau direspon oleh responden (Sutopo, 2006: 82). Responden mempunyai kebebasan untuk memberikan jawaban atau respon sesuai dengan persepsinya.

Dalam penelitian ini, kita tidak dapat mengamati seluruh individu dalam suatu populasi. Hal ini dikarenakan jumlah populasi yang amat besar, cakupan wilayah penelitian yang cukup luas, dan keterbatasan biaya penelitian. Untuk itu, penelitian menggunakan sampel. Sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan untuk menyimpulkan atau menggambarkan populasi. Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi populasi sesungguhnya yang akurat, dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Dengan menggunakan Rumus Slovin maka hasil dari perhitungan adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{1264}{1 + 1264 (0,1^2)}$$

$$= 92,86 = 93$$

Dari Hasil perhitungan rumus tersebut, pada penelitian ini akan diambil sample untuk menjawab permasalahan penelitian sebanyak 93 orang dari total karyawan 1264 karyawan.

Karena anggota populasi adalah homogen. Maka tehnik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Simple Random Sampling. Simple Random Sampling adalah pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2012: 93).

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan dari dua variabel atau lebih dan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Adapun model dari regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = C + a_1X_1 + b_2X_2 + C_3X_3$$

Keterangan

Y = Employee Engagement

X1 = Kompensasi

X2 = Budaya

X3 = Kepemimpinan

C = Konstanta

a₁,b₂,c₃ = Koefisien dari variabel independen

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini akan dibahas mengenai hasil temuan dan analisis berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebelumnya. Data yang dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis

menggunakan aplikasi program komputer yaitu SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 21.0

Pada dasarnya analisis yang dilakukan terhadap data pada pembahasan ini ditujukan untuk menjawab hipotesis yang telah dibuat sebagaimana teknik analisis data yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu pada bab ini juga akan menggambarkan mengenai tahap-tahap serta metode yang digunakan dalam penelitian variabel Keputusan Penggunaan Jasa Taks iyang dibangun oleh variabel Kualitas Pelayanan dan Tingkat Penetapan harga. Sebagai landasan teori untuk penelitian ini, bab II mengembangkan kerangka berpikir teoriitis untuk menjelaskan metode penelitian ini.

Pada penelitian ini telah diuji validitas dan realibilitas dari setiap pertanyaan yang diajukan kepada responden. Berdasarkan hasil output SPSS 21 menyatakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian telah valid dimana memenuhi seluruh nilai sudah berada diatas r tabel ($r = 0,207$).

Dari hal tersebut juga diketahui gambaran mengenai karakteristik responden, pada penelitian seperti berikut :

Tabel 3. Deskripsi Objek Penelitian

Deskripsi	Jenis	Jumlah
Jenis Kelamin	Pria	65
	wanita	28
Pendidikan	Diploma	12
	Sarjana	78
	Master	3
Usia	21-30 Tahun	52
	31-40 Tahun	30
	41-50 Tahun	8
	>50 Tahun	3
Masa Kerja	<5 Tahun	53
	5-10 Tahun	30
	10-15 Tahun	7
	>15 Tahun	3
Jabatan	Staff	77
	SPV	10
	Manager	4
	General Manager	1
	Direktur	1

Hubungan Kompensasi, Budaya, Kepemimpinan dengan Employee Engagement. Pada penelitian ini juga dibahas mengenai hubungan secara bersama-sama antara variabel kompensasi, budaya, kepemimpinan dengan engagement. Untuk mempermudah mengenai model hipotesis yang dibuat dalam penelitian dapat dilihat seperti berikut :

$$Y = C + a1X1 + b2X2 + c3X3$$

Dilakukan pengujian berdasar data yang didapat untuk mengetahui keterkaitan hubungan secara bersama-sama dari variabel independent yang digunakan dalam penelitian. Adapun hasil olahan SPSS 21 dapat dilihat pada tabel seperti berikut:

Tabel 4. Hubungan Variabel Kompensasi, Budaya, Kepemimpinan dengan Employee Engagement

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	1,016	,117	
1 Kompensasi	,031	,503	,051
Budaya	,305	,000	,325
Kepemimpinan	,241	,004	,261

a. Dependent Variable: Engagement

Berdasarkan hasil output SPSS 21 dapat digambarkan model

$$Y = 1.016 + 0.031X_1 + 0.305X_2 + 0.241X_3.$$

Makna tersebut digambarkan bahwa hubungan kompensasi, budaya dan kepemimpinan terhadap engagement di PT Asuransi Jasa Indonesia adalah positif. Dimana dibuktikan dari nilai B Constant sebesar 1.016 dan B Kompensasi sebesar 0.031, B Budaya 0.305 dan B Kepemimpinan 0.241.

Analisis korelasi atau analisis hubungan antar dimensi merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini diketahui antar variabel kompensasi, budaya, kepemimpinan dan engagement memiliki hubungan antar dimensi satu sama lainnya. Dapat dilihat pada tabel 5

Tabel 5. Analisis Korelasi Antar Dimensi

		Correlations			
		Tipe	Say	Strive	Stay
Langsung	Pearson Correlation	,726**	,268**	,270**	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,009	,000
	N	93	93	93	93
TLangsung	Pearson Correlation	,574**	,369**	,357**	,567**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93
Open	Pearson Correlation	,689**	,591**	,607**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93
Profesional	Pearson Correlation	,767**	,549**	,507**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93
Gaya	Pearson Correlation	,573**	,537**	,687**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93
Tipe	Pearson Correlation	1	,413**	,484**	,770**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel diatas didapat dua informasi bahwa kompensasi baik secara langsung maupun secara tidak langsung memberikan dampak pada Employee engagement khususnya keinginan untuk bertahan pada perusahaan. Selain itu kedua dimensi yang dibawa melalui variabel budaya memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel engagement khususnya stay, dimana karyawan

yang dapat memahami dan mengimplementasikan budaya akan tetap berada diperusahaan. Pada variabel kepemimpinan terhadap Employee engagement. Diketahui bahwa dimensi gaya kepemimpinan mempengaruhi karyawan untuk mau bekerja lebih baik lagi. Sementara tipe kepemimpinan diperusahaan mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan didalamnya.

Pembahasan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara Budaya Perusahaan, Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Employee Engagement, untuk menjawab tujuan penelitian akan dilakukan pengujian regresi Linier, Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dari berbagai pendekatan didapat bahwa terdapat terdapat pengaruh signifikan dan positif dari variabel kompensasi terhadap engagement, terdapat pengaruh signifikan dan positif dari variabel budaya terhadap engagement, terdapat pengaruh signifikan dan positif dari variabel kepemimpinan terhadap Employee engagement dan terdapat pengaruh signifikan dan positif dari seluruh variabel kompensasi, budaya dan kepemimpinan terhadap Employee engagement.

Pengaruh kuat tersebut berhubungan dengan beberapa keterangan terkait kegiatan sumber daya manusia pada PT Asuransi Jasa Indonesia yang dikaitkan dengan variabel dalam penelitian. Adapun penjabaran sebagai berikut :

Pengaruh Budaya terhadap Employee Engagement. Diketahui dalam hasil analisis prasyarat dan model seluruhnya telah dinyatakan baik. Hipotesis yang dibuat terkait pengaruh budaya terhadap engagement telah dibuktikan memiliki pengaruh positif dan signifikan.

Temuan ini sejalan dengan fenomena yang terjadi dalam perusahaan. Pada budaya organisasi dalam PT Asuransi Jasa Indonesia dalam memperkuat hasil temuan pada penelitian. Bahwa budaya pada perusahaan memang belum seluruhnya dapat mengamalkan dengan baik, namun memiliki kecenderungan bahwa setiap karyawan mulai mengikutinya sehingga hal ini dapat memiliki pengaruh yang kuat terhadap engagement.

Temuan didukung dengan penelitian sebelumnya terkait pengaruh budaya terhadap engagement, Menurut Giovani (2008) bahwa budaya organisasi pada perusahaan memiliki pengaruh terhadap engagement, para karyawan akan lebih loyal dan bekerja dengan baik.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement. Diketahui dalam hasil analisis prasyarat dan model seluruhnya telah dinyatakan baik. Hipotesis yang dibuat terkait pengaruh kepemimpinan terhadap engagement telah dibuktikan memiliki pengaruh positif dan signifikan.

Hasil output sejalan dengan fenomena yang terjadi dalam perusahaan. Peran kepemimpinan dalam PT Asuransi Jasa Indonesia Bahwa peran kepemimpinan yang selalu terbuka, menerima pandangan baru serta memotivasi bawahannya untuk selalu aktif dan responsif terhadap setiap hal yang terjadi dalam pekerjaan. Hal ini membuat para karyawan terengaged dengan baik terhadap perusahaan. Hasil penelitian juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Khalid (2014) dalam penelitian yang berjudul “A Study of Employee Compensation and Employee Job Engagement on Banks of Lahore Pakistan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Pemberian reward berupa kompensasi atas kinerja karyawan menjadi faktor penting pembentuk Employee Engagement.

Pengaruh Kompensasi terhadap Employee Engagement. Berdasarkan hasil analisis prasyarat dan model telah dinyatakan baik. Hipotesis dalam penelitian dimana kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap engagement karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia.

Temuan ini sejalan dengan fenomena yang terjadi dalam perusahaan. Pada PT Asuransi Jasa Indonesia bahwa kompensasi berpengaruh pada karyawannya. Walaupun memiliki pengaruh kecil terhadap engagement, para karyawan merasa tidak mau untuk meninggalkan perusahaan

tersebut kecuali jika pindah untuk menjadi pegawai negeri. Disisi lain bonus gaji yang berlipat menjadi daya tarik sendiri untuk karyawan sehingga mau untuk setiap pada perusahaan.

Dalam penelitian ini akan membandingkan mengenai pengaruh kompensasi terhadap engagement. Menurut Chandari (2016) dalam indian research menjelaskan bahwa terdapat pengaruh kompensasi pada engagement pada karyawan. Hal ini sejalan dengan Agrawal (2016) menyatakan bahwa kompensasi khususnya bonus dapat mempengaruhi engagement pada karyawan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Asuransi Jasa Indonesia dengan teknik pengambilan data dan metode analisis data yang dipilih mengenai pengaruh budaya, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap employee engagement, didapat beberapa temuan yang berguna untuk menambah informasi dan perspektif baru tentang penerapan budaya, gaya kepemimpinan serta kompensasi yang diterapkan, menjadi referensi dan solusi untuk pengembangan sumber daya manusia di PT Asuransi Jasa Indonesia, dan sebagai bahan pembelajaran dan menjadi salah satu implikasi manajerial.

Kesimpulan.

1. Budaya dengan employee engagement memiliki pengaruh, dimana diketahui yang memiliki pengaruh terbesar atau paling berpengaruh adalah hubungan antara Professional Culture (memperlakukan karyawan secara rasional dengan ketentuan-ketentuan yang serba terukur) dengan Stay (perilaku karyawan yang cenderung setia untuk bertahan dan tidak akan keluar dari perusahaan tempatnya bekerja).
2. Kepemimpinan dengan employee Engagement memiliki pengaruh, dimana yang memiliki pengaruh terbesar atau paling berpengaruh adalah tipe kepemimpinan dengan stay (perilaku karyawan yang cenderung setia untuk bertahan dan tidak akan keluar dari perusahaan tempatnya bekerja), namun dapat dilihat gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh yang besar dengan strive (karyawan cukup termotivasi dan selalu memberikan usaha lebih untuk mencapai kesuksesan karir dan perusahaan mereka).
3. Kompensasi dengan employee engagement memiliki pengaruh dimana yang memiliki pengaruh terbesar atau paling berpengaruh adalah Financial (gaji tetap dan tidak tetap) dengan stay (perilaku karyawan yang cenderung setia untuk bertahan dan tidak akan keluar dari perusahaan tempatnya bekerja).
4. Hubungan antar Dimensi, terdapat pengaruh positif antara, kompensasi, budaya perusahaan dan sikap kepemimpinan terhadap employee engagement yang sangat signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya kompensasi, budaya dan sikap kepemimpinan pada PT. Asuransi Jasa Indonesia maka semakin tinggi employee Engagement yang dimiliki pada setiap karyawan.

Saran.

1. Budaya pada PT Asuransi Jasa Indonesia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Diketahui ketika penerapan budaya ditingkatkan maka akan memberikan peningkatan Employee Engagement. Hal ini terlihat dari hubungan antar dimensi yaitu open system dan professional culture yang mempengaruhi kuat terhadap dimensi stay. Budaya memiliki peran penting untuk meningkatkan employee engagement. Perusahaan dirasa penting untuk melakukan peningkatan pengetahuan terhadap budaya perusahaan pada karyawannya. Selanjutnya melakukan implementasi yang dicontohkan oleh para pemimpin perusahaan secara terus menerus agar budaya tersebut dapat melekat

dan menjadi habit dari para karyawan. Sehingga diyakini bahwa budaya merupakan hal penting yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan sifat employee engagement di PT Asuransi Jasa Indonesia.

2. Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam Employee Engagement. Perusahaan dapat melakukan pelatihan khusus untuk para pemimpin agar implementasi tujuan perusahaan lebih baik selain itu membuat atmosfer kepemimpinan yang baik dan terbuka terasa diperusahaan, sehingga setiap pekerja dapat meningkatkan Employee Engagement-nya masing-masing. Sikap kepemimpinan di PT Asuransi Jasa Indonesia diketahui memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Hal ini dibuktikan dari dimensi gaya kepemimpinan yang mempengaruhi sikap dalam bekerja yang rela berjuang lebih dari yang seharusnya dan tipe kepemimpinan yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bertahan didalamnya. Kepemimpinan dapat diperbaiki dengan lebih mendekati diri dengan para pegawai yang lain, serta memberikan kesempatan pada setiap pegawai.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Bila kompensasi yang diberikan perusahaan ditingkatkan maka akan membuat peningkatan employee engagement. Hal ini terlihat dari hubungan dimensi kompensasi secara langsung dan kompensasi secara tidak langsung yang mempengaruhi dimensi Stay pada variabel employee engagement. Pengaruh kompensasi sangat besar untuk meningkatkan Engagement di PT Asuransi Jasa Indonesia. Dalam mempertahankan dan meningkatkan employee engagement di PT Asuransi Jasa Indonesia dapat dilakukan melalui kebijakan kompensasi di perusahaan. Hal ini dengan mengukur besaran engagement atas aktifitas peningkatan kompensasi. Pada dasarnya terdapat banyak pendekatan kompensasi dalam meningkatkan employee engagement salah satunya meningkatkan fasilitas dan insentif atas pekerjaan lebih yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya.

Adanya keterbatasan dalam penelitian ini membuat diperlukan penelitian selanjutnya untuk mengidentifikasi faktor-faktor di luar model penelitian ini yang dapat berpengaruh terhadap Employee Engagement. Penelitian lainnya dapat berfokus pada variabel lain di luar variabel Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Employee Engagement yang digunakan pada penelitian ini, misalnya menggunakan teori pendidikan dan pelatihan pegawai, kinerja karyawan, dan lain sebagainya. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan variasi metode lainnya sebagai alat analisis penelitian seperti Analisis Path atau Data Envelopment Analysis (DEA).

DAFTAR RUJUKAN

- Anindya D. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Engagement Dosen dan Staf Universitas Bakrie. Jurnal Bakrie Vol. 2 (5).
- Brahmasari IA & Suprayetno A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT Pei Hai International Wiratama Indonesia). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 10 (2) 124-135.
- Devi Rama & Lakshmi. 2016. *Impact of Leadership Style on Employee Engagement*. Pacific Business Review International Vol. 1 (1) 91-98.
- E. Deepa & M. Stella. 2012. *Employee Turnover in IT Industry with Special Reference to Chennai City an Exploratory Study*. International Journal of Multidisciplinary Research Vol 2 (7) 160-177.

- Endah Puspita & Jafar S. 2016. Pengaruh Faktor – Faktor Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat. e-Proceeding of Management Vol. 3 (3) 3072-3079.
- Eviline *et al.* 2016. *The Effect of Organizational Culture and Organizational Communication to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province Indonesia*. International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS). Vol. 3 (4) 20-33.
- Ghozali I. 2008. *Structural Equation Modeling Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang (ID): Badan Penerbit Undip.
- Hasibuan, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta (ID): Bumi Aksara.