

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KARYAWAN DI KANTOR WILAYAH PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) KALIMANTAN BARAT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARDS *EMPLOYEE ENGAGEMENT* IN KANTOR WILAYAH PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) KALIMANTAN BARAT

Endah Puspita¹, Dr. Jafar Sembiring, M.Ed.M²

^{1,2}Prodi S2 Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
¹puspitandah@gmail.com, ²jafar.sembiring@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*, bagaimana *employee engagement*, bagaimana pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari beberapa faktor yang telah disebutkan diatas secara simultan terhadap *employee engagement*, dan bagaimana pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari beberapa faktor yang telah disebutkan diatas secara parsial terhadap *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat. Teori budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori budaya organisasi yang berasal dari Denison sedangkan untuk teori *employee engagement* menggunakan teori yang berasal dari Schaufeli. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan bantuan SPSS Version 23 for Windows. Unit analisis dalam penelitian ini adalah sampel sebanyak 152 karyawan Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang berisi 77 pernyataan terkait budaya organisasi dan *employee engagement*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai persentase faktor-faktor budaya organisasi secara keseluruhan sebesar 62,14% yang dikategorikan lemah, dimana nilai persentase variabel *involvement* sebesar 61,86%, *consistency* sebesar 61,98%, *adaptability* sebesar 61,92% dan *mission* sebesar 61,80%. dan nilai persentase *employee engagement* dikategorikan lemah dengan besaran nilai persentase 61,74%. Hasil analisis jalur menunjukkan secara parsial variabel *involvement* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan sebesar 10,1%, *consistency* berpengaruh signifikan sebesar 25%, *adaptability* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan sebesar 17,6% dan *mission* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* sebesar 16,5%. Secara simultan faktor-faktor budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat sebesar 69,2%.

Kata kunci: budaya organisasi, *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission employee engagement*

Abstract

This study aims to find out how the organizational culture that consist of *involvement*, *consistency*, *adaptability* and *mission*, how *employee engagement*, how to influence of organizational culture that consists of several factors that have been mentioned above simultaneously on the *employee engagement* and how the influence of organizational culture that consists of several factors that have been mentioned above partially on the *employee engagement* in Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat. Data analysis techniques in this study using path analysis with SPSS for Windows version 23. The unit of analysis in this study was a sample of 152 employees in is a total sampling of 152 employees in Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat. Data were collected using a questionnaire containing 77 items related statements of organizational culture and *employee engagement*. Descriptive analysis show that the presentage value of organizational culture factors as a whole amounted 62,14% categorized as week, where the value of the *involvement* 61,86%, *consistency* 61,98%, *adaptability* 67,74% and *mission* 61,80%. Variable *employee engagement* is also week at 75,77%. The results of path analysis show that a partial *involvement* have significant influence amounted 10,1%, *consistency* have significant influence amounted 25%, *adaptability* have significant influence amounted 17,6% and *mission* have significant influence amounted 16,5%. Simultaneously with organizational culture of the previously mentioned for variabel significantly influence the *employee engagement* in Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat by 69,2%.

Keywords: organizational culture, *involvement*, *consistency*, *adaptability* and *mission employee engagement*

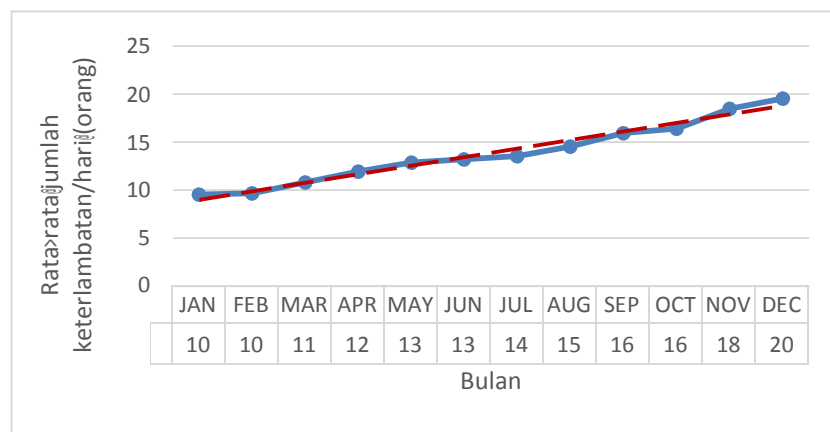
1.1 Pendahuluan

Seiring dengan berjalannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) sebagai bentuk persaingan global yang terjadi saat ini, salah satu yang harus dilakukan segera adalah mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas. Hal ini dikarenakan keberhasilan suatu organisasi secara signifikan tergantung pada cara mereka mengelola potensi manusia, di mana sumber daya manusia merupakan fungsi yang paling penting dari manajemen dalam pengembangan ekonomi pengetahuan, melakukan perubahan, melakukan pendekatan terhadap manusia dan sebagai sumber daya utama organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Salah satu sektor industri di Indonesia yang berdampak kuat terhadap Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) adalah sektor industri listrik, dimana listrik merupakan penunjang dalam kebutuhan rumah tangga maupun bisnis yang saat ini berkembang (<https://m.tempo.co/read/news/2016/01/08/090734434/inilah-industri-yang-rawan-kena-dampak-mea>, diakses pada 27 Februari 2016, 23.37 WIB). Indonesia menyadari infrastruktur listrik memiliki peran yang sangat krusial bagi upaya mendorong pertumbuhan ekonomi dan penciptaan kesejahteraan dengan menjamin sistem yang kuat dan efisien, sehingga semua wilayah Indonesia harus mempunyai infrastruktur listrik yang memadai untuk menghadapi MEA, terutama kawasan Indonesia yang berbatasan langsung dengan negara-negara ASEAN.

Kalimantan Barat sebagai salah satu kawasan yang berbatasan langsung dengan negara ASEAN yaitu Malaysia, dimana saat ini wilayah Kalimantan Barat mengalami defisit listrik sebesar 30 MW, dengan daya mampu sebesar 240 MW. (<http://www.dunia-energi.com/indonesia-perkuat-kelistrikan-di-perbatasan/>, diakses pada 27 Februari 2016, 23.37 WIB). Defisit listrik ini harus segera ditanggulangi dengan memaksimalkan daya saing dari PLN sebagai satu-satunya penyedia tenaga listrik di Kalimantan Barat. Kantor Wilayah PLN Kalbar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan kelistrikan di bawah unit PLN Pusat di mana pelaksanaan pekerjaannya lebih menitik beratkan pada sumber daya manusia. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Kurniawan dalam buku Dunamis (2013:234) bahwa: "Karakteristik bisnis PLN yang bertumpu pada pengembangan manusia (potensi insani) menjadikan PLN tidak memiliki alternatif kecuali mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya", sehingga Kantor Wilayah PLN Kalbar harus mengelola sumber daya manusia dengan baik dengan cara memperhatikan hubungan antara perusahaan dengan karyawan guna memunculkan rasa keterikatan karyawan.

Schaufeli & Bakker dalam Albercht (2010:312) mengemukakan "*Engagement as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption.*". Berdasarkan daftar hadir karyawan yang diperoleh dari pihak internal perusahaan, peneliti mengamati bahwa banyak karyawan yang datang terlambat ke kantor. Setelah dikonfirmasi dengan melakukan wawancara dengan Nin selaku Asisten Manajer SDM Kantor Wilayah PLN Kalbar pada tanggal 5 Februari 2016, beliau menyatakan bahwa keterlambatan karyawan cenderung terjadi setiap hari dan berdasarkan data tersebut diketahui bahwa rata-rata jumlah keterlambatan karyawan meningkat selama tahun 2015. Dengan peningkatan data keterlambatan selama tahun 2015 menunjukkan rendahnya kedisiplinan dalam kehadiran karyawan di Kantor Wilayah PLN Kalbar, rendahnya kedisiplinan menandakan rendahnya karakteristik semangat (*vigor*), hal ini mengindikasikan rendahnya *employee engagement* karyawan. Grafik peningkatan data keterlambatan karyawan selama tahun 2015 dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. *Trendline* Rata-Rata Jumlah Keterlambatan Karyawan di Kantor Wilayah PLN Kalbar Tahun 2015 (Januari s.d. Desember)

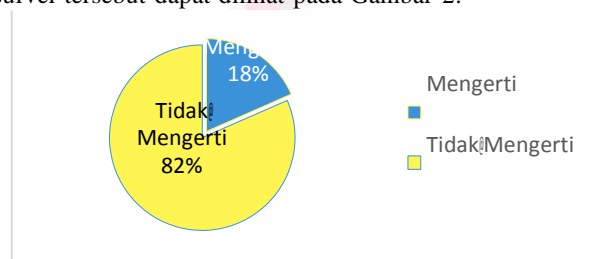
Berdasarkan data pada Gambar 1 diatas, dapat diketahui bahwa *trendline* keterlambatan mengalami peningkatan selama tahun 2015 (Januari-Desember). Dengan rata-rata jumlah keterlambatan yang meningkat tersebut dapat menjadi masalah bagi perusahaan karena hal ini dapat mengganggu efektivitas pelaksanaan kerja perusahaan.

Employee engagement yang rendah tersebut bisa diakibatkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya, Federman (2009:37-47) menyatakan bahwa: "*Employee engagement* di dalam perusahaan dipengaruhi oleh sembilan hal yakni budaya organisasi, indikator sukses, pengertian prioritas, komunikasi, Inovasi, penguasaan bakat, peningkatan

bakat, insentif dan pengakuan, pelanggaran”. Berdasarkan faktor-faktor yang dipaparkan sebelumnya, bahwa kebudayaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di dalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Denison (2010:1) “Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat maka dapat dipastikan bahwa keterikatan karyawan juga tergolong tinggi dan sebaliknya perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang lemah dapat dipastikan keterikatan karyawannya juga rendah”. Sehingga penting di dalam perusahaan menanamkan budaya organisasi yang kuat agar meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat digambarkan melalui nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut, perusahaan yang memiliki nilai-nilai inti yang baik serta dipahami dan diaplikasikan oleh para karyawan dalam aktivitas keseharian mereka maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada perusahaan tersebut kuat, karena nilai-nilai inti pada perusahaan merupakan dasar dari budaya organisasi yang kuat.

Nilai inti Kantor Wilayah PLN Kalbar tertuang dalam kata SIPP yang berarti Saling Percaya, *Integrity*, Peduli, dan Pembelajar. SIPP merupakan nilai-nilai yang mendasari budaya PLN yang dibangun melalui proses *co-creation* yang melibatkan perwakilan manajemen PLN di semua tingkatan diawali dengan *visioning* (peninjauan dan penetapan visi) serta penetapan tata nilai. Budaya perusahaan dibangun untuk mendukung pencapaian tujuan dan strategi bisnis sesuai dengan Visi dan Misi yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Manajer SDM pada tanggal 5 Februari 2016, diperoleh informasi bahwa sudah dilakukan survei karyawan di Kantor Wilayah PLN Kalbar mengenai pemahaman budaya perusahaan pada akhir tahun 2015, hasil menunjukkan bahwa masih sedikit karyawan yang paham tentang budaya perusahaan. Hasil survei tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Presentase Pemahaman Budaya di Kantor Wilayah PLN Kalbar

Gambar 2 diatas menunjukkan hanya 18% karyawan yang telah memiliki pemahaman terhadap budaya organisasi yang termasuk didalamnya adalah nilai perusahaan dan identitas perusahaan yang dapat membedakan Kantor Wilayah PLN Kalbar dengan perusahaan lain. Sedangkan 82% karyawan belum terlalu memahami tentang budaya organisasi. Dari hasil survei tersebut dapat diindikasikan bahwa pemahaman karyawan Kantor Wilayah PLN Kalbar tentang budaya masih lemah. Budaya organisasi Kantor Wilayah PLN Kalbar yang masih lemah akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Nilai-nilai budaya tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan keterikatan karyawan. Seperti yang diungkapkan dalam penelitian (Denison, 2010:2):

“Understanding employee engagement is most valuable when understood within the context of the strengths and weaknesses of the organization. If we look at employee engagement alone, without considering the culture that employees work in, we potentially leave ourselves blind to the strategic strengths and weaknesses in the organization that impact employee performance and ultimately organizational performance.”

Berdasarkan pemaparan fenomena *employee engagement* yang di tandai melalui *trend* keterlambatan karyawan di Kantor Wilayah PLN Kalbar yang terus meningkat selama satu tahun terakhir pada tahun 2015 dan budaya organisasi yang diindikasikan masih lemah dengan melihat hasil survei pemahaman budaya organisasi yang dilakukan oleh SDM Kantor Wilayah PLN Kalbar pada akhir tahun 2015 dan juga mengingat bahwa belum pernah dilakukannya penelitian terkait budaya organisasi dan *employee engagement*, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Faktor–Faktor Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat”**. Mengacu pada uraian tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

- 1.! Seberapa kuat budaya organisasi yang terdiri dari *involvement, consistency, adaptability dan mission* di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat?
- 2.! Seberapa tinggi *employee engagement* di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat?
- 3.! Bagaimana pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari *involvement, consistency, adaptability dan mission* secara simultan terhadap *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat?
- 4.! Bagaimana pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari *involvement, consistency, adaptability dan mission* secara parsial terhadap *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat?

2. Dasar Teori, Kerangka Pemikiran dan Metode Penelitian

2.1. Dasar Teori

1.1 Employee Engagement

Dalam literatur terdapat beberapa definisi *employee engagement*. Seperti yang tertuang dalam *working paper* yang diterbitkan oleh *Kingston university*, Kahn (2008:3) menyatakan bahwa: “*Employee engagement as ‘the harnessing of organization members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances’*”. *Employee engagement* didefinisikan sebagai perilaku dimana orang membawa diri pribadi mereka ke dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *employee engagement* akan bekerja dan mengekspresikan dirinya secara kognitif dan emosional dalam melaksanakan perannya di organisasi. Jadi, menurut Khan *employee engagement* berarti keberadaan secara psikologis ketika bekerja dan menjalankan perannya di perusahaan.

Schaufeli & Bakker dalam Albrecht (2010:312) menjelaskan bahwa: “*Engagement as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption.*”. Keterikatan sebagai hal yang positif, suatu keadaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki karakteristik vigor, dedication dan absorption. Schaufeli & Bakker (2004:5) menjabarkan tiga karakteristik tersebut, yaitu:

- 1.1 *Vigor*. Ditandai dengan tingkat energi yang tinggi serta ketahanan dan kemauan untuk berusaha, tidak mudah menyerah dan memiliki keteguhan dalam menghadapi kesulitan
- 2.1 *Dedication*. Mengacu pada keterlibatan seseorang terhadap pekerjaannya, perasaan antusias dan bangga terhadap pekerjaan serta merasa terinspirasi oleh pekerjaan yang dilakukannya.
- 3.1 *Absorption*. Merujuk kepada perasaan yang sepenuhnya terkonsentrasi pada suatu pekerjaan, fokus pada pekerjaannya, dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan sehingga mengabaikan hal lain yang ada di sekitar dan merasa waktu begitu cepat berlalu ketika bekerja.

2.1 Budaya Organisasi

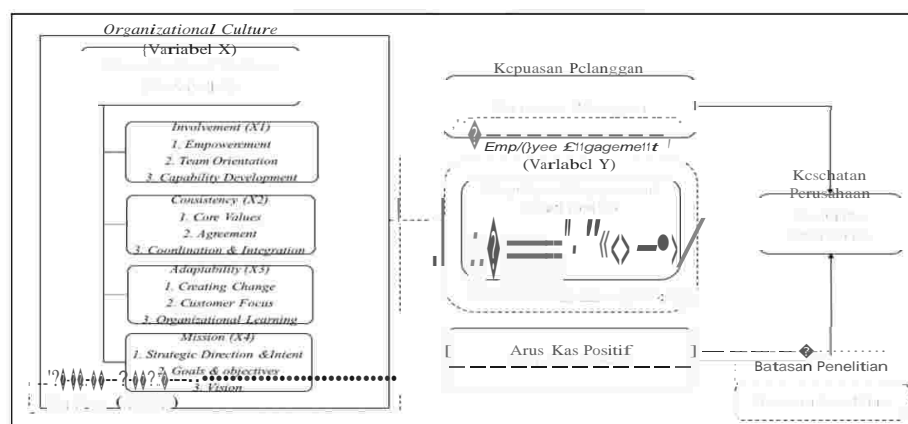
Robbins & Judge (2012:225), mendefinisikan bahwa “Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain”. Sistem makna bersama tersebut merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjungi tinggi oleh organisasi. Sedangkan Denison dalam Umam (2010: 128) berpendapat bahwa “Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.” Gibson dalam Ernawan (2011:30) menyatakan bahwa “Budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kepribadian perusahaan, Hal ini menunjukkan budaya mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan dalam perusahaan, bagaimana mereka bekerja, cara memandang suatu pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat ke masa depan.

Denison dan Mishra (1995:216) melakukan penelitian dengan judul *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. Mereka meneliti budaya berbagai organisasi dan menemukan empat *traits* budaya yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Ke-empat *traits* tersebut adalah sebagai berikut:

- a) *Adaptability*: menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam tindakan.
- b) *Consistency*: mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi yang menjadi dasar budaya yang kuat.
- c) *Involvement*: membangun kapabilitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab.
- d) *Mission*: mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi.

2.2! Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

2.3 Metode Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, verifikatif, dan kausal. Penelitian deskriptif dilakukan untuk menjawab rumusan masalah pertama dan kedua yaitu untuk mengetahui gambaran tentang budaya organisasi dan *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat. Penelitian verifikatif pada penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan penghitungan statistik yaitu analisis jalur (path analysis). Penelitian kausal pada penelitian ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah ketiga dan keempat yaitu untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* secara simultan maupun parsial terhadap *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat

Untuk mengetahui gambaran secara deskriptif tentang budaya organisasi dan *employee engagement* serta pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*, dilakukan metode survei dengan cara membagikan kuesioner berisi 77 pernyataan terkait budaya organisasi dan *employee engagement* karyawan kepada sampel penelitian yaitu seluruh karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat yang berjumlah 152 orang, kemudian mengolah hasil kuesioner dengan teknik analisis jalur menggunakan software SPSS for windows versi 23.

3.1 Hasil dan Pembahasan

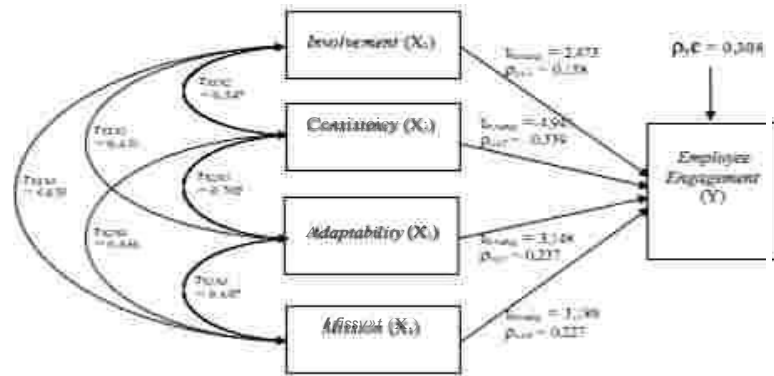
Hasil dan Pembahasan Hasil penghitungan analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* masuk dalam kategori lemah. Nilai persentase variabel *involvement* sebesar 61,86%, variabel *consistency* sebesar 61,98%, variabel *adaptability* sebesar 61,92% dan variabel *mission* sebesar 61,80%. Dari hasil nilai persentase setiap variabel tersebut, diperoleh nilai persentase budaya organisasi secara keseluruhan sebesar 61,89%. Nilai persentase variabel *employee engagement* (Y) yang terdiri dari tiga sub variabel juga termasuk dalam kategori rendah dengan nilai persentase sebesar 64,09 %. Hasil penghitungan uji simultan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat, dengan nilai $F_{hitung} (82,494) > F_{tabel} (2,43)$ ini berarti bahwa budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat adalah sebesar 69,2%.

Hasil penghitungan uji t yang tertera pada diketahui bahwa variabel *involvement* memiliki nilai $t_{hitung} (2,473) > t_{tabel} (1,960)$ dengan nilai beta sebesar 0,158 yang berarti bahwa *involvement* memiliki pengaruh yang signifikan dan sejalan dengan *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara Kalimantan Barat dengan total pengaruh yang diberikan variabel *involvement* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 10,1%. Hal ini menunjukkan jika ada peningkatan pada variabel *involvement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat, maka akan ada peningkatan sebesar 10,1% pada *employee engagement* di perusahaan tersebut.

Variabel *consistency* memiliki nilai $t_{hitung} (4,941) > t_{tabel} (1,960)$ dengan nilai beta sebesar 0,339 yang berarti bahwa *consistency* memiliki pengaruh yang signifikan dan sejalan dengan *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara Kalimantan Barat dengan total pengaruh yang diberikan variabel *consistency* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 25,0%. Hal ini menunjukkan jika ada peningkatan pada variabel *consistency* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat, maka akan ada peningkatan sebesar 25% pada *employee engagement* di perusahaan tersebut.

Variabel *adaptability* memiliki nilai $t_{hitung} (3,148) > t_{tabel} (1,960)$ dengan nilai beta sebesar 0,237 yang berarti bahwa *adaptability* memiliki pengaruh yang signifikan dan sejalan dengan *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara Kalimantan Barat dengan total pengaruh yang diberikan variabel *adaptability* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 17,6%. Hal ini menunjukkan jika ada peningkatan pada variabel *adaptability* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat, maka akan ada peningkatan sebesar 17,6% pada *employee engagement* di perusahaan tersebut.

Variabel *mission* memiliki nilai $t_{hitung} (3,189) > t_{tabel} (1,960)$ dengan nilai beta sebesar 0,227 yang berarti bahwa *mission* memiliki pengaruh yang signifikan dan sejalan dengan *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara Kalimantan Barat dengan total pengaruh yang diberikan variabel *mission* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 16,5%. Hal ini menunjukkan jika ada peningkatan pada variabel *mission* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat, maka akan ada peningkatan sebesar 16,5% pada *employee engagement* di perusahaan tersebut. Berikut model struktural penelitian ini dapat dilihat pada Gambar dibawah ini.



Gambar 4. Model Struktural Pengaruh *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability* dan *Mission* Terhadap *Employee Engagement*

Besaran pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* terhadap *employee engagement* dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Total Pengaruh

| Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung | | | | Total Pengaruh |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | X ₁ | X ₂ | X ₃ | X ₄ | |
| X ₁ | 2,5% | 0 | 2,9% | 2,4% | 2,3% | 10,1% |
| X ₂ | 11,5% | 2,8% | 0 | 5,6% | 5,1% | 25,0% |
| X ₃ | 5,7% | 2,4% | 5,5% | 0 | 4,0% | 17,6% |
| X ₄ | 5,2% | 2,2% | 5,1% | 4,0% | 0 | 16,5% |
| Total dari Total Pengaruh X₁, X₂, X₃, dan X₄ terhadap Y | | | | | | 69,2% |

Hasil pengujian hipotesis dapat diringkas dan disajikan dalam bentuk tabel yang dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

| No. | Hipotesis | Nilai | Kesimpulan | Makna |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Variabel <i>Involvement</i> , <i>Consistency</i> , <i>Adaptability</i> , dan <i>Mission</i> berpengaruh signifikan secara simultan terhadap <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat | F hitung (82,494) > F tabel (2,43) | H ₀ ditolak H ₁ diterima | Semakin kuat penerapan <i>Involvement</i> , <i>Consistency</i> , <i>Adaptability</i> , dan <i>Mission</i> , semakin tinggi <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat |
| 2 | Variabel <i>Involvement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat | t hitung (2,473) > t tabel (1,960) dan signifikansi 0,015 < α (0,05) | H ₀ ditolak H ₁ diterima | Semakin kuat penerapan <i>Involvement</i> , semakin tinggi <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat |
| 3 | Variabel <i>Consistency</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat | t hitung (4,941) > t tabel (1,960) dan signifikansi 0,000 < α (0,05) | H ₀ ditolak H ₁ diterima | Semakin kuat penerapan <i>Consistency</i> , semakin tinggi <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat |
| 4 | Variabel <i>Adaptability</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat | t hitung (3,148) > t tabel (1,960) dan signifikansi 0,002 < α (0,05) | H ₀ ditolak H ₁ diterima | Semakin kuat penerapan <i>Adaptability</i> , semakin tinggi <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat |

| No. | Hipotesis | Nilai | Kesimpulan | Makna |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Variabel <i>Mission</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat | t hitung (3,189) > t tabel (1,960) dan signifikansi 0,002 < α (0,05) | H ₀ ditolak H ₁ diterima | Semakin kuat penerapan <i>Mission</i> , semakin tinggi <i>Employee Engagement</i> Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat |

4.1 Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian terkait pengaruh faktor-faktor budaya organisasi terhadap *employee engagement* di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat, maka kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut:

- 1.1 Berdasarkan hasil pengolahan data secara deskriptif, tanggapan responden mengenai faktor-faktor budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* secara keseluruhan berada dalam kategori lemah dengan nilai persentase sebesar 61,89%. Hal ini menunjukkan bahwa belum adanya keseragaman perilaku para karyawan Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat, dan hal tersebut menjadi indikasi bahwa perilaku karyawan belum sesuai dengan harapan perusahaan, yaitu perilaku yang sesuai dengan aturan maupun *values* perusahaan.
- 2.1 Berdasarkan hasil pengolahan data secara deskriptif, tanggapan responden mengenai *employee engagement* berada dalam kategori rendah dengan nilai persentase sebesar 61,70%. Hal ini menunjukkan karyawan secara keseluruhan belum mempunyai keterikatan terhadap perusahaan dan belum bisa secara penuh membawa diri pribadi mereka ke dalam pekerjaannya.
- 3.1 Berdasarkan hasil pengujian secara simultan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* terhadap *employee engagement* di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat dengan besaran 69,2%. Dan sisanya yaitu sebesar 30,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa perubahan yang terjadi pada *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* secara simultan atau bersama-sama akan memberikan pengaruh yang signifikan dan sejalan terhadap *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat sebesar 69,2%.
- 4.1 Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial, variabel *involvement* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan total pengaruh sebesar 10,1%. *Consistency* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan total pengaruh sebesar 25%. *Adaptability* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan total pengaruh sebesar 17,6%. *Mission* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan total pengaruh sebesar 16,5%. Hal ini berarti bahwa perubahan yang terjadi pada *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* akan memberikan pengaruh yang signifikan dan sejalan terhadap *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat.

Beberapa saran untuk Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat diantaranya adalah:

- 1.1 Variabel *consistency* merupakan variabel yang paling besar mempengaruhi *employee engagement* di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat. Hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan untuk ditingkatkan. Dimana perusahaan memperkuat budaya organisasi dengan sosialisasi nilai-nilai budaya yang harus dimiliki oleh karyawan melalui SIPP (Saling Percaya, Integritas, Peduli, Pembelajar) baik itu melalui bentuk visualisasi seperti tulisan poster tentang budaya SIPP atau lisan melalui yel-yel SIPP setiap pagi misalnya. Selain itu untuk membentuk keterikatan antar karyawan dan rasa saling percaya antar karyawan, maka yang harus dilakukan perusahaan adalah mempersering pertemuan informal seperti makan bareng, gathering, sehingga timbul rasa nyaman dan kekeluargaan pada setiap karyawan. Selain itu pemimpin dapat lebih mendengarkan pendapat bawahannya, hal ini menjadikan karyawan merasa dihargai dan diterima. Ketika sudah diterima, merasa nyaman dan kekeluargaan terbentuk maka timbul rasa keterikatan karyawan, dimana akan ada rasa kepercayaan satu sama lain, sehingga karyawan akan luwes atau bebas memberikan saran atau menyampaikan suatu pendapat ketika terdapat masalah di perusahaan agar solusi dapat mudah didapatkan.
- 2.1 Hasil analisis deskriptif terkait variabel *adaptability* menunjukkan bahwa sub variabel *creating change* memiliki rata-rata presentase dibawah rata-rata, hal ini menunjukkan bahwa karyawan berpersepsi bahwa perusahaan belum mampu menciptakan cara beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Namun jika melihat dari *nature of job* Kantor Wilayah PT Perusahaan Lisrk Negara Kalimantan Barat dimana unit kerjanya tidak terjun atau terlibat langsung dengan pelanggan, sehingga untuk meningkatkan variabel ini perlu adanya pembelajaran kembali dari kritik dan saran pelanggan yang didapatkan dari portal web, media sosial atau laporan-laporan dari rayon yang memang terjun langsung ke pelanggan. Sehingga ketika mengambil keputusan telah mempertimbangkan *needs* dan *wants* dari pelanggan.

- 3.! Hasil analisis deskriptif terkait variabel *involvement* menunjukkan bahwa sub variabel *capability development* memiliki rata-rata presentase dibawah rata-rata, hal ini menunjukkan bahwa karyawan berpersepsi bahwa perusahaan belum mementingkan pengembangan keterampilan karyawan guna keunggulan daya saing dan menjawab kebutuhan bisnis. Oleh karena itu peneliti menyarankan pihak atasan untuk memberikan coaching terhadap karyawan untuk mengarahkan target dan sasaran yang dicapai. Selain itu pihak atasan memberikan mentoring dengan memberikan motivasi kepada karyawan dan juga sharing tentang pengalaman dalam pekerjaan. Sehingga dengan hal coaching dan mentoring menjadikan karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap karyawannya dan mau berinvestasi dalam keterampilan/pengalaman dalam bekerja yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan agar dapat menjawab kebutuhan perusahaan.
- 4.! Variabel *mission* merupakan variabel yang dapat mempengaruhi *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat. *Vision, goals and objective*, dan *strategic direction and intent* berasal dari pemimpin, maka aspek kepemimpinan merupakan hal yang kritical untuk meningkatkan *employee engagement* karyawan di Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kalimantan Barat. Oleh karena itu sebaiknya pimpinan ikut serta dalam mengarahkan perilaku karyawan dalam bekerja agar target-target dari perusahaan dapat tercapai dan selalu mensosialisasikan nilai-nilai perusahaan dalam setiap pertemuan rutin baik formal maupun informal. Sehingga karyawan dapat dengan jelas dan paham arah dan tujuan perusahaan.

Untuk penelitian selanjutnya, Disarankan agar penelitian selanjutnya menggunakan faktor-faktor lain yang dianggap memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* karyawan di perusahaan selain itu disarankan agar penelitian selanjutnya melibatkan lebih banyak kantor wilayah PT PLN (Persero) supaya hasil penelitian lebih mendekati kondisi yang benar-benar terjadi di PT PLN (Persero) secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2010). *Research and Practice. Handbook of Employee Engagement* Perspective Issues. UK: MGP Books Group.
- Business Update. (2016). *Hadapi MEA, Sudahkah Indonesia Mencetak Talenta Lokal Berdaya Saing Global?*. [online].<http://swa.co.id/business-update/hadapi-mea-sudahkah-indonesia-mencetak-talenta-lokal-berdaya-sainglobal>. [27 Februari 2016, 23.37 WIB].
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Denison, D. R. (2009). Getting Started With Your Denison Organizational Culture Survey Results. *Business Science*. Retrieved from Denison Consulting.
- _____. (2010). Organizational Culture & Employee Engagement: What's the Relationship?. *Business Science*, Vol.4, Iss:3. Retrieved from Denison Consulting, LLC.
- _____ & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Business Science*. Vol.6, No.2, pp. 2204-233. Retrieved from JSTOR INFORMS Publishing.
- Dunamis. (2013). *Successful implementation of knowledge management in Indonesia. Dalam J. Budi Soesetyo (Ed.)*. Jakarta: PT Dunamis Intra Sarana.
- Dunia Energi. (2016). *Indonesia Perkuat Kelistrikan di Perbatasan*. {online}. <http://www.dunia-energi.com/indonesia-perkuat-kelistrikan-di-perbatasan/> [27 Pebruari 2016, 23.37 WIB]. .
- Federman, Brad. (2009). *Employee Engagement : A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Kuncoro, E. A & Riduwan. (2012). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Noor, J. (2012). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Sandjojo, Nidjo. (2011). *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Rudito, Bambang. (2009). *Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Sandjojo, Nidjo. (2011). *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Schaufeli, Wilmar., & Bakker, Arnold. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual [Version 1.1, December 2004]*. Netherlands: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Siddhanta, A. & Roy, D. (2010). Employee Engagement Engaging the 21 st century workforce. *Asian Journal of Management Research*. ISSN 2229-3795. Retrieved from Online
- Tempo Online. (2016). *Sektor yang berdampak terhadap MEA*. [Online]. <https://m.tempo.co/read/news/2016/01/08/090734434/inilah-industri-yang-rawan-kena-dampak-mea>. [27 Februari 2016, 23.37 WIB].