

**PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE*  
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KARYAWAN GENERASI Y DI PT.  
KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS**

**Supriyanto Dan Setyo Riyanto**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

[supri.supriyanto04@gmail.com](mailto:supri.supriyanto04@gmail.com); [setyoriyanto@gmail.com](mailto:setyoriyanto@gmail.com)

**Abstract.** The dominance of the number of generation Y slowly but surely changing the face of the corporation in Indonesia. The purpose of this research is to investigate the influence of workplace spirituality and organizational culture on employee engagement Generation Y PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors. Sampling method used was sampling incidental to 164 people employees of generation Y from total population of 379 people. Data collection using a questionnaire with Likert scale. Multiple linear regression analysis method used to answer the hypothesis with SPSS ver. 20. The results of this study showed that the variables of workplace spirituality and organizational culture simultaneously have a positive and significant effect on the variable employee engagement. The strongest correlation is between the dimensions meaningful work found in workplace spirituality variable and the dimensions of vigor found in employee engagement variable. Conducive working atmosphere and the implementation of organizational culture in the company will increase the level of employee engagement. Employee engagement is a very important contributor to the success of a company.

**Keywords:** workplace spirituality, organizational culture, employee engagement.

**Abstrak.** Dominasi jumlah generasi Y pelan namun pasti mengubah wajah korporasi di Indonesia. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh variabel *workplace spirituality* dan *organizational culture* terhadap *employee engagement* generasi Y di PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors. Metode pengambilan sample adalah *sampling insidental* yang dilakukan kepada karyawan generasi Y sebanyak 164 orang dari total populasi 379 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Metode analisa regresi linier berganda digunakan untuk menjawab hipotesis dengan bantuan *software SPSS ver. 20*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *workplace spirituality* dan *organizational culture* secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Korelasi terkuat adalah antara dimensi *meaningfull work* pada variabel *workplace spirituality* dan dimensi *vigor* pada variabel *employee engagement*. Suasana kerja yang kondusif serta penerapan *organizational culture* di perusahaan akan meningkatkan level *engagement* karyawan. *Employee engagement* merupakan kontributor yang sangat penting dari keberhasilan suatu perusahaan.

**Kata kunci:** *workplace spirituality, organizational culture, employee engagement.*

## PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi peran sumber daya manusia sangatlah penting kontribusinya bagi kemajuan sebuah organisasi ataupun perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang sangat strategis karena membawa dampak kepada kinerja organisasi di masa mendatang. Kinerja serta produktifitas kerja karyawan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi akan memberikan kontribusi yang besar bagi tercapainya tujuan organisasi. Pada organisasi modern, manajemen SDM menjadi sangat penting karena menganggap SDM juga merupakan aset yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk jangka panjang. Pada saat ini, dunia SDM menghadapi tantangan terbaru berkaitan dengan pengelolaan pegawai (*people management*) yang salah satunya terkait dengan *talent crisis*. *Talent crisis* yang disebutkan secara khusus menyorot munculnya kelompok usia/ generasi dalam angkatan kerja yang saat ini mewarnai korporasi di seluruh dunia tak terkecuali

Indonesia.

Di dunia kerja saat ini, terdapat tiga generasi yang mewarnai tenaga kerja yaitu *baby boomers* (lahir pada 1943-1960), generasi X (1961-1979), dan generasi Y (1980- 2000). Saat ini, generasi yang mendominasi tenaga kerja adalah generasi X namun di masa depan generasi Y yang akan mendominasi pasar tenaga kerja. Dominasi generasi Y pelan namun pasti mengubah wajah korporasi di Indonesia. Potensi proporsi generasi Y akan semakin meningkat dalam rentang waktu 10 tahun kedepan. Dunia usaha perlu terus mengakomodasi perubahan sebagai konsekuensi menguatnya peran generasi Y pada kegiatan korporasi. Beragam aspek bisnis, dari perekrutan hingga pengelolaan sumber daya manusia, didesain lebih akomodatif pada angkatan kerja muda ini. Meski menimbulkan tantangan baru, karakter generasi Y juga membuka peluang berinovasi dan mengembangkan potensi pasar. Hal ini antara lain didasari kepiawaian generasi ini menguasai teknologi digital.

Karakteristik generasi Y yang menyukai tantangan dan memiliki toleransi kebosanan yang rendah menyebabkan mereka memiliki waktu karir yang lebih pendek dibandingkan generasi sebelumnya. Fenomena *turnover* dapat dijelaskan oleh berbagai hal yaitu salah satunya karena tidak *engaged* dengan organisasi atau perusahaan. Sebuah riset dilakukan oleh Prasetya Mulya Executive Learning Institute (PM-ELI) pada kuartal pertama tahun 2015 (Tim Riset ELI/SC Indonesia, 2015). Riset diterapkan pada 225 responden yang bekerja di berbagai perusahaan terkemuka di Indonesia. Dari berbagai dasar variabel, termasuk berdasarkan level jabatan di perusahaan yang mayoritas merupakan pimpinan tingkat awal dan menengah, terungkap rendahnya tingkat *engagement* mereka pada organisasi (hanya 40%). Sebaliknya, mereka yang menyatakan tidak *engaged* pada organisasi lebih banyak jumlahnya (mencapai 59%), atau separuh lebih dari total responden. Bahkan responden pada Generasi Y, 71% menyatakan tidak *engaged* pada organisasi atau perusahaan saat ini. Tingkat *engagement* yang lemah pada organisasi akan mengarah pada *turnover* karyawan terutama generasi Y. Berdasarkan fenomena di atas, generasi Y memiliki kecenderungan untuk keluar dari organisasi atau melakukan *turnover*. Fenomena *turnover* dapat dijelaskan oleh berbagai hal yaitu salah satunya karena tidak *engaged* dengan organisasi atau perusahaan.

Beberapa tahun belakangan muncul kajian yang relatif baru dalam dunia Manajemen Sumber Daya Manusia yang berfokus pada nilai-nilai spiritual dalam pekerjaan atau yang sering di sebut sebagai *workplace spirituality*. *Workplace spirituality* mencakup level personal (pekerjaan yang bermakna/ *meaningful work*), level komunitas (perasaan terhubung dengan komunitas/ *sense of community*), dan level organisasi (penegakkan serta pemeliharaan nilai personal dan kesesuaiannya dengan nilai organisasi/ *alignment of values*). Kajian mengenai *workplace spirituality* terinspirasi oleh gagasan mengenai pentingnya makna hidup dalam dunia kerja.

Faktor lain yang berpengaruh pada tingkat *engagement* karyawan di organisasi atau perusahaan adalah budaya organisasi (*organizational culture*). Budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang karyawan perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak diinginkan oleh karyawan perusahaan. Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi *employee engagement*.

PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors (KTB) merupakan distributor resmi kendaraan Mitsubishi di Indonesia dari *Mitsubishi Motors Corporation* (MMC) dan *Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corporation* (MFTBC). Struktur karyawan yang ada saat ini didominasi oleh kelompok usia generasi Y (lahir 1980 – 2000) yaitu rentang usia produktif 20 – 35-an. Sejak berdiri hingga saat ini tahun 2016, KTB telah berkembang dengan pesat dan mempekerjakan karyawan sebanyak 681 orang dengan perkembangan komposisi sebagai berikut:

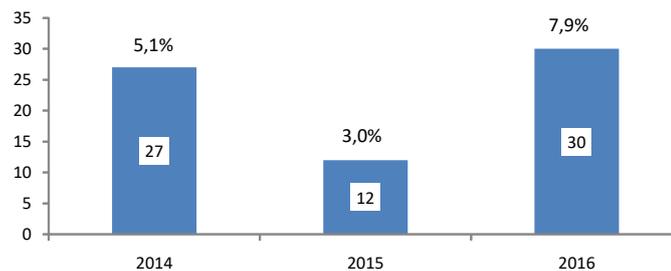
Tabel 1. Kelompok Karyawan Berdasarkan Usia (Generasi)

Kelompok Karyawan Berdasarkan Usia (Generasi)	2014		2015		2016	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Generasi <i>Baby Boomers</i> (> 55 tahun)	23	2,5%	13	1,8%	5	0,70%
Generasi X (37 – 55 tahun)	387	41,3%	326	44,1%	297	43,60%
Generasi Y (21 - 36 tahun)	526	56,2%	399	54,1%	379	55,70%
<b>Total</b>	<b>936</b>	<b>100%</b>	<b>738</b>	<b>100%</b>	<b>681</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Dept. HRPD (2016)

Komposisi karyawan berdasarkan kelompok usia generasi Y saat ini sebesar 55,7%. Dengan sebagian besar karyawan berusia muda maka potensi untuk berkembang kemampuannya masih sangat besar serta kontribusi untuk kemajuan perusahaan pun sangat lebar. Namun, disisi lain kecenderungan untuk keluar dari perusahaan atau melakukan *turnover* pada karyawan generasi Y di PT. KTB cukup tinggi seiring dengan pintu rekrutmen yang dibuka oleh perusahaan 3 tahun terakhir dalam rangka perluasan bisnis. Fenomena *turnover* yang dilakukan oleh karyawan generasi Y selama 3 tahun terakhir tersaji dalam tabel berikut ini:

**Data Turn Out  
Karyawan Generasi Y**



**Gambar 1.** Data *Turnover* Karyawan Generasi Y Tahun 2014 – 2016

Sumber: Data Dept. HRPD (2016)

Dari data diatas terlihat bahwa selama 3 tahun terakhir, persentase karyawan generasi Y yang melakukan *turn over* diantara 3 – 8 % dari total populasi karyawan generasi Y tiap tahunnya. Kecenderungan perilaku *turn over* salah satu faktor penyebabnya adalah para karyawan tidak merasakan *enjoy to work* sebagai bagian dari dimensi *workplace spirituality*.

Sejak tahun 2013, PT. KTB mulai memperkenalkan konsep Nilai Korporat KTB yang bertujuan untuk membentuk *corporate culture* perusahaan serta dengannya diharapkan seluruh karyawan KTB dapat menjwai prinsip dan semangat yang hendak dibangun melalui penerapan nilai korporat KTB. Meskipun penerapan nilai korporat KTB sudah dinisiasi sejak 2013 lalu, namun berdasarkan hasil *focus group discussion (FGD)* dalam rangka evaluasi keberjalanan sosialisasi serta internalisasi nilai korporat KTB yang dilakukan oleh tim SBT 2015 yang berisi perwakilan masing divisi, dalam keberjalannya nilai korporat dinilai masih belum optimal dikarenakan program-program yang ada masih sebatas sosialisasi nilai korporat namun belum sampai tahap internalisasi dan aplikasi oleh seluruh karyawan. Masing-masing divisi masih kental dengan budaya kerja masing-masing yang terbentuk sejak KTB berdiri pada tahun 1973 hingga saat ini.

Survey pendahuluan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner replikasi berdasarkan *UWES-17 (Utrecht Work Engagement Scale)* kepada 24 karyawan generasi Y yang berisi 17 pertanyaan dan skala yang digunakan dalam kuesioner penelitian yaitu skala *likert* dengan 5 skala. Hasil survei pendahuluan sebagai berikut:

**Tabel 2.** Hasil Survei Pendahuluan Per Dimensi Variabel *Employee Engagement*

	STD Deviasi	
Dimension	Mean	
<i>Vigor</i>	2,90	0,78
<i>Dedication</i>	2,84	0,89
<i>Absorption</i>	2,87	0,90
<b><i>Employee Engagement</i></b>	<b>2,87</b>	<b>0,86</b>

Sumber: Survei Pendahuluan (2016)

Selain survey pendahuluan juga diajukan pertanyaan terbuka kepada 24 orang responden tersebut berkaitan dengan kecenderungan untuk *turnover*. 18 dari 24 orang responden atau sekitar 75% menyatakan bahwa mereka memiliki intensi untuk melakukan *turn-out* dimasa mendatang. Fenomena yang dipaparkan sebelumnya menunjukkan bahwa perlu dilakukan langkah konkret untuk dapat meningkatkan level keterikatan/ *engagement* karyawan PT. KTB khususnya kelompok generasi Y yang merupakan aset masa depan perusahaan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

- 1) Kecenderungan karyawan generasi Y untuk melakukan *turnover* yang cukup tinggi.
- 2) Penerapan nilai korporat KTB masih belum optimal.
- 3) Tingkat *engagement* karyawan generasi Y PT. KTB tergolong sedang (cenderung rendah).

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

- 1) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee engagement* karyawan generasi Y di PT. KTB;
- 2) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *organizational culture* terhadap *employee engagement* karyawan generasi Y di PT. KTB; dan
- 3) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *workplace spirituality* dan *organizational culture* secara bersama-sama terhadap *employee engagement* karyawan generasi Y di PT. KTB.

## KAJIAN TEORI

**Generasi Y.** Pada penelitian ini, peneliti mengutip Ancok (2014) dalam memilih untuk mendefinisikan generasi Y sebagai individu yang lahir pada tahun 1980-2000. Definisi ini dipilih karena pada rentang tahun ini peneliti menemukan paling banyak tokoh (penelitian sebelumnya) yang mengasumsikan rentang tahun ini sebagai definisi dari generasi Y . Selain itu, tahun lahir awal dari definisi ini menunjukkan rentang tengah dari berbagai definisi yang ada. Dari hasil tinjauan pustaka, perpindahan generasi X dan Y berada pada tahun 1978-1982.

Karakteristik generasi Y menurut Solnet & Hood (2008) antara lain mudah mengekspresikan pendapat, lebih menuntut dibanding generasi sebelumnya, tidak mudah puas dengan apa yang mereka dapatkan, memiliki toleransi kebosanan yang rendah, menyukai tantangan dan tanggung jawab, mandiri, menginginkan pengakuan, dan pemberian umpan balik secara konstan. Ditinjau dari segi loyalitas, generasi Y di Asia setia terhadap organisasi apabila kebutuhan mereka terpenuhi (James *et. al*, 2008:172). Pada saat pertama kali bekerja, generasi Y memang tidak memiliki ekspektasi telah memilih pekerjaan yang tepat. Namun, pada pekerjaan yang kedua generasi Y cenderung ingin bertahan lebih lama apabila ekspektasi mereka dipenuhi oleh organisasi.. Hasil penelitian Hassan *et. al* (2011) terhadap mahasiswa tingkat akhir di Malaysia mengenai *work life balance* menunjukkan generasi Y menginginkan perencanaan waktu kerja yang fleksibel, kebijakan kehamilan, dan kebijakan untuk karyawan yang meninggalkan organisasi sebagai prioritas dari *work life balance*. Untuk perencanaan waktu kerja, responden memilih waktu kerja senin-jumat, *job sharing*, dan jadwal kerja yang

fleksibel. Sedangkan untuk kebijakan kehamilan, responden merasa organisasi perlu memberikan kompensasi atas kebutuhan pra dan pasca kehamilan, membayar *maternity leave*, dan membayar *parental leave*. Karyawan menginginkan organisasi mengizinkan mereka meninggalkan organisasi untuk alasan rumah tangga/ keluarga, *social leave*, dan *sabbatical leave*.

Hasil penelitian Meier, *et. al* (2010) menunjukkan 54 % responden menganggap kepemimpinan sebagai faktor yang penting untuk memotivasi karyawan, 34 % menganggap gaji, pekerjaan yang menantang, dan atmosfer kerja menempati posisi ketiga dan keempat. Pada riset ini, Meier *et. al* juga menemukan generasi Y lebih memperhatikan *work life balance* dibandingkan generasi X, mereka menganggap hubungan dengan teman dan keluarga dapat mendukung kinerja mereka. Penelitian lain oleh Huybers (2011) menunjukkan gaji, pemberian pengakuan untuk individu, jadwal kerja yang fleksibel, *career advancement*, dan *work life balance* sebagai faktor yang penting bagi generasi Y. Penelitian lain oleh Solnet dan Hood (2008) menyatakan kepuasan kerja Generasi Y ditentukan oleh faktor intrinsik seperti kesempatan untuk kepemilikan organisasi, pekerjaan yang bervariasi dan bermakna, pemberian pelatihan, persepsi atas dukungan supervisor, dan keseimbangan antara kehidupan – pekerjaan. Penelitian James *et. al* (2008) pada generasi Y di Asia menunjukkan mengerjakan pekerjaan yang disukai, melakukan proyek yang bermakna, fleksibilitas kerja, dan manajer yang memahami masalah karyawan sebagai faktor penting bagi generasi Y ketika memulai pekerjaannya. Uniknya, aspek fleksibilitas kerja dan manajer yang suportif merupakan faktor yang dipersepsikan lebih penting oleh generasi Y di Asia dibandingkan negara di luar Asia.

**Workplace spirituality.** Menurut Robbins *et. al* (2008:126), *workplace spirituality* merupakan kesadaran bahwa orang memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas. Milliman, *et. al*, (2003) dalam Sufya (2015: 52) menjelaskan bahwa *workplace spirituality* melibatkan upaya untuk menemukan tujuan akhir seseorang dalam hidup, mengembangkan hubungan yang kuat antar rekan kerja yang terkait dengan pekerjaan, dan memiliki konsistensi (atau keselarasan) antara keyakinan inti seseorang dengan nilai-nilai organisasi mereka. *Workplace spirituality* mewakili sebagai kesejahteraan rohani individu dalam bekerja sebagai kondisi yang mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan individu menuju ke kehidupan atau pekerjaan (Altaf dan Awan, 2011: 2).

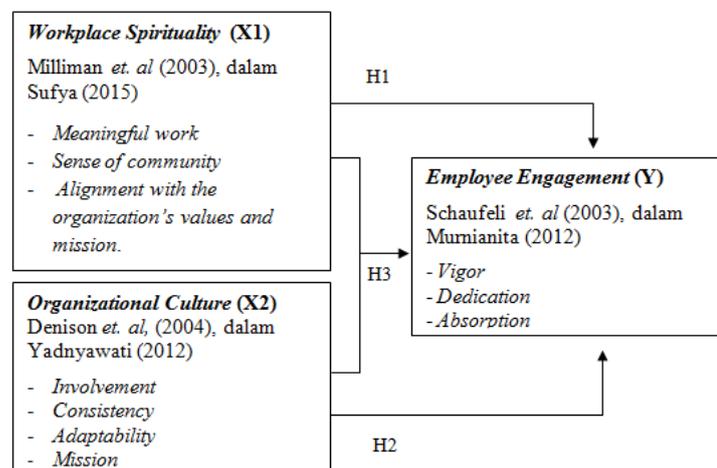
Ada tiga dimensi utama *workplace spirituality* menurut Milliman *et. al*, dalam Sufya (2015:52) yaitu: 1) *Meaningful work* mewakili level individu, yaitu memiliki kemampuan untuk merasakan makna terdalam dan tujuan dari pekerjaan seseorang. 2) *Sense of community* mewakili level kelompok, yaitu merujuk pada tingkat kelompok dari perilaku manusia dan fokus pada interaksi antara pekerja dan rekan kerja mereka. 3) *Alignment with organizational* yang mewakili level organisasi, yaitu menunjukkan pengalaman individu yang memiliki keberpihakan kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi dan tujuan organisasi.

**Organizational culture.** *Organizational culture* atau biasa disebut budaya organisasi merupakan suatu hal yang melekat dalam karakter sebuah perusahaan atau organisasi. Budaya organisasi mendefinisikan apa yang penting dan tidak penting dalam perusahaan. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai DNA organisasi, tak terlihat dengan kasat mata, namun menjadi *template* yang kuat yang membentuk apa yang terjadi di tempat kerja. budaya organisasi adalah suatu sistem yang kolektif, keyakinan, asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, bahasa, batasan-batasan, norma, ideologi, mitos dan ritual yang diajarkan kepada anggota organisasi sebagai cara untuk melihat, berpikir, merasa, berperilaku, dan mengharapkan orang lain untuk berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi mendefinisikan apa yang penting dan tidak penting dalam perusahaan. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai DNA organisasi, tak terlihat dengan kasat mata, namun menjadi *template* yang kuat yang membentuk apa yang terjadi di tempat kerja, (McShane dan Glinow, 2014: 274).

Denison *et. al* (2004), dalam Yadnyawati (2012:16) berpendapat bahwa ada empat dimensi budaya organisasi, yaitu: 1) *Involvement* (Keterlibatan) yaitu: dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam pengambilan keputusan. Organisasi yang efektif memberdayakan masyarakat, membangun organisasi mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan. 2) *Consistency* (Konsistensi), yaitu tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi. 3) *Adaptability* (Adaptabilitas), yaitu kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. 4) *Mission* (Misi), yaitu menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi yakin dan teguh terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

**Employee engagement.** *Employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu, (MacLeod dan Clarke, 2009: 43). *Engagement* didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, 2002, dalam Murnianita, 2012: 11). Dimensi atau aspek-aspek dari *employee engagement* terdiri dari tiga hal (Schaufeli *et al*, 2003 dalam Murnianita, 2012: 11 ), yaitu: 1) *Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan. 2) *Dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang; dan 3) *Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya.

Gambar kerangka berfikir seperti gambar 2 dibawah ini:



**Gambar 2.** Kerangka Pemikiran

Sumber: Dari Berbagai Literatur (2016)

Hipotesis penelitian adalah:

- 1) *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada generasi Y di PT. KTB;
- 2) *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada generasi Y di PT. KTB; dan
- 3) *Workplace spirituality* dan *organizational culture* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada generasi Y di PT. KTB.

## METODE

Jenis penelitian ini adalah survei sedangkan metodenya yaitu deskriptif analitis. Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif dengan jenis korelatif, karena peneliti ingin mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas yang meliputi *workplace spirituality* dan *organizational culture* dengan variabel terikat yaitu *employee engagement*. Berdasarkan kontak peneliti dengan responden, penelitian ini tergolong penelitian *cross-sectional* karena peneliti hanya sekali terlibat dengan subjek penelitian, yaitu saat mengambil data.

Responden yang menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan generasi Y, yaitu individu yang lahir dari tahun 1980-2000 dan bekerja minimal 1 tahun (karyawan tetap) di PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors. Penentuan sampel digunakan suatu metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang representatif dan dapat menggambarkan keadaan populasi secara maksimal. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *nonprobability sampling* dimana pemilihan elemen populasi tidak menggunakan proses random. Jenis *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *sampling incidental* yaitu siapa saja yang secara kebetulan/ insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel. Ukuran atau jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Arikunto (1996), dalam Riduwan (2010:218) dengan rumus ukuran sample sebanyak 148 responden. Alat analisis adalah regresi linier berganda dengan alat bantu SPSS versi 20.

Sebelum di analisis dilakukan uji instrument kuesioner dengan uji validitas dan realibilitas serta asumsi klasik terhadap indikator, dimensi dan variable penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

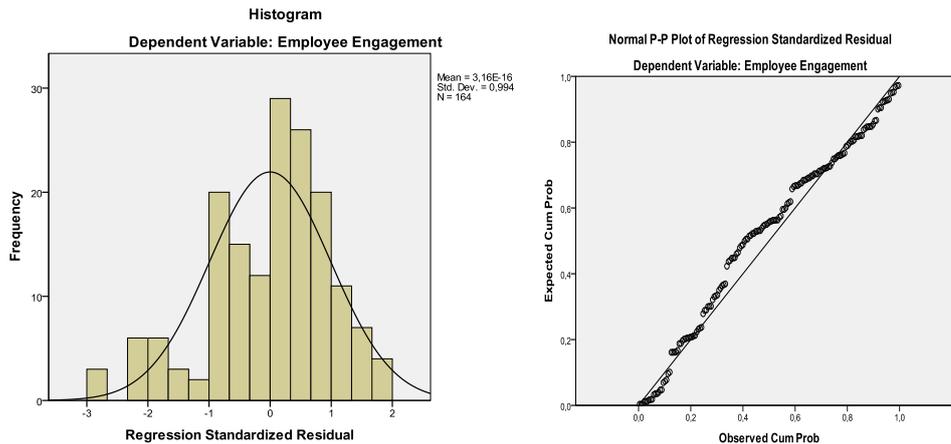
**Hasil Uji Validitas dan Realibilitas.** Sebelum instrument kuesioner di berikan kepada responden terlebih dahulu di uji validitas dan realibitas. Uji Validitas dengan menganalisis  $r$  hitung (koefisien) dan  $r$  tabel. Uji validitas penelitian ini menggunakan analisis korelasi *Product Moment Pearson*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka variabel dinyatakan valid. Nilai  $r_{tabel}$  dengan jumlah sampel ( $n = 164$ ) pada taraf signifikan 0,05 didapat  $r_{tabel} 0,153$  artinya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir instrumen tersebut tidak valid dan apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir instrumen tersebut dapat digunakan (valid).

Hasil perhitungan uji validitas, korelasi atau  $r_{hitung}$  yang terendah pada variabel *workplace spirituality* adalah 0,579. Untuk variabel *organizational culture* adalah 0,423 sedangkan variabel *employee engagement* adalah 0,578. Jika dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  ( $n=164$ ,  $\alpha = 0,05$ ) = 0,153 maka tidak ada satupun butir pertanyaan pada seluruh instrumen yang dikesampingkan, dengan demikian seluruh butir pernyataan adalah valid karena nilai  $r_{hitung}$  positif dan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh instrumen dapat dipercaya. Uji reliabilitas *cronbach's alpha* mengacu pada nilai koefisien alpha yang dihasilkan dalam output SPSS. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan *reliable* dengan menggunakan teknik ini bila koefisien reliabilitas *cronbach's alpha*  $> 0,6$ . Hasil olah data uji reliabilitas menunjukkan nilai *cronbach's alpha* lebih besar 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa skala pengukuran variabel *workplace spirituality*, *organizational culture*, dan *employee engagement* mempunyai reliabilitas yang baik.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

**Normality Test.** Sebelum melakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal maka terlebih dahulu perlu dilakukan uji normalitas menggunakan scatterplot dan uji Kolmogorov-Smirnov.



**Gambar 3.** Grafik Histogram Dan Grafik P-Plot Uji Normalitas  
Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer (2016)

Dari gambar 2 dapat diketahui bahwa semua data mengikuti atau berada di sekitar diagonal (*expected normal*) sehingga semua data yang ada berdistribusi normal. Dengan demikian data tersebut memenuhi asumsi normal atau mengikuti garis normalitas sehingga model regresi yang diajukan layak untuk digunakan.

**Tabel 3.** Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		164
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,19682062
Most Extreme Differences	Absolute	,110
	Positive	,094
	Negative	-,80
Kolmogorov-Smirnov Z		1,411
Asymp. Sig. (2-tailed)		,137
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Sumber: Output SPSS 20.0 for windows (2016)

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa hasil uji normalitas dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,137 dan lebih besar dari 0,05 (Asymp sig >0,05) maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

**Multicollinearity Test.** Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Uji Multikolinearitas dapat dilakukan dengan cara meregresikan model analisis dan melakukan uji korelasi antar variabel independen dengan menggunakan *Tolerance* dan *Variance Inflating Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas dari model regresi ditunjukkan oleh Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	2,516	2,536			,992	,323		
	Workplace Spirituality	,655	,073	,772		8,954	,000	,238	4,194
	Organizational Culture	,042	,043	,083		,966	,336	,238	4,194

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Output SPSS 20.0 for windows (2016)

Dari hasil tersebut maka didapatkan bahwa semua nilai VIF adalah 4,194 atau VIF < 10 ini berarti tidak terjadi multikolinearitas. Dan disimpulkan bahwa uji multikolinearitas terpenuhi.

**Hasil Uji Model dan Hipotesis.** Hasil pengujian pengaruh variabel *workplace Spirituality* ( $X_1$ ) dan *organizational culture* ( $X_2$ ) terhadap *employee engagement* (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linier

Model	R	Adjusted R Square	Model Summary <sup>b</sup>			df1	df2	Sig. F Change	
			Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change				
1	,845 <sup>a</sup>	,715	,711	6,23519	,715	201,755	2	161	,000

a. Predictors: (Constant), Organizational Culture, Workplace Spirituality  
b. Dependent Variable: Employee Engagement

Model		Coefficients <sup>a</sup>					
		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	
1	(Constant)	2,516	2,536			,992	,323
	Workplace Spirituality	,655	,073	,772		8,954	,000
	Organizational Culture	,042	,043	,083		,966	,336

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Output SPSS 20.0 for windows (2016)

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya suatu pengaruh dari variabel-variabel bebas secara bersama-sama atas suatu variabel terikat, maka digunakan uji F statistik. Nilai Sig. sebesar 0.000 menunjukkan untuk tingkat signifikansi alpha sebesar 0.05 *two tailed* pasti signifikan. Berdasarkan tabel4, hasil uji dengan *SPSS for Windows*, didapat nilai F hitung adalah 201,755, Adapun  $F_{tabel}$  untuk jumlah sampel sebanyak 164 dengan 3 variabel pengujian pada taraf signifikansi sebesar 0,05 adalah 3,05. Tampak bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $201,755 > 3,05$ ) sehingga secara statistik bahwa variabel bebas *workplace spirituality* dan *organizational culture* secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat *employee engagement*.

Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial antara *workplace spirituality* dan *organizational culture* terhadap *employee engagement*. Hasil pengolahan data dengan *SPSS for Windows* sebagaimana ditunjukkan tabel 5 untuk variable

*workplace spirituality* didapatkan  $t_{hitung} = 8,954$ ,  $t_{tabel}$  untuk jumlah  $n=164$  dan  $k= 3$  ( $t(n-k; \alpha = 5\%)$ ) adalah 1,654 dan nilai signifikansi 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan untuk variable *organizational culture* didapatkan  $t_{hitung} = 0,966$ ,  $t_{tabel}$  untuk jumlah  $n=164$  dan  $k= 3$  ( $t(n-k; \alpha = 5\%)$ ) adalah 1,654, dan nilai signifikansi 0,336.  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

Untuk menghitung seberapa besar sumbangan (*share*) *workplace spirituality* dan *organizational culture* terhadap *employee engagement* dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (*adjusted R square*). Berdasarkan hasil uji dengan *SPSS for Windows*, didapatkan *adjust R<sup>2</sup>* atau koefisien determinan sebesar 0,711. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *workplace spirituality* dan *organizational culture* mampu menjelaskan varians/ pengaruh pada variabel *employee engagement* sebesar 71,1%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 28,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Dari hasil di tabel 5 diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda;  $Y = 2,516 + 0,655X_1 + 0,042X_2 + e$ . Dimana persamaan di ini dapat diinterpretasikan:

- 1 Konstanta sebesar 2,516 menunjukkan bahwa apabila variabel *workplace spirituality* ( $X_1$ ) dan *organizational culture* ( $X_2$ ) dianggap tetap, tetapi dipengaruhi oleh variabel diluar model, maka diperkirakan *employee engagement* ( $Y$ ) akan naik sebesar 2,516.
- 2 Koefisien regresi *workplace spirituality* ( $X_1$ ) sebesar 0,655 artinya bila variabel *workplace spirituality* meningkat satu satuan maka *employee engagement* ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,655 dengan asumsi variabel lain bernilai tetap.
- 3 Koefisien regresi *organizational culture* ( $X_2$ ), sebesar 0,042 artinya variabel *organizational culture* meningkat satu satuan maka *employee engagement* ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,042 dengan asumsi variabel lain bernilai tetap.

Dari hasil penelitian ini maka pembahasannya adalah sebagai berikut:

**Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Employee Engagement*.** Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas, koefisien regresi variabel *workplace spirituality* bertanda positif. Nilai koefisien bertanda positif yang berarti bahwa *workplace spirituality* mempunyai hubungan yang positif terhadap tinggi rendahnya level *employee engagement* karyawan generasi Y. *Workplace spirituality* yang makin tinggi akan membuat kinerja karyawan juga semakin tinggi. Hasil penelitian Pradhan dan Jena (2014: 10) tentang kaitan antara dimensi *workplace spirituality* dengan *employee engagement* menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara dua variabel tersebut. Semakin tinggi dimensi *workplace spirituality* maka semakin tinggi pula *employee engagement* dan sebaliknya. *Workplace spirituality* berpengaruh positif pada *employee engagement* karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang memaknai serta berkontribusi terhadap pekerjaannya dan mengerjakan pekerjaan dengan mencurahkan segenap energi fisik, kognitif, dan emosinya disebut sebagai karyawan yang *engaged* (Kahn, 1990 dalam Sufya, 2015: 56).

Uji hipotesis didapat hasil bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *Workplace spirituality* akan menghasilkan hal-hal positif bagi karyawan dan perusahaan. Mengintegrasikan spiritualitas di tempat kerja, akan membuat karyawan merasakan makna dan perasaan dalam kehidupannya. Tidak hanya membuat karyawan merasa utuh sebagai pribadi tapi juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal laba, moral yang tinggi serta penurunan tingkat absensi karyawan.

**Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Employee Engagement*.** Selain *workplace spirituality* faktor lain yang mempengaruhi *kinerja employee engagement* karyawan generasi Y PT. KTB adalah *organizational culture*. Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas, koefisien regresi variabel *organizational culture* bertanda positif. Nilai koefisien bertanda

positif yang berarti bahwa *organizational culture* mempunyai hubungan yang positif terhadap tinggi rendahnya level *employee engagement*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Federman (2009) dalam Yadnyawati (2012: 72) bahwa kebudayaan (*culture*) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di dalam perusahaan. Kebudayaan (*culture*) yang ada di dalam perusahaan atau biasa disebut dengan istilah budaya organisasi merupakan ciri khas yang dimiliki perusahaan yang akan dapat membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya. Menurut Robbins (2008:62), budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya

Dalam pengujian hipotesis kedua yaitu *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, didapat bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Namun demikian, yang menarik adalah dari hasil uji korelasi menyatakan bahwa variabel *organizational culture* mempunyai korelasi sangat lemah namun positif terhadap variabel *employee engagement*. Secara keseluruhan, penulis menemukan adanya perbedaan hasil uji korelasi dengan penelitian terdahulu. Perbedaan sampel (jumlah, latar belakang, budaya), tempat penelitian, maupun alat ukur yang digunakan menjadi hal utama penyebab dari perbedaan hasil uji korelasi ini.

**Pengaruh Workplace Spirituality dan Organizational Culture terhadap Employee Engagement.** Dalam pengujian hipotesis ketiga yaitu *workplace spirituality* dan *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dapat diterima. Penelitian menunjukkan bahwa variabel *workplace spirituality* dan *organizational culture* secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu terdapat juga hubungan yang sangat kuat antara variabel *workplace spirituality* dan *organizational culture* mampu menjelaskan varians variabel *employee engagement* sebesar 71,1%. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* karyawan generasi Y PT. KTB sangat dipengaruhi secara bersama oleh variabel *workplace spirituality* dan *organizational culture* di perusahaan. Peningkatan level *engagement* karyawan juga akan berdampak kepada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan karena karyawan merupakan penggerak seluruh kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Dari penelitian yang telah dilakukan tentang Pengaruh *Workplace Spirituality* Dan *Organizational Culture* Terhadap *Employee Engagement* Karyawan Generasi Y Di PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) *Workplace spirituality* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Didapatkan hasil bahwa tingkat keeratan hubungan antara *workplace spirituality* dengan *employee engagement* adalah kuat dan signifikan. Dari hasil penelitian ini didapat bahwa *workplace spirituality* yang tinggi dan dimiliki karyawan yang dikarakteristikan dengan dimensi *meaningful work*, *sense of community*, dan *alignment with organizationa values* akan meningkatkan *employee engagement* karyawan.
- 2) *Organizational culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Didapatkan hasil bahwa tingkat keeratan hubungan antara *organizational culture* dengan *employee engagement* adalah lemah dan tidak berpengaruh secara signifikan. Tidak adanya pengaruh signifikan antara variabel *organizational culture* terhadap *employee engagement*, bukan berarti pengaruh *organizational culture* tidak ada sama sekali, tetapi diartikan bahwa dalam penelitian ini *organizational culture* tidak menjadi masalah dalam pembahasan untuk meningkatkan level *employee engagement*. Dari hasil penelitian ini didapat bahwa terdapat korelasi positif namun lemah variabel *organizational culture* terhadap

*employee engagement* generasi Y. Penerapan *organizational culture* yang dilakukan dengan baik akan mampu meningkatkan *employee engagement* karyawan.

- 3) *Workplace spirituality* dan *organizational culture* secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Didapatkan hasil bahwa tingkat keeratan hubungan antara *organizational culture* dan *organizational culture* secara bersama-sama dengan *employee engagement* adalah lemah dan tidak berpengaruh secara signifikan. Hal ini sekaligus mempertegas bahwa peningkatan *employee engagement* karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sangat tergantung pada level *workplace spirituality* yang dimiliki karyawan dan seberapa efektif *organizational culture* yang ada di perusahaan.

**Saran.** Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

- 1) Generasi Y sangat menginginkan perusahaan mempunyai sistem yang dapat mengembangkan diri mereka, imbal jasa yang baik dan proses *coaching* yang jelas. Namun untuk kesuksesan dalam mengelola Generasi Y, sebaiknya perusahaan perlu mengenali karakteristik Generasi Y yang mereka miliki sehingga manajemen bisa membuat kebijakan *human capital* yang lebih sesuai dengan mereka.
- 2) Memberikan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kompetensi pegawai khususnya generasi Y dalam upaya melakukan retensi dan mengurangi *turnover* karyawan.
- 3) Pimpinan perusahaan hendaknya memfasilitasi karyawan dengan kegiatan atau suasana kerja yang dapat memunculkan lingkungan kondusif untuk karyawan memahami dan meningkatkan spiritualitas dalam bekerja sehingga akan berdampak pada meningkatnya *engagement* karyawan khususnya generasi Y salah satunya dengan mengadakan training bertajuk meningkatkan spiritualitas dalam dunia kerja.
- 4) Pelibatan karyawan dalam pengambilan kebijakan serta penyusunan strategi perusahaan perlu dilakukan sebagai sarana untuk meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan dan merupakan bagian dari budaya organisasi.
- 5) Sosialisasi serta internalisasi nilai-nilai korporat/ budaya organisasi harus semakin ditingkatkan. Membudayakan nilai yang dianut oleh perusahaan kepada setiap karyawan dapat dilakukan dengan cara menyampaikan nilai yang dikehendaki dalam bahasa yang dianut oleh kebanyakan karyawan.
- 6) Menyemangati karyawan dengan pernyataan positif tentang kemampuan mereka dalam mengemban nilai yang dianut bersama ataupun pemberian *reward* atas pencapaian/ prestasi kerja sebagai budaya organisasi. Dengan mengenal budaya organisasi, akan memudahkan manajemen mengambil keputusan baik strategis maupun operasional. Peningkatan penerapan *organizational culture* akan meningkatkan *level engagement* karyawan.
- 7) Diperlukan penelitian lanjutan tentang faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement* karyawan PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors diluar variabel *workplace spirituality* dan *organizational culture*. Penelitian lebih lanjut ini sangat diperlukan untuk meneliti faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi *employee engagement* secara positif misalnya kecerdasan emosional, komitmen, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya. Dengan mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel faktor lainnya terhadap *employee engagement* karyawan, perusahaan akan lebih dapat melakukan perbaikan-perbaikan yang akan dapat meningkatkan *employee engagement* karyawan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Altaf, A., dan Awan M. A. (2011). "Moderating Effect Of Workplace Spirituality On The Relationship Of Job Overload And Job Satisfaction". *Journal of business ethics*, 104(1)
- Ancok, Djamaludin. (2014). *How to Manage Generation Y*. [http://seminar.gunadarma.ac.id/v2/download/modul\\_seminar/workshop/workshop\\_met](http://seminar.gunadarma.ac.id/v2/download/modul_seminar/workshop/workshop_met)

- ode\_penelitian\_program\_magister\_psikologi\_sains/Generation%20Y-Presentasi\_ProfAncok.pptx. (diakses 19 September 2016)
- Bakker, Arnold B., Simon L., dan Michael P. (2011). "Key Questions Regarding Work Engagement". *European Journal of Work and Organizational Psychology, Psychology Press*, 20 (1), hal 4–28.
- Cran, Cheryl. (2014). *101 Tips Mengelola Generasi X, Y, Z & Zoomer Di Tempat Kerja*. KPG. Jakarta
- Evangelina, E. T. dan V. P. Gopal Ragavan. (2016). "Organisational Culture and Motivation as Instigators for Employee Engagement". *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 9(2).
- Hassan, Z., Ibrahim D.K., dan Lim S. (2011). *Work life balance: Perspective of generation Y*. <http://www.academia.edu/Download>.
- Huybers, C.M. (2011). "The Recruitment and Retention of Generation Y". *Published Thesis*. University of Winconsin. United States.
- James, J., Bibb S., dan Walker S. (2008). *Generation Y: Comparison Between Asia And The Rest Of The World*. Talentsmoothie Ltd. London.
- Macleod, David dan Nita Clarke. (2009). *Engaging For Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement: A Report To Government*. BIS. London.
- McShane, S.L. & Glinow M.A.V. (2014). *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution (7th ed.)*. McGraw-Hill. New York.
- Mehtad, Yogesh dan Srishti Joshi. (2010). "Impact of Workplace Spirituality on Organization Culture through Improved Employee Productivity". *AIMS International Conference on Value-based Management*, August 11-13, 2010.
- Meier J., Austin S.F., dan Crocker M. (2010). "Generation Y In The Workforce: Managerial Challenges". *The Journal Of Human Resource And Adult Learning*, 6, hal 68-79.
- Murnianita, Febriana Budhi. (2012). "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement Pada PT. PLN (Persero) PUSDIKLAT". *Tesis*. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Parent, J. D. Dan Lovelace K. J. (2015). "The Impact of Employee Engagement and a Positive Organizational Culture on an Individual's Ability to Adapt to Organization Change". *2015 Eastern Academy of Management Proceedings: Organization Behavior and Thory Track*, 1-20.
- Pradhan, Rabindra Kumar dan Lalatendu Kesari Jena. (2015). "Workplace Spirituality And Employee Engagement: Some Empirical Findings". *NAAP Conference*.
- Riduwan. (2010). *Metode Dan Teknik Menulis Tesis*. Alfabeta. Jakarta
- Robbins, S.P. dan Judge T.A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2 Edisi 12*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Shanmugam, Priya dan Khrisnaveni. (2012). "Employee Engagement : an Introspection Into Its Conceptualisaton". *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. Vol.1 Issue 9, September 2012.
- Solnet, D., dan Hood A. (2008). "Generation Y as Hospitality Employees: Framing a Research Agenda". *Journal of hospitality and tourism management*, 15, hal 59-68.
- Sufya, Dina Haya. (2015). "Pengaruh Modal Psikologis, Budaya Organisasi, Dan Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour". *Tesis*. UIN Syarif Hidayatulloh. Jakarta.
- Suharti, Lieli dan Dendy Suliyanto. (2012). "The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty". *World Review of Business Research*, Vol. 2. No. 5. September 2012. hal. 128 – 139.
- Yadnyawati, N.W. (2012). "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement: Studi Kasus Pada PT. Bursa Efek Indonesia". *Tesis*. Universitas Indonesia. Jakarta.