

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT ASURANSI KREDIT INDONESIA (PERSERO) CABANG BANDUNG

Teguh Tri Pangestu^{*1}, Djoko Wahjuadi²

Prodi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Telkom

teguhpangestu31@gmail.com¹, Dwahjuadi@gmail.com²

Abstrak: Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada seluruh karyawan PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung dan wawancara. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah non probability sampling dengan teknik total sampling untuk pengambilan sampel penelitian. Digunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana untuk menginterpretasikan hasil penelitian. Hasil olahan data menunjukkan bahwa tingkat budaya organisasi dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung tergolong ke dalam kategori sangat kuat. Sedangkan tingkat *employee engagement* dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung termasuk ke dalam engaged. Kemudian hasil uji regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Employee Engagement.

Abstract: This study uses a quantitative method with data collection techniques using a questionnaire distributed to all employees of the Bandung Branch of Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Bandung and interviews. The sampling method used in this study is a non probability sampling with a total sampling technique for research sampling. Descriptive analysis and simple linear regression analysis are used to interpret the results of the study. The processed data shows that the level of organizational culture in the Indonesian Credit Insurance (Persero) Bandung Branch belongs to the very strong category. While the level of employee engagement in the Indonesian Credit Insurance (Persero) Bandung Branch is included in engaged. Then the regression test results indicate that organizational culture has a significant positive effect on employee engagement at PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Bandung Branch.

Keywords: Organizational Culture, Employee Engagement.

PENDAHULUAN

Penting bagi perusahaan untuk mengelola SDM-nya guna untuk memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Anggraini, et al (2016) perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusia yang ada di dalamnya sehingga tercipta keterikatan karyawan atau dapat disebut juga *employee engagement* yang berdampak terhadap keberlangsungan suatu organisasi. Berdasarkan data yang didapatkan oleh peneliti dari laporan

tahunan PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) dapat diketahui bahwa *employee engagement* dari tahun 2014 hingga 2017 terjadi perubahan target sebanyak 2 kali. Hal ini dikarenakan perbedaan *assessment* yang dilakukan oleh perusahaan. Pada tahun 2014 hingga tahun 2016 *assessment* menggunakan keputusan Direksi dan Pemegang Saham. Lalu pada tahun 2017 *assessment* menggunakan KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) sesuai

dengan keputusan Kementrian BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

Kemudian pada tahun 2014 dapat diketahui bahwa *employee engagement* tidak mencapai target pada tahun berjalan dengan target 8.5 dan pencapaian 8.20. Lalu pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2016 target tercapai, meskipun terjadi penurunan pencapaian sebesar 0.07, dengan target 8 di masing – masing tahun dan pencapaian sebesar 8.17 dan 8.1. Sedangkan di tahun 2017 dengan peningkatan target menjadi 45 berdasarkan Kementrian BUMN, PT Asuransi Kredit Indonesia mendapatkan skor pencapaian sebesar 29.25 atau sebesar 65%. Dimana persentase ini menjadi pencapaian *employee engagement* terendah dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero). Menurut Ibu Dyah Juliana, keterikatan karyawan dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung mulai meningkat dari sebelumnya, meskipun jika dilihat dari perilaku karyawan, masih terdapat karyawan yang mengindikasikan kurangnya keterikatan dalam diri mereka, yaitu seperti datang terlambat ke kantor. Sehingga perusahaan harus memberikan *punishment* bagi karyawan yang telat agar tingkat keterlambatan di perusahaan dapat berkurang. Padahal seharusnya karyawan dinilai sudah dapat mengerti dengan budaya perusahaan dan menghindari sanksi – sanksi yang berlaku. Sedangkan dari data *preliminary employee engagement* diketahui terdapat 4% indikasi ketidakterikatan karyawan, dan 96% indikasi karyawan yang terikat. Hal ini tentunya juga harus menjadi perhatian bagi perusahaan karena dengan adanya 4% karyawan yang diindikasikan *not engaged* dengan gambaran - gambaran karyawan *not engaged* dan *actively disengaged* menurut Sheridan (2012) yaitu, 1) tidak suka melakukan pekerjaan lebih banyak, hanya melakukan hal yang diminta, 2)

bekerja hanya untuk mendapatkan bayaran, 3) lebih mungkin memiliki catatan kedatangan yang tidak teratur dan ingin cepat selesai, 4) tidak senang, terkadang menunjukkan kebencian mereka saat bekerja, 5) lebih banyak melukai daripada berperilaku baik, 6) fokus pada persoalan. Sehingga dikhawatirkan karyawan tidak dapat menginvestasikan potensi terbaiknya pada perusahaan atau bahkan memengaruhi karyawan yang telah *engaged*. Karena dalam penelitiannya, Anggraini, et al (2016) memaparkan bahwa perusahaan harus memperhatikan investasi sumber daya manusia dalam organisasinya dan menciptakan *employee engagement*. Lalu dari preliminary budaya organisasi, dapat diketahui bahwa terdapat 1.7% indikasi kurangnya kepercayaan akan budaya organisasi dan 98.3% indikasi kepercayaan pada budaya organisasi telah kuat. Tetapi tentunya dengan adanya indikasi kurangnya kepercayaan pada budaya organisasi tersebut, PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung telah mengarahkan upaya untuk menerapkan budaya – budaya positif yang akan berdampak pada karyawan dan perusahaan sendiri. Karena menurut Ibu Dyah Juliana, budaya – budaya yang diterapkan oleh perusahaan seperti senam, pengajian dan apel pagi tidak lain merupakan sebagai tindakan untuk menjaga karyawan agar lebih dekat dengan rekan kerjanya sehingga meningkatkan keterikatan mereka juga terhadap perusahaan. Tetapi masih sedikit karyawan yang mengikuti atau berpartisipasi dalam budaya – budaya organisasi yang bertujuan untuk mendekatkan karyawan dengan rekan kerjanya dan perusahaan itu sendiri.

Maka dari itu, setelah melihat fenomena yang terjadi di dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung, bahwa masih terdapat

karyawan yang termasuk ke dalam kategori *not engaged* atau *actively disengaged* sebesar 4%. Kemudian mengenai budaya organisasi masih dapat karyawan yang termasuk ke dalam kategori lemah sebesar 1.7%. Sedangkan perusahaan sudah berusaha untuk memberikan dan menerapkan budaya – budaya organisasi yang dapat mendekatkan karyawan dengan rekan kerjanya dan juga mengikat karyawan dengan pekerjaan dan perusahaannya. Padahal menurut Anggraini, et al (2016) budaya organisasi yang bersungguh – sungguh dalam memberikan keterlibatan dalam suatu hal dan sebagai upaya dalam pengembangan sumber daya manusia adalah suatu hal yang akan berdampak pada tingkat keterikatan karyawan. Fatimah *et al.*, (2015) juga menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan dampak yang signifikan untuk dapat memprediksi keterikatan pegawai yang terdiri atas *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat kekuatan budaya organisasi di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung
2. Mengetahui bagaimana *employee engagement* di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung
3. Mengetahui Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung

Budaya Organisasi

Menurut Judge & Robbins (2015:335) kultur organisasi atau budaya organisasi mengacu kepada sebuah system atas makna bersama yang diyakini para anggota yang selanjutnya

membedakan organisasi dengan organisasi lain, yang berarti bahwa sekumpulan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi biasa digunakan sebagai aturan untuk dipatuhi dan di terapkan bagi para anggota organisasi yang ada didalamnya. Dalam sebuah perusahaan/organisasi tentunya sangat penting bagi para anggotanya untuk menerapkan dan mematuhi budaya organisasi yang berlaku. Hal ini berguna untuk mengembangkan kepentingan individual dan juga kepentingan organisasi.

Menurut Tobari (2016:12) budaya organisasi adalah sumber kekuatan dan merupakan sebuah inspirasi bagi organisasi karena budaya organisasi merupakan sebuah kebutuhan bagi organisasi ketika membicarakan mengenai pembudayaan nilai – nilai baru, konflik budaya, dan bagaimana mempertahankan budaya. Kemudian Utaminingsih (2014:27) memberikan pendapat bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik dalam suatu organisasi yang dimanifestasikan dan diukur dari perilaku verbal dan atau non verbal dari setiap individu dalam organisasi yang kemudian diakumulasikan menjadi tingkat unit organisasi.

Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi akan membuat para anggota yang ada di dalam organisasi berperilaku, berpikir, dan merasakan sesuai apa yang diinginkan organisasi. Karena budaya organisasi itu sendiri dibuat untuk menuntun para anggota di dalamnya agar menyesuaikan diri dengan tujuan dan keinginan organisasi. Denison (1990) mengungkapkan bahwa terdapat 4 dimensi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Adaptability* merupakan kemampuan penyesuaian

- organisasi terhadap perubahan yang terjadi terutama dari segi eksternal organisasi.
2. *Consistency* merupakan kesungguhan dalam pelaksanaan nilai-nilai organisasi.
 3. *Involvement* merujuk pada upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk memberikan keterlibatan yang nyata kepada karyawan serta mendukung adanya investasi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus.
 4. *Mission* dalam budaya organisasi mengarah pada arahan - arahan strategik suatu organisasi serta tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan dimensi yang telah disebutkan diatas, dapat kita ketahui bahwa anggota organisasi yang telah memahami dan menerapkan budaya organisasinya akan mewakili organisasi tersebut. Sehingga sangat perlu bagi setiap anggota organisasi untuk menerapkan budaya organisasinya dan menyerap budaya organisasinya. Karena dengan begitu maka dapat dikatakan organisasi telah berhasil membuat anggotanya merasa percaya akan kebutuhan individual dan organisasi demi mencapai tujuan organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi

Utaminingsih (2014) memaparkan bahwa budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat dikatakan berfungsi sebagai penggerak dan pengubah, karena budaya itu sendiri terbentuk dari proses belajar – mengajar sehingga budaya itu bersifat dinamis dan tidak kaku. Menurut Busro (2018) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai alat untuk mengatur karyawan dalam perusahaan untuk memahami bagaimana seharusnya mereka bersikap terhadap profesinya, beradaptasi dengan rekan kerjanya dan

lingkungan kerjanya, dan berperilaku reaktif terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu alat yang sangat penting untuk mengatur para insan dalam sebuah perusahaan agar mereka dapat berperilaku sesuai dengan nilai – nilai yang dipegang perusahaan dan dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Employee Engagement

Employee engagement atau keterikatan pegawai adalah sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi yang dimiliki oleh pegawai (Fatimah *et al.*, 2015:405). Selaras dengan pernyataan tersebut, Schaufeli, *et al* (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah kegiatan motivasional yang positif yang mengandung karakteristik *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* dapat diartikan sebagai level energi dan resiliensi yang tinggi, dimana terdapat kemauan untuk menginvestasikan tenaga, presistensi dan tidak mudah lelah. *Dedication* dapat diartikan sebagai keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi. *Absorption* diartikan sebagai keadaan terjun total pada karyawan (sulitnya memisahkan karyawan dari pekerjaannya) (Widodo & Sami'an, 2016). Sehingga dapat dikatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan agar perusahaan dapat mengetahui apa yang harus dilakukan agar karyawan dapat mengoptimalkan perilaku, sikap dan kemauannya dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama – sama.

Dimensi *Employee Engagement*

Terdapat beberapa hal yang dapat dipertimbangkan untuk mengukur tingkat *employee engagement*. Menurut Schaufeli, et al (2006) bahwa terdapat 3 dimensi dalam *employee engagement*, diantaranya yaitu:

1. *Vigor*, dikarakteristikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. *Vigor* juga dapat dinilai melalui pernyataan yang mengacu kepada tingginya energi dan ketahanan, kemauan berusaha lebih, tidak mudah lelah dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*, dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Dedication* juga dapat diukur melalui pernyataan yang mengacu pada signifikansi dalam kerja, rasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan, dan rasa terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukannya.
3. *Absorption*, dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat. *Absorption* juga dapat diukur melalui pernyataan yang mengacu pada totalitas, rasa senang ketika bekerja, serta sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat.

Kategori *Employee Engagement*

Organisasi harus menyadari betapa pentingnya bagi karyawan mereka untuk merasa terikat dengan organisasi. Hal ini

tidak lain agar karyawan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik dan maksimal. Terdapat 3 (tiga) kategori keterikatan karyawan menurut Sheridan (2012) yaitu *actively engaged*, *ambivalent/not engaged*, dan *actively disengaged*. Dimana kategori tersebut memiliki masing – masing ciri seperti:

1. *Actively Engaged employees* memiliki ciri seperti: (a) karyawan sering kali melakukan lebih dari apa yang diminta, (b) dengan bangga mendukung dan mewakili *company's brand*, (c) bergairah mengenai misi, visi dan nilai – nilai organisasi, (d) memiliki kepedulian dan komitmen personal terhadap *engagement* mereka, (e) memiliki motivasi diri dan berkinerja dalam tingkat tinggi, (f) menerima dengan baik dan mendukung pekerja baru, (g) memberikan kontribusi gagasan baru, (h) menyesuaikan dan memfasilitasi perubahan, dan (i) optimistik dengan masa depan mereka dalam organisasi.
2. *Ambivalent/Not Engaged employees* memiliki ciri seperti: (a) tidak suka bekerja lebih banyak, hanya melakukan apa yang diminta, (b) jarang mengerjakan pekerjaan secara sukarela untuk pekerjaan ekstra, (c) menunjukkan energy lebih rendah dan kurangnya kinerja, (d) fokus seperti yang diperbolehkan, (e) sering merasa tidak dihargai atau tidak penting, (f) bekerja hanya untuk mendapatkan bayaran, (g) lebih mungkin memiliki catatan kedatangan yang tidak teratur dan ingin cepat selesai, (h) tidak tertarik dengan situasi pekerjaan.
3. *Actively Disengaged employees* memiliki ciri seperti: (a) memiliki sikap negatif tentang *employee* mereka dan tugas pekerjaan, (b)

tidak senang, terkadang menunjukkan kebencian mereka saat bekerja, (c) fokus pada persoalan, (d) lebih banyak melukai daripada berperilaku baik, (e) tidak secara personal diinvetasikan dalam keberhasilan organisasi, (f) mengatakan keburukan supervisor dibelakang punggung manajer mereka baik dipekerjaan atau pada teman dan keluarga.

Budaya Organisasi

Menurut Judge & Robbins (2015:335) kultur organisasi atau budaya organisasi mengacu kepada sebuah system atas makna bersama yang diyakini para anggota yang selanjutnya membedakan organisasi dengan organisasi lain, yang berarti bahwa sekumpulan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi biasa digunakan sebagai aturan untuk dipatuhi dan di terapkan bagi para anggota organisasi yang ada didalamnya. Dalam sebuah perusahaan/organisasi tentunya sangat penting bagi para anggotanya untuk menerapkan dan mematuhi budaya organisasi yang berlaku. Hal ini berguna untuk mengembangkan kepentingan individual dan juga kepentingan organisasi.

Menurut Tobari (2016) budaya organisasi adalah sumber kekuatan dan merupakan sebuah inspirasi bagi organisasi karena budaya organisasi merupakan sebuah kebutuhan bagi organisasi ketika membicarakan mengenai pembudayaan nilai – nilai baru, konflik budaya, dan bagaimana mempertahankan budaya. Kemudian Utaminingsih (2014) memberikan pendapat bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik dalam suatu organisasi yang dimanifestasikan dan diukur dari perilaku verbal dan atau non verbal dari setiap individu dalam

organisasi yang kemudian diakumulaskan menjadi tingkat unit organisasi.

Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi akan membuat para anggota yang ada di dalam organisasi berperilaku, berpikir, dan merasakan sesuai apa yang diinginkan organisasi. Karena budaya organisasi itu sendiri dibuat untuk menuntun para anggota di dalamnya agar menyesuaikan diri dengan tujuan dan keinginan organisasi. Denison (1990) mengungkapkan bahwa terdapat 4 dimensi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Adaptability* merupakan kemampuan penyesuaian organisasi terhadap perubahan yang terjadi terutama dari segi eksternal organisasi.
2. *Consistency* merupakan kesungguhan dalam pelaksanaan nilai-nilai organisasi.
3. *Involvement* merujuk pada upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk memberikan keterlibatan yang nyata kepada karyawan serta mendukung adanya investasi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus.
4. *Mission* dalam budaya organisasi mengarah pada arahan - arahan strategik suatu organisasi serta tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan dimensi yang telah disebutkan diatas, dapat kita ketahui bahwa anggota organisasi yang telah memahami dan menerapkan budaya organisasinya akan mewakili organisasi tersebut. Sehingga sangat perlu bagi setiap anggota organisasi untuk menerapkan budaya organisasinya dan menyerap budaya organisasinya. Karena dengan begitu maka dapat

dikatakan organisasi telah berhasil membuat anggotanya merasa percaya akan kebutuhan individual dan organisasi demi mencapai tujuan organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi

Utaminingsih (2014) memaparkan bahwa budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat dikatakan berfungsi sebagai penggerak dan pengubah, karena budaya itu sendiri terbentuk dari proses belajar – mengajar sehingga budaya itu bersifat dinamis dan tidak kaku. Menurut Busro (2018) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai alat untuk mengatur karyawan dalam perusahaan untuk memahami bagaimana seharusnya mereka bersikap terhadap profesinya, beradaptasi dengan rekan kerjanya dan lingkungan kerjanya, dan berperilaku reaktif terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu alat yang sangat penting untuk mengatur para insan dalam sebuah perusahaan agar mereka dapat berperilaku sesuai dengan nilai – nilai yang dipegang perusahaan dan dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Employee Engagement

Employee engagement atau keterikatan pegawai adalah sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi yang dimiliki oleh pegawai (Fatimah *et al.*, 2015). Selaras dengan pernyataan tersebut, Schaufeli, *et al* (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah kegiatan motivasional yang positif yang mengandung karakteristik *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* dapat diartikan sebagai level energi dan resiliensi yang tinggi, dimana terdapat kemauan untuk menginvestasikan

tenaga, presistensi dan tidak mudah lelah. *Dedication* dapat diartikan sebagai keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi. *Absorption* diartikan sebagai keadaan terjun total pada karyawan (sulitnya memisahkan karyawan dari pekerjaannya) (Widodo & Sami'an, 2016).

Sehingga dapat dikatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan agar perusahaan dapat mengetahui apa yang harus dilakukan agar karyawan dapat mengoptimalkan perilaku, sikap dan kemauannya dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama – sama.

Dimensi Employee Engagement

Terdapat beberapa hal yang dapat dipertimbangkan untuk mengukur tingkat *employee engagement*. Menurut Schaufeli, *et al* (2006) bahwa terdapat 3 dimensi dalam *employee engagement*, diantaranya yaitu:

1. *Vigor*, dikarakteristikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. *Vigor* juga dapat dinilai melalui pernyataan yang mengacu kepada tingginya energi dan ketahanan, kemauan berusaha lebih, tidak mudah lelah dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*, dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Dedication* juga dapat diukur melalui pernyataan yang mengacu pada signifikansi dalam kerja, rasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan, dan rasa terinspirasi

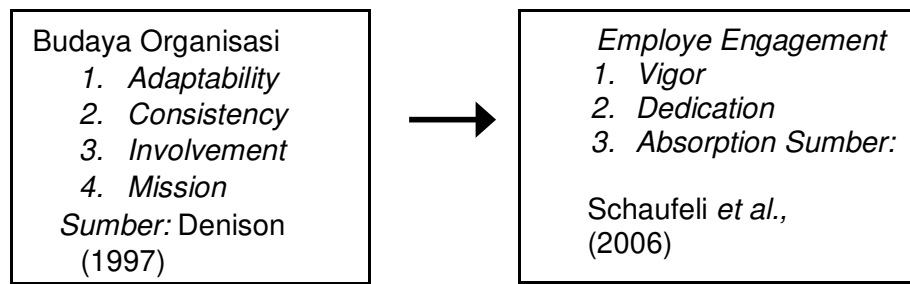
- dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukannya.
3. *Absorption*, dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat. *Absorption* juga dapat diukur melalui pernyataan yang mengacu pada totalitas, rasa senang ketika bekerja, serta sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat.

Kategori *Employee Engagement*

Organisasi harus menyadari betapa pentingnya bagi karyawan mereka untuk merasa terikat dengan organisasi. Hal ini tidak lain agar karyawan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik dan maksimal. Terdapat 3 (tiga) kategori keterikatan karyawan menurut Sheridan (2012) yaitu *actively engaged*, *ambivalent/not engaged*, dan *actively disengaged*. Dimana kategori tersebut memiliki masing – masing ciri seperti:

1. *Actively Engaged employees* memiliki ciri seperti: (a) karyawan sering kali melakukan lebih dari apa yang diminta, (b) dengan bangga mendukung dan mewakili *company's brand*, (c) bergairah mengenai misi, visi dan nilai – nilai organisasi, (d) memiliki kepedulian dan komitmen personal terhadap *engagement* mereka, (e) memiliki motivasi diri dan berkinerja dalam tingkat tinggi, (f) menerima dengan baik dan mendukung pekerja baru,

- (g) memberikan kontribusi gagasan baru, (h) menyesuaikan dan memfasilitasi perubahan, dan (i) optimistic dengan masa depan mereka dalam organisasi.
2. *Ambivalent/Not Engaged employees* memiliki ciri seperti: (a) tidak suka bekerja lebih banyak, hanya melakukan apa yang diminta, (b) jarang mengerjakan pekerjaan secara sukarela untuk pekerjaan ekstra, (c) menunjukkan energy lebih rendah dan kurangnya kinerja, (d) fokus seperti yang diperbolehkan, (e) sering merasa tidak dihargai atau tidak penting, (f) bekerja hanya untuk mendapatkan bayaran, (g) lebih mungkin memiliki catatan kedatangan yang tidak teratur dan ingin cepat selesai, (h) tidak tertarik dengan situasi pekerjaan.
3. *Actively Disengaged employees* memiliki ciri seperti: (a) memiliki sikap negatif tentang *employee* mereka dan tugas pekerjaan, (b) tidak senang, terkadang menunjukkan kebencian mereka saat bekerja, (c) fokus pada persoalan, (d) lebih banyak melukai daripada berperilaku baik, (e) tidak secara personal diinvestasikan dalam keberhasilan organisasi, (f) mengatakan keburukan supervisor dibelakang punggung manajer mereka baik dipekerjaan atau pada teman dan keluarga.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2019

Adapun hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- H₀: tidak ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap employee engagement di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung.
- H₁: Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap employee engagement di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian, dapat diketahui bahwa metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015) metode kuantitatif merupakan sebuah metode yang biasa disebut metode konfirmatif, karena metode ini biasa digunakan untuk pembuktian atau konfirmasi dan penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis studi deskriptif dan kausal. Menurut Timotius (2017) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menguraikan permasalahan tanpa ada perlakuan terhadap objek penelitian secara lebih lanjut. Maka dari itu penelitian deskriptif tidak dapat digunakan untuk mencari hubungan atau sebab – akibat antar variabel penelitian. Kemudian studi kausal

menurut Waspodo et al., (2016) merupakan studi yang dilakukan untuk menemukan penjelasan mengenai suatu kejadian atau gejala yang terjadi. Sedangkan menurut Pramono (2014) bahwa studi kausal merupakan studi yang dapat digunakan untuk memungkinkan peneliti melakukan pengukuran derajat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Skala pengukuran yang dijelaskan oleh Sugiyono (2015) merupakan suatu kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data berupa data kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis skala ordinal dan teknik penskalaan likert. Menurut Indrawati (2015) skala ordinal berguna untuk membedakan sebuah keadaan dengan keadaan lainnya, untuk mengurutkan kualitas karakteristik. Kemudian skala likert, skala yang biasa digunakan untuk mengembangkan instrumen untuk mengukur sikap, persepsi dan pendapat seseorang atau sekelompok orang terhadap potensi dan permasalahan suatu objek, rancangan suatu produk, proses pembuatan produk, dan produk yang telah dikembangkan atau diciptakan (Sugiyono, 2015).

Populasi menurut Indrawati (2015) merupakan keseluruhan kelompok

orang, kejadian, benda – benda yang menarik bagi peneliti untuk ditelaah. Sehingga dalam penelitian ini populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung sebanyak 60 karyawan. Menurut Indrawati (2015) sampel adalah anggotaanggota populasi yang terpilih untuk dapat dilibatkan dalam penelitian, baik untuk diamati, diberikan perlakuan, maupun dimintai pendapat mengenai hal yang sedang diteliti. Sehingga peneliti akan melakukan penelitian dengan perwakilan populasi yang ada. Dalam melakukan hal ini peneliti menggunakan metode Nonprobability Sampling, dengan teknik sampling total. Dimana teknik ini peneliti menggunakan seluruh populasi untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2017). Hasil uji validitas pada variabel X diatas dapat disimpulkan bahwa semua item budaya

organisasi yang berjumlah 34 item dinyatakan valid karena lebih besar dari r tabel, yaitu sebesar 0,4683. Sedangkan hasil uji validitas yang dilakukan pada variabel Y, dapat disimpulkan bahwa dari 18 item pernyataan employee engagement dinyatakan valid karena lebih besar dari r tabel, yaitu sebesar 0,4683. Kemudian untuk hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai Alpha Cronbach sebesar 0,967 dan dinyatakan reliable. Kemudian dapat disimpulkan juga bahwa nilai Alpha Cronbach variabel employee engagement adalah sebesar 0,984 dan dinyatakan reliable.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik parametrik dengan uji regresi linier sederhana. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan software SPSS 25 for Windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	13,570	4,478			3,030	,004
Budaya Organisasi	,388	,042	,773		9,267	,000

Sumber: Data yang telah diolah, 2018

Dapat diketahui berdasarkan Tabel 1 bahwa nilai *Constant (a)* sebesar 13,570, sedangkan nilai Budaya Organisasi (koefisien regresi) sebesar 0,388 Sehingga persamaan regresinya dapat ditulis seperti:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 13,570 + 0,388X$$

Yang kemudian dari persamaan tersebut dapat dijelaskan beberapa point sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 13,570 menyatakan bahwa tanpa ada pengaruh dari variabel budaya organisasi, maka *employee*

engagement pada PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung adalah sebesar 13,570.

2. Koefisien regresi sebesar 0,388 menyatakan bahwa setiap ada penambahan 1% nilai budaya organisasi, maka tingkat *employee engagement* akan bertambah sebesar 0,388. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat diartikan bahwa arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah positif.

Tabel 2. Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	13,570	4,478			3,030	,004
Budaya Organisasi	,388	,042	,773		9,267	,000

Sumber: Data yang telah diolah, 2018

Dapat diketahui bahwa dari Tabel 2 diperoleh t_{hitung} sebesar 9,267 dan nilai t_{tabel} dari tabel distribusi t dengan $\alpha = 0.05$ pada pengujian dua arah adalah sebesar 2.001, yang berarti t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$) Maka dapat diputuskan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi

berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung.

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 ^a	.597	6,412459

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Organisasi

Sumber: Hasil Olahan SPSS 25, 2018

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa besarnya nilai korelasi/hubungan *R* yaitu sebesar 0,773 dan nilai koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,597, yang mengandung arti bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel *employee engagement* dalam penelitian ini adalah sebesar 59.7%.

Berdasarkan 4 dimensi budaya organisasi yang memberikan hasil bahwa penerapan budaya organisasi dirasakan sangat kuat oleh karyawan PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung. Hal ini berarti karyawan benar – benar yakin akan budaya organisasi dalam perusahaan. Menurut Mujasih (2015) bahwa budaya organisasi yang memiliki keterbukaan, sikap suportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja merupakan salah satu penggerak terjadinya *employee engagement*. Maka dari itu diharapkan dengan kekuatan budaya organisasi yang telah diterapkan dan dirasakan oleh karyawan dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung, hal itu dapat meningkatkan rasa *engaged* atau keterikatan mereka.

Berdasarkan 3 dimensi *employee engagement* yang memberikan hasil bahwa karyawan PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung *engaged* terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hal ini dapat diasumsikan terjadi karena pengaruh budaya organisasi yang kuat dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung. Asumsi ini sejalan pula dengan hasil penelitian – penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lintang Sari, et al (2013), Fatimah (2015), Anggreana (2015), Nurjanah, et al (2016), dan Anggraini, et al (2016) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*. Asumsi ini dikuatkan dengan uji yang dilakukan oleh peneliti dalam uji hipotesis dan uji koefisien determinasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel Budaya Organisasi

Dalam dimensi adaptabilitas dapat diketahui bahwa persentase indikator tertinggi terdapat pada indikator cepat tanggap dengan persentase tanggapan responden sebesar 89%. Sehingga indikator ini memiliki nilai paling tinggi diantara indikator lainnya dalam dimensi

Adaptabilitas. Sedangkan untuk indikator yang memiliki persentase terendah adalah indikator pelayanan dengan persentase indikator sebesar 84%. Tetapi, persentase tersebut masih termasuk ke dalam kategori kuat. Maka dapat diketahui bahwa *adaptability* dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung sudah sangat kuat atau dapat dibilang bahwa organisasi mampu menghadapi perubahan yang terjadi baik internal dan eksternal.

Dalam dimensi konsistensi dapat diketahui bahwa persentase indikator tertinggi terdapat pada indikator kode etik perusahaan dengan persentase tanggapan responden sebesar 89%. Sehingga indikator ini memiliki nilai paling kuat diantara indikator lainnya dalam dimensi konsistensi. Sedangkan untuk indikator yang memiliki persentase terendah adalah indikator pengambilan keputusan dengan persentase sebesar 78%. Tetapi persentase tersebut masih termasuk ke dalam kategori kuat. Maka dapat dikatakan bahwa sistem organisasi dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung sudah sangat efektif di mata karyawan.

Dalam dimensi keterlibatan dapat diketahui bahwa persentase indikator tertinggi terdapat pada indikator keunggulan kompetitif dengan persentase tanggapan responden sebesar 87%. Sehingga indikator ini memiliki nilai paling kuat diantara indikator lainnya dalam dimensi keterlibatan. Sedangkan untuk indikator yang memiliki persentase terendah adalah indikator keterlibatan dengan persentase indikator sebesar 84%. Tetapi persentase tersebut masih termasuk ke dalam kategori sangat kuat. Maka dapat dikatakan bahwa PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung telah memberdayakan karyawannya dengan baik termasuk kerja tim dan pengembangan kapasitas karyawan.

Dalam dimensi misi dapat diketahui bahwa persentase indikator tertinggi terdapat pada indikator visi dengan persentase tanggapan responden sebesar 87.5%. Sehingga indikator ini memiliki nilai paling kuat di antara indikator lainnya dalam dimensi misi. Sedangkan untuk indikator yang memiliki persentase terendah adalah indikator kesepakatan tujuan, dan target jangka panjang dengan persentase masing – masing indikator sebesar 85%. Tetapi persentase tersebut masih termasuk ke dalam kategori sangat kuat. Sehingga dapat diketahui bahwa karyawan PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung merasa organisasi telah memiliki kejelasan maksud dan tujuannya, sasaran – sasaran, visi, dan misi untuk masa depan perusahaan dimata karyawan juga dapat diterima.

Variabel *Employee Engagement*

Dalam dimensi *vigor* dapat diketahui bahwa persentase indikator tertinggi terdapat pada indikator energi dan kesiapan dengan persentase masing – masing indikator sebesar 79%. Sehingga dua indikator ini memiliki nilai paling tinggi diantara indikator lainnya dalam dimensi *vigor*. Sedangkan untuk indikator yang memiliki persentase terendah adalah indikator ketekunan dengan indikator sebesar 75%. Tetapi persentase tersebut masih termasuk ke dalam kategori tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung telah memiliki tingkat *vigor* yang tinggi dan dapat dikatakan bahwa karyawan telah masuk ke dalam kategori *engaged*.

Dalam dimensi dedikasi dapat diketahui bahwa persentase indikator tertinggi terdapat pada indikator rasa bangga dengan persentase tanggapan responden sebesar 78%. Sehingga indikator ini memiliki nilai paling tinggi

diantara indikator lainnya dalam dimensi dedikasi. Sedangkan untuk indikator yang memiliki persentase terendah adalah indikator tujuan pekerjaan dan antusias dengan persentase masing – masing indikator sebesar 75%. Tetapi persentase tersebut masih termasuk ke dalam kategori tinggi. Maka, dapat diketahui bahwa tingkat dedikasi karyawan dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung sudah tinggi, dimana karyawan dapat dibilang telah masuk ke dalam kategori *engaged*.

Dalam dimensi absorpsi dapat diketahui bahwa persentase indikator tertinggi terdapat pada indikator intensif dan keterikatan dengan persentase tanggapan responden masing - masing sebesar 76%. Sehingga dua indikator ini memiliki nilai paling tinggi diantara indikator lainnya dalam dimensi absorpsi. Sedangkan untuk indikator yang memiliki persentase terendah adalah indikator konsentrasi dengan persentase indikator sebesar 74%. Tetapi persentase tersebut masih termasuk ke dalam kategori tinggi. Maka dari itu dapat diketahui bahwa tingkat absorpsi atau penyerapan karyawan PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung dalam bekerja telah tinggi atau dapat dikatakan termasuk ke dalam kategori *engaged*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Adapun kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif mengenai budaya organisasi dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung menunjukkan bahwa budaya organisasi termasuk ke dalam kategori sangat kuat. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi – dimensi dalam variabel budaya organisasi seperti *Adaptability*, *Consistency*, *Involvement*, dan *Mission* dapat diterima dengan

baik oleh karyawan dan diterapkan oleh karyawan demi mencapai tujuan individu dan tujuan bersama perusahaan.

2. Hasil analisis deskriptif mengenai *employee engagement* dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung menunjukkan bahwa *employee engagement* termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi – dimensi dalam variabel *employee engagement* seperti *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption* dapat diterima dan dirasakan oleh karyawan demi mencapai kepentingan individu dan kepentingan bersama perusahaan. Berdasarkan uji t, dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *engagement* karyawan dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung dapat terjadi karena kekuatan tingkat budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan. Karena semakin kuat budaya organisasi yang dimiliki oleh PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung maka akan semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* dalam PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung didapatkan sebesar 59.7%. sedangkan 40.3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Adapun saran dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi peneliti yang akan meneliti budaya organisasi dan *employee engagement* dapat meneliti perusahaan atau objek penelitian lain yang berbeda dari penelitian ini. Sehingga perusahaan atau objek penelitian tersebut dapat mengetahui tingkat pengaruh budaya organisasinya dalam memengaruhi *employee engagement* dan mengetahui pentingnya *employee engagement* dalam perusahaan.
2. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melihat pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Kepada peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian sejenis peneliti menyarankan untuk mengikutsertakan faktor lain yang dapat memengaruhi *employee engagement* dengan metode dan analisis yang berbeda.
3. Berdasarkan hasil penelitian, diharapkan perusahaan dapat mempertahankan budaya organisasi yang sudah termasuk ke dalam kategori sangat kuat, tetapi perusahaan harus memberikan perhatian lebih mengenai pengambilan keputusan, koordinasi dan persepektif karyawan. Karena pada penelitian ini, indikator – indikator tersebut memiliki persentase terendah dalam variabel budaya organisasi. Sehingga perusahaan dapat lebih meningkatkan indikator budaya organisasi tersebut dengan mulai mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dimana atasan dapat meminta perwakilan karyawan untuk ikut

serta mengambil andil ketika suatu keputusan akan dibuat.

4. Kemudian dalam hal *employee engagement*, *employee engagement* dalam perusahaan termasuk ke dalam kategori *engaged*. Meskipun begitu, tingkat *employee engagement* masih dapat terus ditingkatkan. Indikator konsentrasi, memiliki persentase terendah dalam variabel *employee engagement*. Sehingga hal tersebut perlu menjadi hal yang utama dan diperhatikan bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan. Karena dengan konsentrasi yang rendah, tentunya hal tersebut akan mengganggu karyawan dalam bekerja dan kinerjanya. Maka dari itu pimpinan setiap bagian dapat mulai untuk memberikan target penyelesaian pekerjaan kepada bawahannya. Sehingga karyawan harus berkonsentrasi dan terpacu untuk menyelesaikan target pekerjaannya dan pekerjaannya dapat terselesaikan tepat waktu. Hal lain yang dapat dilakukan agar meningkatkan keterikatan karyawan adalah dengan perusahaan mengadakan agenda – agenda yang dapat meningkatkan kedekatan antara rekan kerja dalam perusahaan, seperti berlibur bersama keluarga masing – masing karyawan. Sehingga tercipta keterikatan antar keluarga dari masing – masing karyawan PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung.

Daftar Pustaka

Anggraini, et al. (2016). *Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Employee*

- Engagement* Genenerasi Y. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 37 No. 2, 183 – 191.
- Anggreana, V. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi dan kepemimpinan Terhadap Employee Engagement Pada Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati Bagian Umum Setda Kabupaten Siak*. Jom FEKON Vol.2 No.2, 1 – 13.
- Busro, M. (2018). *Teori - Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: John Welly & Sons.
- Fatimah, et al. (2015). *Pengaruh Faktor karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai Generasi X dan Y*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 13 No. 3, 402 - 409.
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2015). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lintangsari, et al. (2013). *Hubungan Antara Employee Satisfaction dan Budaya Organisasi dengan Employee Engagement pada Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang*. Jurnal Ilmiah Psikologi Candrajiwa Vol 2, No 2, 1 – 15.
- Mujiasih, E. (2015). *Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)*. Jurnal Psikologi Undip Vol.14 No.1, 40 - 51.
- Nurjanah, et al. (2016). *Kepribadian Karyawan dan Budaya Organisasi: Faktor Determinan Keterikatan Pegawai (Employee Engagement)*. Jurnal Manajemen/Volume XX, No. 02, 310 - 324.
- Pramono, S. E. (2014). *Kinerja Guru Sejarah: Studi Kausal Pada Guru-Guru Sejarah SMA di Kota Semarang*. Paramita Vo. 24 No. 1, 114 – 125.
- Schaufeli, et al. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross National Study*. Educational and Psychological Measurement, 701-716.
- Sheridan, K. (2012). *Building a Magnitic Culture*. NewYork: McGraw-Hill, Inc.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian & Pengembangan : (Research and Development/R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Timotius, K. H. (2017). *Pengantar Metodologi Penelitian: Pendekatan Manajemen Pengetahuan untuk Perkembangan Pengetahuan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tobari. (2015). *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Malang: UB Press.
- Waspodo, et al. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap turnover Intention Pada Karyawan PT. UNITEK Di Bogor*. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), 97-115.
- Widodo, F. A., & Sami'an. (2013). *Hubungan Employee Engagement Dengan Perilaku Produktif*

Karyawan. *Jurnas Psikologi
Industri dan Organisasi.*