

## **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Visioner Terhadap *Employee Engagement* PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)**

Devi Yuniati Drajat<sup>1</sup>, Feti Fatimah Maulyan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, dyd990@gmail.com

<sup>2</sup>Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, feti@ars.ac.id

### **ABSTRAK**

Perkembangan manajemen sumber daya manusia baru-baru ini telah mengarah pada kapitalisasi. Sumber daya manusia diharapkan berfungsi sebagai kunci / pendukung keberhasilan aset dalam suatu organisasi. Sebagai keberhasilan aset organisasi, maka diperlukan keterlibatan karyawan sebagai sumber daya manusia. Budaya organisasi yang kondusif dan kepemimpinan visioner merupakan salah satu faktor pembentuk *employee engagement* dalam organisasi. *Employee Engagement* dalam organisasi merupakan inisiatif dan motivasi sumber daya manusia untuk mengontrol kinerja, juga merupakan fondasi strategis yang dapat menuntun pada kemajuan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh, dan kolerasi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan visioner terhadap *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Populasi penelitian adalah karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan sampel. Jenis penelitian ini adalah deskriptif verifikatif. Instrumen statistik yang digunakan adalah analisa regresi dan kolerasi berganda dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, dan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan visioner berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement*, karena sisanya dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain seperti individu, kepemilikan, kejelasan dan tindakan.

**Kata Kunci :** budaya organisasi, kepemimpinan visioner, *employee engagement*, vigor, dedikasi, dan absorbsion.

### **ABSTRACT**

*The development of human resource management recently has already lead to human capital. Human resource is expected as supporting function but as key source/ success of asset in an organization. As the success of organizational asset, so it needs an employee engagement as human resource. A conducive organizational culture and visionary leadership which is one of formation factor of employee engagement in organization. In an organization, employee engagement is more initiative of human resource and it is motivation to control performance, also it is strategic foundation that can lead to reach the goal of organization. The purpose of this study is to know and analyze the description, the impact, and the correlation between organizational culture and visionary leadership influence employee engagement at PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). The population of the study is employee of PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Sampling technique used is purposive sampling with sample. The type of this study is verification descriptive research. Statistic instrument used is regression analysis and multiple correlations by using validity test, reliability test, normality test, and multiple linier regression analysis. Based on the study result shows that organizational culture and visionary leadership influence insignificantly toward employee engagement because of the rest is influenced by another variables or factors like individual, ownership, clarity, and action.*

**Keywords:** organization culture, visionary leadership, employee engagement, vigor, dedication, and absorption

*Naskah diterima: Desember 2019, direvisi: Januari 2020, diterbitkan: Februari 2020*

## PENDAHULUAN

Penerapan ilmu manajemen yang dimiliki oleh pemimpin berbeda-beda dimana paham-paham yang dimiliki dari setiap manusia tidak sama, sehingga pada penerapannya dalam mengatur perusahaan, organisasi, dan karyawan berbeda pula. Disamping filosofi perusahaan atau budaya yang sudah melekat pada perusahaan sedikit banyak mempengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin dalam mempraktikkan kemampuan mempengaruhi karyawannya. Seperti yang dikemukakan oleh Keith, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith. 1985).

Untuk tercapainya tujuan perusahaan, perlu adanya dukungan dari masing-masing bagian perusahaan. Sumber daya manusia merupakan bagian perusahaan yang paling penting, karena merupakan salah satu faktor yang memberikan andil dalam peningkatan kinerja perusahaan. Berjalan atau tidaknya suatu perusahaan tergantung dari tindakan sumber daya manusia itu sendiri. Begitu juga maju dan tidaknya perusahaan, karena sebaik-baiknya sistem informasi yang digunakan, jika tidak dioptimalkan oleh sumber daya manusia dengan baik hanya suatu kesia-siaan. Tipe sumber daya manusia yang sangat berguna bagi perusahaan adalah individu yang memiliki *engage* terhadap pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki *engage* terhadap pekerjaannya atau terhadap perusahaan dikenal dengan istilah *employee engagement*. *Engage* merupakan antusiasme, motivasi, komitmen, kepercayaan, dan pengaktualisasian rasa memiliki. Sehingga *employee engagement* yang tinggi dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Menurut Robinson *et al.* (2004), *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai sifat positif yang dimiliki karyawan

terhadap perusahaan tempat mereka bekerja serta nilai-nilai yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki *engage* pada perusahaan akan loyal dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan dan cenderung meningkatkan kinerja.

Praktiknya dalam suatu perusahaan, karyawan tidak bekerja sendiri. Perusahaan terdiri dari pemimpin dan anggota didalamnya ditambah dengan budaya organisasi yang diwariskan. Sehingga *engage* karyawan setidaknya dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja itu sendiri, dimana semua pihak baik pimpinan maupun karyawan mempunyai kepentingan dalam usaha menciptakan kinerja yang maksimal.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), sering disebut INTI merupakan perusahaan yang berpusat di Bandung dengan 652 orang karyawan tetap (sumber: HCM. September 2014). INTI telah berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 41 tahun. Sejak berkembangnya tren telekomunikasi dan telekomunikasi informasi, inti telah melakukan perubahan orientasi bisnis dari yang semula *pure manufacture* menjadi sebuah industri yang berbasis solusi kesisteman, khususnya dalam bidang sistem infokom dan integrasi teknologi.

Mengamati secara langsung, kondisi perusahaan sangat kondusif terlihat dari tidak adanya hiruk pikuk karyawan meski tata letak ruang karyawan tidak skat (memiliki batas) alias karyawan bekerja pada satu ruangan terbuka, dengan meja kerja karyawan satu dan lainnya berdekatan. Namun ketika memasuki waktu istirahat, terlihat karyawan kembali untuk bekerja menghabiskan waktu yang cukup lama. Hal semacam ini mengacu pada budaya organisasi seperti ketepatan waktu, absensi, kehadiran, dan

kemangkiran. Mendapati isu mengenai gaya kepemimpinan otoriter yang dirasakan karyawan INTI membawa penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap INTI, namun setelah wawancara langsung terhadap Kepala *human capital management* (HCM) gaya kepemimpinan hanyalah hal yang dirasakan perorangan bukan dari perusahaan itu sendiri, bahkan Kepala HCM menegaskan, INTI menganut kepemimpinan visioner yang mengajak karyawannya untuk bersama-sama menuju visi perusahaan, mewujudkan mimpi menjadi kenyataan. Selain itu, INTI memiliki pedoman budaya perusahaan yang disebut **Budaya Harmony** dimana perusahaan menanamkan nilai *Integritas, Network, Trust, tema work* dan *Innovative* (INTI). Dengan asumsi budaya yang baik dan kepemimpinan visioner menyelarasi perusahaan, INTI belum mengetahui apakah hal tersebut merupakan faktor yang paling mempengaruhi *employee engagement*. Atas dasar hal tersebut dan permintaan perusahaan guna manfaat penelitian, peneliti mencoba untuk mengangkat judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner Terhadap *Employee Engagement* di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)”**.

Tujuan penelitian : 1.Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero); 2.Menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner terhadap *employee engagement* di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero); 3.Menganalisis pengaruh budaya organisasi yang diterapkan dan kepemimpinan visioner yang dijadikan pedoman kepemimpinan terhadap *employee engagement* di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

## KAJIAN LITERATUR

### *Employee Engagement*

Konsep *engage* merupakan suatu keterlibatan pendekatan terhadap perubahan organisasi yang melibatkan seluruh elemen di dalamnya. Membentuk

organisasi yang siap untuk menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada dimasa kini dan dimasa yang akan datang. *Engage* dapat terlihat atau terbentuk karena kenyamanan, kepuasan (*satisfaction*), motivasi, kesenangan, rasa ingin memiliki (*commitment*) dan kepercayaan karyawan pada perusahaan. Dalam arti, perusahaan dengan tingkat provit tinggi belum tentu memiliki *engagement level* tinggi, begitu juga perusahaan dengan fasilitas yang baik, materi cukup atau berkelimpahan belum tentu memiliki *engagement level* yang tinggi. Sebaliknya, karyawan dengan *engagement level* tinggi dapat memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan karena karyawan seperti ini cenderung memiliki kinerja yang baik. Sehingga suatu perusahaan ingin karyawan mereka memiliki *engage* terhadap perusahaan. Disinilah istilah *employee engagement* dikenal.

Istilah *employee engagement* pertama kali dipopulerkan oleh Kahn (1990), yang menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif, tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya.

Menurut Robinson, Perryman & Hayday (2004) *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai sifat positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja serta nilai-nilai yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki *engage* pada perusahaan akan loyal dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan dan cenderung meningkatkan kinerjanya.

Menurut Hewitt (2004) menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai keinginan karyawan untuk *say* (berbicara positif mengenai organisasi), *stay* (keinginan untuk menjadi anggota dari organisasi, dan *strive* (berbuat melebihi harapan organisasi). Lebih lanjut Lockwood (2005), mendefinisikan *engagement* sebagai pernyataan oleh individu secara emosional dan intelektual komit terhadap

organisasi, yang diukur melalui tiga perilaku utama, yaitu:

- Berbicara positif mengenai organisasi kepada rekan kerja dan pekerjaan berpotensi serta pelanggan,
- Memiliki gairah yang intens untuk menjadi anggota organisasi, meski sebenarnya mendapat peluang kerja di tempat lain,
- Menunjukkan usaha ekstra dan perilaku yang memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Schaufeli et al, (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai “*positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Dapat diartikan sebagai keadaan motivasional positif yang dikarakteristikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan perhatian penuh (*absorption*).

1. Aspek *Vigor*

*Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan resiliansi dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2003). Resiliansi merupakan kemampuan atau kesanggupan seseorang menghadapi, mencegah, meminimalkan bahkan menghilangkan dampak-dampak negatif yang merugikan dari kondisi-kondisi yang tidak menyenangkan,

2. Aspek *Dedication*

*Dedication* merupakan aspek yang ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2003).

3. Aspek *Absorption*

Aspek *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 melupakan segala sesuatu disekitarnya, (Schaufeli & Bakker, 2003).

Peter Cheese dan tim (2008, p.163), menyatakan 6 (enam) *drivers of engagement*, yaitu *Content, Coping, Compensation, Community, Congruence*, dan *Career*. Keenam *drivers* tersebut menunjukkan suatu hirarki dan bekerjasama membentuk *engagement*



Gambar 2.1. *Driver of Engagement : The Six Cs*

Level yang paling dasar adalah *Content*, yaitu berkaitan dengan aspek fisik dan mental, seperti:

- o Apakah organisasi menawarkan proses pembelajaran?
- o Apakah pekerjaan bermakna bagi karyawan?
- o Apakah individu menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka?

Level selanjutnya adalah *Coping*, yaitu berkaitan dengan:

- o Apakah karyawan diberikan alat untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan?
- o Apakah mereka memiliki target dan tujuan yang harus dicapai?

Dalah hal ini tidak hanya perolehan pengetahuan, *training*, teknologi, namun lingkungan kerja yang kondusif, manager dan rekan kerja yang *supportive*, proses kerja yang efisien dapat menciptakan *engagement*.

Level ke tiga yaitu *Compensation* yang terdiri dari *financial* dan *non financial*, berkaitan dengan:

- o Apakah karyawan merasa diberikan penghargaan finansial yang sesuai atau

adil atas kontribusi yang diberikannya? (*Financial*)

- Apakah karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik diberikan apresiasi oleh atasan? (*Non financial*)

Level ke empat adalah *Community*, yaitu:

- Seberapa positif tingkat interaksi dan koneksi yang dirasakan oleh karyawan?
- Seberapa pekerjaannya memenuhi kebutuhan sosial, memberikan pengalaman yang menyenangkan, dan identitas dengan orang lain?
- Apakah lingkungan fisik pekerjaan mendukung interaksi sosial?
- Apakah budaya organisasi bersifat kolaboratif atau konfronsional?

Level ke lima adalah *Congruence*, yaitu:

- Apakah *alignment core values* dan *culture*, memenuhi ekspektasi individual *align* dengan tujuan organisasi?
- Apakah organisasi memenuhi ekspektasi *value proposition* karyawan yang dikomunikasikan secara formal, dan diimplementasikan pada saat individu bergabung ke dalam organisasi?
- Apakah *core values* yang di-*expoused* sesuai dengan perilaku pemimpinnya?

Level terakhir adalah *Career*, yaitu apakah individu melihat peluang *alignment* antara karir dengan ekpektasi dan aspirasi individu dalam jangka pendek dan jangka panjang? Dalam aspek ini juga termasuk *work life balance*, bagaimana karyawan dapat membangun perjalanan karirnya.

Dalam Endres dan Smoak (2008), *employee engagement* diperkirakan dapat memprediksi peningkatan produktivitas, meningkatkan profitabilitas, mempertahankan karyawan, memberikan kepuasan pada konsumen, serta memberikan keberhasilan untuk organisasi.

Scheimann (2011) menyebutkan beberapa dampak jika sebuah perusahaan tingkat keterikatan karyawannya tergolong rendah, diantaranya:

1. Kepuasan pelanggan eksternal dan internal yang rendah,
2. Produktivitas rendah karena energi yang digunakan sekadarnya saja,
3. Hilangnya talenta paling hebat ketika kondisi pasar memungkinkan,
4. Tidak memiliki daya guna tinggi: bertahan hingga pensiun,
5. Karyawan tidak bersedia merekomendasikan kepada para talenta baru untuk bekerja di perusahaan tersebut,
6. Budaya sinis atau apatis.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, dilihat dari aspek perilaku. Sehingga budaya organisasi merupakan perilaku manajemen yang dianut perusahaan untuk menyelesaikan masalah integrasi internal maupun adaptasi eksternal secara turun temurun didasari filosofi perusahaan. Edgar H. Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama, yang dianut oleh anggota-anggota untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lainnya. Robbins (2001), memaknai budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang memberikan arah bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah. Lebih lanjut Stephen Robbins (2006) menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Budaya dalam suatu organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya dan mengarahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi ambigu (Turner, 1994).

Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi bisa menjadi pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins (2011:480); (dalam Dwi Sandini 2014), terdapat 10 (sepuluh) karakteristik utama yang menjadi dimensi budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif Individu  
Tingkat tanggung jawab dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko  
Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
3. Arah  
Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas visi, misi, sasaran dan harapan prestasi organisasi.
4. Integrasi  
Sejauh mana unit atau divisi dalam organisasi didorong untuk terkoordinasi dalam penanganan kerja.
5. Dukungan dari manajemen  
Sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol  
Memiliki sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas  
Sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan  
Sejauh mana alokasi imbalan (misal: kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik  
Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi  
Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Budaya yang kuat memiliki ciri nilai inti organisasi yang dianut, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa terikat

kepadanya, maka semakin kuat budaya tersebut.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pemersatu, identitas, citra, *brand*, pemacu / pemicu motif (motivator), pengembangan yang berbeda (pembeda) dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan, hasil atau target yang ditetapkan.

Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo (2010:51), fungsi budaya organisasi adalah:

1. Budaya memberikan rasa identitas  
Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi  
Kadang-kadang sulit bagi individu untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan memengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture*, individu akan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan individu tentang apa makna sebenarnya dari organisasi itu.
3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku  
Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di waktu yang sama, terutama berguna bagi pendatang baru

## METODE PENELITIAN

### Bentuk Penelitian Kuantitatif

Bentuk penelitian dalam penulisan ini adalah kuantitatif. Menurut Robert Donmoyer (dalam Given, 2008:713) penelitian kuantitatif adalah pendekatan terhadap kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik daripada naratif. Sugiyono (2012:23) berpendapat, metode kuantitatif digunakan apabila masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktik, antara rencana dengan pelaksanaan. Dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

#### Populasi dan Sampel

Teknik sampling sangatlah diperlukan dalam sebuah penelitian untuk menentukan populasi yang hendak dijadikan sampel. Menurut Sugiyono (2012:115), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Sugiyono mengelompokkan teknik sampling menjadi 2 (dua), yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2012:67), *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel

Penelitian berfokus pada teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentu sampel dengan pertimbangan tertentu. Selain itu menurut Arikunto (2010:183), *purposive sampling* dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan diataskan strata, random atau daerah, tetapi didasarkan adanya tujuan tertentu. Teknik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan,

misalnya alasan keterbatasan waktu, tenaga, dan dana sehingga tidak mengambil sampel yang besar dan jauh.

Mengenai berapa jumlah yang harus diambil dalam penelitian sampel, Arikunto (2009:62) mengemukakan pendapat **jika jumlah subjeknya besar dapat diambil 10%-15% atau 20%-25%**”.

#### Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas (*independent variable*) dan 1 (satu) variabel terikat (*dependent variable*).

Menurut Sugiyono (2012:59), variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi suatu yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X1) dan Kepemimpinan Visioner (X2). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* (Y).

### PEMBAHASAN

#### Analisa Deskriptif Data

Karyawan yang dijadikan sampel pada penelitian ini berjumlah 81 orang, lebih dari 10% total karyawan tetap tergaji yang berjumlah 654 di perusahaan. Jumlah ini sudah cukup mewakili menurut teori Arikunto. Agar mewakili proporsi per direktorat, maka proposi sampel pada masing-masing Direktorat dapat dilihat pada Tabel 1 berikut :

**Tabel 1. Proporsi Sampel Penelitian dan Presentase Total Sampel Penelitian**

Direktorat	Total Populasi	Total Populasi (%)	Proposi Sampel	Proporsi Sampel (%)
Direktorat Keuangan	169	26	21	25,93%
Direktorat Marketing	88	14	11	13,58%
Direktorat Operasi & Teknik	306	47	39	48,15%
Direktorat Utama	82	13	10	12,35%
Sub Total	645	100	81	100%

  

Total Populasi	645
Total Sampel	81
Presentase Total Sampel	13%

Sumber : Hasil Pengolahan Data oleh Penulis, Februari 2015

Populasi penelitian terdiri dari 4 Direktorat, dapat dilihat pada Tabel IV.1. Total populasi pada penelitian ini adalah

645 berdasarkan data *Human Capital Management* (HCM) PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung, yang terdiri dari Direktorat Keuangan **25,93%** total populasi, Direktorat Marketing **13,58%** dari total populasi, Direktorat Operasi & Teknik **48,15%** total populasi, dan **12,35%** sisanya Direktorat Utama. Namun dikarenakan kondisi perusahaan, kuesioner yang kembali dan memenuhi kriteria, dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

**Tabel 2. Total Target Proporsi yang Diinginkan Perusahaan**

Direktorat	Proporsi Sampel	Kuesioner yang Disebar	Kuesioner yang Kembali	Target Proporsi yang Diinginkan Perusahaan	Total Presentase Target
Direktorat Keuangan	26	20	17	21%	100%
Direktorat Marketing	14	30	22	23	28%
Direktorat Operasi & Teknik	47	30	24	24	30%
Direktorat Utama	13	20	18	17	21%
Sub Total	100	100	81	81	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data oleh Penulis, Februari 2015

Agar proporsi mewakili, kuesioner yang disebar terhadap masing-masing Direktorat Marketing dan Opera & Teknik sebanyak 30 kuesioner dan masing-masing 20 kuesioner pada Direktorat Keuangan dan Direktorat Utama, hal tersebut melihat dari tipikal lingkungan karyawan yang diperkirakan akan memiliki asumsi yang sama. Dari hasil sebaran yang kembali dan memenuhi kriteria, maka target proporsi dibagi 3 (tiga), yaitu 21% dari Direktorat Keuangan di tambah 21% dari Direktorat Utama (total 42%), 28% Direktorat Marketing dan sisanya 30% Direktorat Operasi & Teknik. Dalam artian untuk perwakilan Direktorat Keuangan proporsi sampel terwakili dari total proporsi yang diinginkan, begitu juga pada Direktorat Direktorat Operasi & Teknik, sedangkan Direktorat Marketing kurang sebesar 4%, lebih banyak 6% Direktorat Utama dari total presentase target, ini dimasukkan agar memenuhi minimal total proporsi populasi.

Melalui data yang diperoleh, gambaran tanggapan responden dapat terhadap setiap indikator dan variabel yang sedang di teliti dapat diketahui. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden melalui persentase jumlah skor tanggapan

responden dan melakukan perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal.

$$\text{Presentase Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Keterangan :

1. Skor aktual adalah akumulasi jawaban atau tanggapan responden terhadap total pernyataan kuesioner yang diajukan pada setiap variabel.
2. Skor ideal adalah akumulasi skor atau bobot jawaban tertinggi pada setiap variabel.
3. Prinsip pengklasifikasian persentase skor jawaban responden dibagi menjadi 5 kategori, dapat dilihat pada Tabel 3, berikut:

**Tabel 3. Kategori Skor Jawaban Responden Berdasarkan Presentase Skor Aktual**

No	Persentase Skor	Kategori Skor
1	20,00-36,00	Sangat Rendah/ Tidak Baik
2	36,01-52,00	Rendah/ Kurang Baik
3	52,01-58,00	Cukup/ Cukup Baik
4	68,01-84,00	Tinggi/ Baik
5	84,01-100	Sangat Tinggi/ Sangat Baik

Sumber: Umi Narimawati (2007:85)

**Pengukuran Variabel**

1. Menentukan SK (Skor Kriterion):

$$SK = ST \times JB \times JR$$

Keterangan :

ST (Skor Tertinggi)

SR (Skor Terendah)

JB (Jumlah Butir)

JR (Jumlah Karyawan)

2. Membandingkan jumlah skor hasil angket variabel dengan jumlah skor kriterion variabel, dengan rumus:

$$\sum_{X_i}^n X_i : SK$$

Dimana:

$$\sum_{X_i}^n = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$$

Keterangan:

$X_i$  = Variabel X

$n$  = Jumlah kriterion

3. Membuat daerah kategori kontinum

$$\text{Skor Tertinggi} = ST \times JB \times JR$$

$$\text{Skor Terendah} = SR \times JB \times JR$$

$$\text{Skor Sedang (R)} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{3}$$

- Menentukan daerah kontinum variabel  
 Batas Rendah = Skor Terendah + Skor Sedang  
 Batas Sedang = Batas Rendah + Skor Sedang  
 Batas Tinggi = Batas Sedang + Skor Sedang

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis linier regresi berganda digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan/diturunkan. Dari pengolahan data diperoleh hasil regresi sebagai berikut :

**Tabel 4. Hasil Uji Regresi Berganda**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,741	,409		6,706	,000
1 Budaya Organisasi	,071	,116	,080	,609	,544
Kepemimpinan Visioner	-,121	,087	-,181	-1,384	,170

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data diolah Penulis menggunakan IBM SPSS Statistics 20. 2015.

Melalui hasil pengolahan data seperti ditunjukkan Tabel 4. maka dapat dibentuk model persamaan regresi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 2,741 + 0,071X1 - 0,121X2$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta pada persamaan tersebut sebesar 2,741 menunjukkan bahwa bila tidak ada budaya organisasi ( $X1 = 0$ ) dan tidak ada kepemimpinan visioner ( $X2 = 0$ ), maka *employee engagement* (Y) adalah sebesar 2,741.
- Nilai koefisien regresi dari variabel budaya organisasi (X1) adalah sebesar 0,071, artinya jika budaya organisasi naik sebesar satu satuan diprediksi akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 0,071 satuan,

dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

- Nilai koefisien regresi dari variabel kepemimpinan visioner (X2) adalah sebesar (-0,121), artinya jika kepemimpinan visioner naik sebesar satu satuan diprediksi akan menurunkan *employee engagement* sebesar (-0,121) satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

### Analisis Korelasi

Koefisien korelasi antar variabel digunakan untuk mengetahui sejauh mana keeratan hubungan antara variabel yang diuji korelasinya, maka diperoleh nilai korelasi sebagai berikut :

**Tabel 5. Uji Korelasi**

	Employee Engagement	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Visioner
<i>Employee Engagement</i>	1,000	-,014	-,140
Pearson Correlation Budaya Organisasi	-,014	1,000	,519
Kepemimpinan Visioner	-,140	,519	1,000
<i>Employee Engagement</i>		,450	,107
Sig. (1-tailed) Budaya Organisasi		,450	,000
Kepemimpinan Visioner		,107	,000
<i>Employee Engagement</i>		,81	,81
N Budaya Organisasi		81	81
Kepemimpinan Visioner		81	81

Sumber: Data diolah Penulis menggunakan IBM SPSS Statistics 20. 2015.

\*\*Signifikan jika  $p < 0,01$

Hasil perhitungan korelasi Pearson pada Tabel 5. di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Berdasarkan hasil korelasi dengan *pearson correlation*, diketahui nilai korelasi variabel budaya organisasi terhadap *employee engagement*  $r(81) = (-0,014)$ , ini menunjukkan tingkat korelasi negatif lemah atau kecil (-0,03 s.d. -0,1) dengan taraf signifikansi (p)  $0,450 > 0,01$ ; ini menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan *employee engagement*. Artinya tinggi rendahnya budaya organisasi, belum tentu *employee engagement* terbentuk, sebaliknya, *engage* atau tidaknya karyawan belum tentu budaya organisasi pada perusahaan tidak baik.
- Begitu juga dengan korelasi variabel kepemimpinan visioner, didapat hasil  $r(81) = (-,140)$ ; ini menunjukkan

tingkat korelasi negatif lemah atau kecil (-0,03 s.d. -0,1) dengan taraf signifikansi ( $p$ )  $0,107 > 0,01$ ; tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan visioner dan *employee engagement*. Artinya sama, tinggi rendahnya kepemimpinan visioner, belum tentu *employee engagement* terbentuk, sebaliknya, *engage* atau tidaknya karyawan belum tentu dikarenakan kepemimpinan visioner pada perusahaan tidak baik.

#### Analisis Koefisiensi Determinasi

Analisis Koefisiensi Determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen yang dinyatakan dalam persentase. Berdasarkan *model summary* didapat nilai *R-Square* ( $R^2$ ) atau koefisien determinasi sebesar 0,024, hasil ini memberi pengertian bahwa kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 2,4% sisanya (97,6%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam model penelitian. Namun jika dilihat dari nilai *Adjusted R<sup>2</sup>*, terlihat pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen sebesar -0,1%; ini menandakan variabel independen pada penelitian ini tidak berpengaruh pada peningkatan *employee engagement* PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

#### Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Hipotesis statistik secara simultan pengaruh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan visioner terhadap *employee engagement*:

Ho : Semua  $\beta = 0$  : Budaya organisasi dan kepemimpinan visioner secara simultan tidak berpengaruh terhadap *engagement* karyawan INTI.

Ha : Semua  $\beta \neq 0$  : Budaya organisasi dan kepemimpinan visioner simultan berpengaruh terhadap

*engagement* karyawan INTI.

Untuk menguji hipotesis tersebut, digunakan statistik uji-F yang diperoleh melalui tabel anova. F hitung dari hasil pengolahan data sebesar 0,965, tabel F pada  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas ( $n-1$ ) diperoleh nilai F tabel sebesar 3,11. Karena F hitung (0,965) lebih kecil dari F tabel (3,11) maka pada tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ) diputuskan untuk menerima  $H_0$  dan menolak  $H_a$ . Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan visioner secara simultan (bersama-sama) berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

#### Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Statistik uji yang digunakan pada pengujian parsial adalah **uji t**. Nilai tabel yang digunakan sebagai nilai kritis pada uji parsial (**uji t**) sebesar 6,706 (lihat Tabel IV.20.) yang diperoleh dari tabel t pada  $\alpha = 0,05$  dengan pengujian dua pihak.

#### 1. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

Ho : Semua  $\beta = 0$  : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *engagement* karyawan INTI.

Ha : Semua  $\beta \neq 0$  : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *engagement* karyawan INTI.

#### 2. Pengaruh variabel kepemimpinan visioner terhadap *employee engagement*.

Ho : Semua  $\beta = 0$  : Kepemimpinan visioner tidak berpengaruh

terhadap  
*engagement*  
karyawan INTI.

Ha : Semua  $\beta \neq 0$  : Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap *engagement* karyawan INTI.

Untuk menguji kedua hipotesis di atas digunakan statistik uji-t. Berdasarkan hasil uji t, diperoleh nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 0,609. Karena nilai t hitung (0,609) lebih kecil dari t tabel (1,9908) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menerima Ho sehingga Ha ditolak, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi pada INTI tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* INTI.

Berdasarkan hasil uji t, diperoleh nilai t hitung variabel kepemimpinan visioner sebesar -1,384. Karena nilai t hitung (-1,384) lebih kecil dari t tabel (1,9908) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menerima Ho sehingga Ha ditolak, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan keterkaitan negatif. Hasil pengujian ini menunjukkan secara empiris bahwa kepemimpinan visioner tidak mempengaruhi *employee engagement* pada INTI. Keterkaitan negatif dapat diartikan tingkat kepemimpinan visioner terlalu tinggi untuk suatu *engagement* INTI, hal tersebut dapat dikarenakan visi perusahaan yang melampaui kemampuan karyawan sehingga menghasilkan korelasi negatif. Bahkan menyebabkan kemerosotan *engage* karyawan jika faktor penguat kepemimpinan visioner terus ditingkatkan.

#### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, namun faktor lain yang lebih berpengaruh sangat besar. Ini berarti semakin meningkatnya nilai budaya organisasi, berpengaruh terhadap kenaikan taraf *employee engagement* meski tidak secara signifikan.
2. Kepemimpinan visioner memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan visioner maka *employee engagement* akan menurun. Hal ini bisa saja terjadi dikarenakan visi perusahaan atau pandangan jauh kedepan pemimpin perusahaan yang terlalu tinggi diluar kemampuan karyawan.
3. Budaya organisasi dan kepemimpinan visioner berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement* baik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, penulis mengajukan beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam meningkatkan *employee engagement*. Berikut beberapa saran yang diajukan oleh penulis :

1. Mengenai budaya organisasi PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung lebih ditingkatkan kembali integritas, dan VMGOJ (*vision, mission, goal, objective and job*) perusahaan oleh pihak manajemen dari perusahaan karena budaya organisasi akan meningkatkan *employee engagement*.
2. Mengenai kepemimpinan visioner PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung apabila dilihat dari hasil penelitian, kepemimpinan visioner sedikit membebani karyawan bahkan dapat menjadi suatu kemerosotan *employee engagement* jika tidak diperhatikan. Hal tersebut dapat diperbaiki dengan mengoptimalkan segala aspek

kepemimpinan visioner yang tidak hanya mengarah pada visi perusahaan saja, tetapi melihat aspek pendukung lainnya, atau manajemen dapat melakukan transformasi agar mengetahui apa yang kurang dan mana yang potensial guna peningkatan perusahaan. Dengan mengetahui segala faktor peningkatan kinerja karyawan, dan meningkatkan kepemimpinan yang sejalan dengan visi misi baik perusahaan maupun karyawan (peran pemimpin menentukan) maka akan meningkatkan *employee engagement*. Dimana *employee engagement* yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Mengenai *employee engagement* sebaiknya pemimpin atau perusahaan lebih memperhatikan lagi kepada karyawan, mencari indikator pembentuk *employee engagement* positif dan signifikan, guna mendapatkan kinerja perusahaan yang baik sehingga visi misi perusahaan berjalan dengan baik pula. Hal tersebut dapat diawali dengan melibatkan karyawan dengan standar kerjanya, mengetahui porsi atau kapasitas kemampuan karyawan terhadap bidang pekerjaan yang dibebankan, mensosialisasikan rencana dan konsolidasi.

#### REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, B.M., Riggio, & Ronald E. (2006). *Transformasional Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbawn Associates Publishers.
- Cheese, P., Robert J.T, & Elizabeth C. 2008. *The talent powered organization*. United states: Kogan Page Limited. Page 163.
- Hewitt Associate. 2008. *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul
- Lockwood, N. 2007. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage HR Strategic Role*. SHRM Research, h. 1-11.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku organisasi*. Jilid 1, edisi 8. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins, Stephen. P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi 5, hal 291. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi Kesepuluh, PT. Macanan Jaya Cemerlang, Jakarta.
- Robbins, P.S. and Judge A. T. (2007). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. & Timothy A. Judge. 2011. *Organizational behavior*. 14<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson.
- Robinson, D., Perryman, S., dkk. 2004. *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Brington: Institute for Employment Studies.
- Schaufeli, Salanova. M., Bakker, Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002 p.74). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W.B., Wilmar., & Arnold, Bakker. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale Manual UWES*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schein, Edgar H. 2006. *Organizational Culture and Leadership*, Vol. 356. Edition, Jossey-Bass. Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian.*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.,2006.

**BIODATA PENULIS**

Nama : Devi Yuniati Drajat  
Tanggal lahir : Bandung, 16 Juni 1989  
Agama : Islam  
Gol. Darah : O  
Email : [d990@gmail.com](mailto:d990@gmail.com)

**Latar Belakang Pendidikan**

SD Dian Kencana	1995 - 2001
SMP Negeri 33 Bandung	2001 - 2004
SMA Negeri 22 Bandung	2004 - 2007
Managemen Informatika AMIK BSI Bandung	2008 - 2011
Sistem Informasi, Universitas BSI Bandung	
Pasca Sarjana Managemen Universitas BSI Bandug	