

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK UNIT *MICRO BANKING* DAN *BUSINESS BANKING AREA* BANDUNG ASIA AFRIKA**

***THE INFLUENCE OF NON-PHYSICAL WORKING ENVIRONMENT TOWARDS EMPLOYEE ENGAGEMENT IN BANK MANDIRI MICRO BANKING UNIT AND BUSINESS BANKING UNIT OF BANDUNG ASIA AFRICA AREA***

Reza Restuhadi [1], Jafar Sembiring[2]  
[rezarestuhadi14@gmail.com](mailto:rezarestuhadi14@gmail.com) [1], [Jafar.sembiring@gmail.com](mailto:Jafar.sembiring@gmail.com)[2]  
Magister Management, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University  
Bandung, Indonesia

---

**ABSTRAK**

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai salah satu institusi perbankan Indonesia menyadari tantangan kedepan yang akan dihadapi semakin besar. Ditambah dengan kondisi perbankan di Indonesia diwarnai dengan keadaan ekonomi yang melemah serta risiko pasar uang yang meningkat. Hal ini berdampak kepada pertumbuhan bisnis perbankan di Indonesia yang cenderung melambat. Terhadap kondisi tersebut PT. Bank Mandiri (Persero) perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan antar Bank dan kondisi bisnis perusahaan yang kurang baik. Pengelolaan sumber daya manusia perlu disusun dengan baik untuk mendukung pegawai dalam bekerja serta diharapkan pegawai menunjukkan keterlibatan dan keterikatan terhadap Bank Mandiri. Istilah keterikatan tersebut lebih dikenal dengan sebutan *engagement*. Lingkungan non fisik menjadi Salah satu faktor yang penting untuk membentuk suatu sikap *engagement* yang baik.

Tujuan penelitian ini adalah untuk Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap *employee engagement* di Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Bandung Asia Afrika. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 150 pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Bandung Asia Afrika. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang berupa daftar pernyataan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan program SPSS versi 23 for Windows.

Hasil pengolahan data menggunakan analisis jalur, dalam uji simultan menunjukkan bahwa variabel perasaan aman pegawai (X1), loyalitas pegawai (X2), dan kepuasan pegawai (X3) memiliki pengaruh terhadap variabel *employee engagement* (Y) sebesar 28,2%. Sedangkan sisanya 71,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti. Hasil penelitian menggunakan analisis jalur, dalam pengujian secara parsial menunjukkan hasil koeffisien jalur yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *employee engagement* (Y) yaitu variabel perasaan aman pegawai. Sedangkan variabel loyalitas pegawai (X2) dan kepuasan pegawai (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* PT. Bank Mandiri (Persero) unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Bandung Asia Afrika.

**Kata Kunci :** Lingkungan Kerja Non Fisik, Perasaan aman pegawai, loyalitas pegawai, kepuasan kerja, *employee engagement*

---

**ABSTRACT**

*As one of Indonesian banking institutions, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk aware of greater challenges in the future. The more challenging situation comes with the weakened economic state and the higher-risk money market. It has impacts towards the growth of banking business in Indonesia which tends to impede. According to this condition, PT Bank Mandiri (Persero) must provide excellent and competitive human resources to improve the company's performance in facing the competition between banks and deficient business condition. The management of human resources must be well-designed to support the employees. In addition, the employees are expected to show their involvement and attachment to Bank Mandiri. The term of attachment is known as engagement. The non-physical environment becomes one of the important factors to create a good engagement attitude.*

*This study aims to determine the influence of non-physical working environment towards employee engagement in Bank Mandiri Micro Banking unit and Business Banking of Bandung Asia*

Afrika Area. The samples in this study are 150 employees in Micro Banking and Business Banking of Bandung Asia Africa Area. Data were collected by using questionnaires. The data analysis technique in this study is Path Analysis. Moreover, this study analyzes the data by using SPSS version 23 for Windows.

The result of data analysis in simultaneous test shows that employees' feeling of security (X1), employees loyalty (X2), and employees satisfaction (X3) have influence toward employee engagement (Y) which equals to 28,2%. Meanwhile, the 71.8% influenced by the other factors that are not analyzed by the researcher. The result of path analysis in the partial test shows the result of the path coefficient that does not have a significant effect on the employee engagement (Y) variable. It is the employee's feeling of insecurity. While employee loyalty (X2) and employee satisfaction (X3) have a significant effect on employee engagement in PT. Bank Mandiri (Persero) Micro Banking unit and Business Banking of Bandung Asia Africa Area.

**Key Word** : feeling of security, employees loyalty, and employees satisfaction, employee engagement

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

Saat ini perbankan di Indonesia diwarnai dengan keadaan ekonomi yang melemah serta risiko pasar uang yang meningkat, hal ini berdampak kepada pertumbuhan bisnis perbankan di Indonesia yang cenderung melambat. Bank lebih selektif dalam menentukan kebijakan-kebijakan salah satunya tentang pemberian kredit. Bank dituntut harus lebih berhati-hati dalam penyaluran kredit sebab beberapa sektor bisnis sedang mengalami penurunan usaha.

Pertumbuhan kredit Bank Mandiri pada semester I 2016 meningkat sebesar 10,5% atau sebesar Rp. 610,9 triliun dibandingkan periode sebelumnya. Kredit Mikro tumbuh tertinggi di antara segmen lain yaitu sebesar 15,9% pada semester 1 2016 atau sebesar Rp. 46 triliun dibandingkan semester I 2015. Peningkatan kredit juga diikuti peningkatan rasio NPL (*Non Performing Loan*) dari 2,43% pada semester 1 2015 menjadi sebesar 3,86% pada semester I 2016. Peningkatan NPL ini merupakan penyebab turunnya laba Bank Mandiri karena Bank Mandiri harus mencadangkan dana dari peningkatan persentase NPL.

Terhadap kondisi tersebut PT. Bank Mandiri (Persero) perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan antar Bank dan kondisi bisnis perusahaan yang kurang baik. Maka dari itu, Bank Mandiri telah menyusun strategi jangka panjang dalam meningkatkan Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Samsudin (2009 : 117) "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan". Seluruh kegiatan pengelolaan tersebut disusun untuk mendukung pegawai dalam bekerja serta diharapkan pegawai menunjukkan keterlibatan dan keterikatan terhadap Bank Mandiri. Istilah keterikatan tersebut lebih dikenal dengan sebutan *engagement*.

Pegawai dengan tingkat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga berpengaruh di dalam menyelesaikan pekerjaan dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan cenderung menunjukkan hasil positif (Schaufeli dan Bakker : 2004). Hal tersebut juga akan berdampak kepada kinerja pegawai secara individu dan juga hasil yang baik bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Berdasarkan wawancara kepada Bambang salah satu staff HR-GA Bank Mandiri Area Asia Afrika bahwa Area Asia Afrika masih mengalami beberapa masalah yang berhubungan dengan *engagement*. Pertama, masih terdapat pegawai yang tidak disiplin bekerja pada saat jam kerja. Kedua, pada tahun 2016 banyak pegawai yang mengajukan pengunduran diri khususnya untuk jabatan pegawai kontrak, dikarenakan beban kerja yang berat dan juga keinginan untuk bekerja di perusahaan lain sehingga pada tahun 2016 banyak penerimaan pegawai baru

**Tabel 1.** Jumlah pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* tahun 2014 – 2016

Unit	Jumlah pegawai					
	Desember 2014		Desember 2015		Desember 2016	
	Pegawai kontrak	Pegawai Tetap	Pegawai kontrak	Pegawai Tetap	Pegawai kontrak	Pegawai Tetap
<b>Micro Banking</b>	240	137	247	136	134	82
<b>Business Banking</b>	0	30	0	27	0	25

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa terjadi penurunan jumlah pegawai yang sangat signifikan pada tahun 2016 baik itu dari pegawai kontrak maupun pegawai tetap. Fenomena diatas menunjukkan adanya kecenderungan pegawai tidak *engaged* terhadap perusahaan dengan adanya penurunan jumlah pegawai Menurut Schaufeli dan Bakker, (2010:15) bahwa salah inti dari *engagement* adalah adanya komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif (keterikatan secara emosional terhadap perusahaan) dan komitmen berkelanjutan (bersedia untuk tinggal dan berada dalam perusahaan).

Berdasarkan penelitian Murnianita, (2012 :14-15) dijelaskan bahwa untuk membentuk sikap *engagement* pada karyawan ada 3 faktor yang harus diperhatikan perusahaan yaitu organisasi, manajemen dan kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Sesuai dengan kondisi ketidakpastian ekonomi yang dihadapi PT. Mandiri (Persero) Tbk, serta tuntutan untuk selalu menunjukkan kinerja yang baik, maka Bank Mandiri harus menciptakan kondisi lingkungan kerja yang membuat para pegawai tetap semangat dan nyaman dalam bekerja sebab sebagian besar aktivitas unit *micro banking* dan *business banking* dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Wursanto (2009:269) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan termasuk juga rasa aman pegawai, loyalitas pegawai, kepuasan pegawai, suasana kerja, dan juga pemberian imbalan.

Gambaran mengenai kondisi lingkungan kerja secara fisik dan non fisik dilakukan oleh penulis dengan cara wawancara kepada salah seorang Staff HRD-GA dan juga 2 orang pegawai unit Micro Banking dan Business Banking di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Area Bandung Asia Afrika. Hasil wawancara dengan Staff HRD-GA pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek dalam lingkungan kerja non fisik yang masih menjadi kendala pegawai dalam bekerja antara lain atasan yang kurang membantu proses kerja pegawai, lamanya waktu promosi ke jabatan yang lebih tinggi, standar gaji yang masih di bawah Bank-Bank lainnya.

Hasil observasi dengan survei kuesioner dan wawancara terhadap staff HR-GA dan juga pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Area Asia Afrika menunjukkan adanya masalah *engagement* di dalam lingkungan Bank Mandiri Area Asia Afrika. Hasil observasi awal serta *preliminary study* yang dilakukan penulis terhadap 12 orang pegawai unit Micro Banking dan Business Banking menunjukkan mayoritas pegawai cenderung menunjukkan perilaku tidak *engaged* dalam bekerja. Pada penelitian sebelumnya dijelaskan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *engagement* antara lain organisasi, manajemen dan kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Masalah *engagement* yang terjadi di unit *Micro Banking* dan *Business Banking* pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Asia Afrika cenderung di sebabkan oleh faktor lingkungan kerja non fisik di perusahaan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Untuk menjawab rumusan masalah diatas, maka dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi lingkungan kerja non-fisik pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Bank Mandiri Area Bandung Asia Afrika?
2. Seberapa tinggi *employee engagement* unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Bank Mandiri Area Bandung Asia Afrika?
3. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap *employee engagement* unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Bank Mandiri Area Bandung Asia Afrika.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang diuraikan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui gambaran lingkungan kerja non-fisik pegawai diBank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking*Area Bandung Asia Afrika?
2. Mengetahui tingkat*employee engagement* di Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika?

3. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap *employee engagement* di Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Bandung Asia Afrika?

## 2. Dasar Teori, Kerangka Pemikiran, dan Metodologi

### 2.1 Dasar teori

#### 1) *Employee Engagement*

Istilah *Employee engagement* muncul sebagai salah satu topik pembahasan yang penting (Simpson, 2009 : 1012-1014). Banyak peneliti yang telah menegaskan hubungan positif antara *employee engagement* di dalam lingkungan kerja dengan kinerja pegawai, serta kesuksesan organisasi yang dilihat dari performansi nya (Saks, 2006:600). Selanjutnya menurut (Baumruk, dalam Anitha, 2014 : 309) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah alat untuk membantu setiap perusahaan meraih suatu *competitive advantage* dibandingkan para pesaing. Pegawai adalah salah satu faktor yang tidak bisa diduplikasi ataupun ditiru oleh kompetitor dan perusahaan harus menyadari bahwa pegawai merupakan asset yang paling berharga jika di *manage* dan *engaged* dengan baik. Mengenai konsep dari *employee engagement* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh kelompok penelitian *Gallup Consulting* pada tahun 1990 yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat memprediksi peningkatan kinerja pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan dalam organisasi (Buckingham & Coffman, dalam Schaufeli & Bakker, 2008 : 147-154).

Konsep *engagement* pertama kali diungkapkan oleh Kahn (1990 : 694) yang mendefinisikan *engagement* sebagai ungkapan atau ekspresi seorang pegawai secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya bekerja di organisasi. Keterikatan secara fisik dapat diartikan pegawai yang terlibat di dalam tugas-tugas, baik secara individu ataupun dalam sebuah tim. Keterikatan secara kognitif yaitu pegawai yang memiliki perhatian lebih terhadap tugas, perannya di lingkungan pekerjaan, dan keyakinan karyawan mengenai organisasi serta para pemimpinnya. Sedangkan keterikatan secara emosional ditunjukkan dengan pegawai mampu membangun hubungan dengan pegawai lain maupun atasannya. Selanjutnya menurut Kahn (1990 : 694) mengungkapkan pegawai yang memiliki level *engaged* tinggi cenderung akan memiliki sifat aktif, menikmati pekerjaan, dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaan serta memiliki kecenderungan loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Dari beberapa konsep yang telah dijelaskan menurut Schaufeli dan Bakker, (2010:15) inti dari *engagement* yaitu:

- a. Adanya komitmen organisasi, khususnya komitmen yang afektif (Keterikatan secara emosional terhadap organisasi), dari komitmen yang berkelanjutan (bersedia untuk tinggal/berada dalam organisasi).
- b. Perilaku pegawai yang melebihi perannya (perilaku *discretionary* untuk mengefektifkan fungsi organisasi).

Istilah keterikatan pegawai dan keterikatan kerja seringkali digunakan bergantian, namun keterikatan kerja dianggap lebih spesifik. Keterikatan kerja merujuk pada hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan pegawai terkait hubungan pegawai dengan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2010 : 15). Terdapat 3 konsep dimensi keterikatan (*engagement*) antara lain *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan). Karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Vigor*, menunjukkan tingkat yang energi dan mental yang tinggi ketika bekerja. Keinginan untuk menunjukkan usaha yang sungguh-sungguh pada suatu pekerjaan dan bertahan dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*, karakter pegawai yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan serta menyukai tantangan.
- c. *Absorption*, merupakan karakter pegawai yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan dengan pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.

Ketiga konsep dimensi dari *engagement* tersebut telah banyak dibuktikan oleh beberapa penelitian dan juga di berbagai negara. Karena 3 karakteristik tersebut telah mencakup metode yang dipakai secara luas untuk mengukur *engagement* (Schaufeli dan Bakker, dalam Sarti, 2014 : 203).

Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang mencerminkan perilaku *engagement* dapat dilihat dari karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Keterikatan setiap

dimensi akan mendorong pegawai untuk terciptanya keterikatan personal. Pada akhirnya dari keterikatan personal tersebut akan mendorong terbantuknya *employee engagement*.

## 2) *Lingkungan Kerja Non Fisik*

Lingkungan kerja merupakan aspek penting yang harus diperhatikan perusahaan sebab sebagian besar aktivitas pegawai berada di dalam lingkungan kerja disekitarnya. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap peran pegawai didalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja dapat dikatakan baik jika pegawai merasakan kenyamanan dan keamanan di dalam melakukan pekerjaan tersebut. Kesesuaian antara lingkungan kerja dan pegawai yang bekerja di dalamnya dapat menghasilkan kinerja yang optimal dari pegawai. Menurut Nitisemito (2005:183) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Serupa dengan pengertian oleh Nitisemito, menurut Sastrohadiwiryono (2005:177) lingkungan kerja berpengaruh besar terhadap efektifitas kerja dan orientasi. Oleh karenanya maka lingkungan kerja akan memberikan suasana baru bagi diri seseorang yang akan membawa pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya.

Menurut Sedarmayanti (2011:26) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Pendapat lain mengenai lingkungan non fisik diungkapkan oleh Wursanto (2009:269) bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan termasuk juga rasa aman pegawai, loyalitas pegawai, kepuasan pegawai, suasana kerja, dan juga pemberian imbalan.

Berbagai macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut Wursanto (2005:288) disebutkan yaitu:

### a. *Perasaan aman pegawai*

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Perasaan aman tersebut terdiri dari sebagai berikut :

- 1) Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- 2) Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
- 3) Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

### b. *Loyalitas pegawai*

Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Menurut Wursanto (2005:288) untuk menunjukkan loyalitas tersebut dilakukan dengan cara :

- 1) Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam kegiatan seperti arisan.
- 2) Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
- 3) Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku
- 4) Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman dari pihak lain.

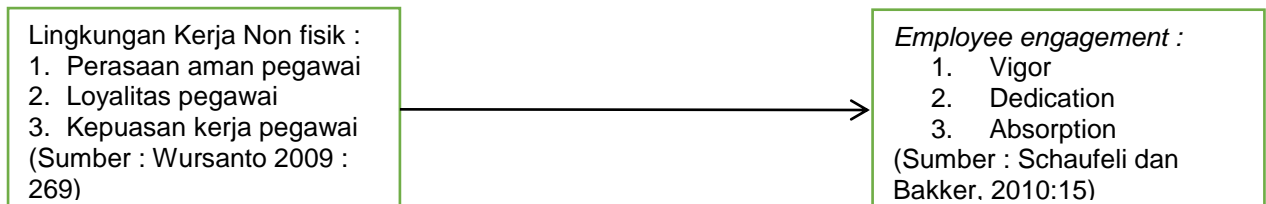
Sementara itu loyalitas bawahan ke atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti open house, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya. Loyalitas yang bersifat horizontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan-kegiatan lainnya.

### c. Kepuasan Pegawai

Menurut Wursanto (2005:289) Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Hariandja (2005:290) kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam hal ini peneliti ingin meneliti lingkungan kerja non fisik sebagai variabel independent (X) dalam penelitian. Sebab sebagian besar aktivitas pegawai di dalam perusahaan tidak lepas dari lingkungan sekitar pegawai salah satunya lingkungan kerja non fisik. Variabel lingkungan kerja non fisik yang akan digunakan di dalam penelitian adalah variabel menurut Wursanto (2009 : 269). Sedangkan variabel dependent (Y) yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah *employee engagement*.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan model penelitian tersebut, penulis membuat hipotesis yang akan diajukan dan dibuktikan kebenarannya adalah sebagai berikut :

- Hipotesis 1 : Perasaan aman pegawai (X1) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai unit unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika.
- Hipotesis 2 : Loyalitas (X2) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai unit unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika.
- Hipotesis 3 : Kepuasan (X3) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai unit unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika.
- Hipotesis 4 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai unit unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika.

## 2.2 Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif, verifikatif, dan kausal. Penelitian deskriptif dilakukan untuk menjawab rumusan masalah pertama dan kedua yaitu untuk mengetahui lingkungan kerja non fisik dan tingkat *employee engagement* pada pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) unit *micro banking* dan *business banking* Area Bandung Asia Afrika. Sedangkan penelitian verifikatif pada penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik yaitu analisis jalur (*path analysis*). Untuk menguji ada atau tidak adanya hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka digunakan metode penelitian kausal. Sesuai teori yang dikemukakan Riduwan (2013:164) bahwa hubungan sebab akibat (Kausal) ialah hubungan yang bersifat mempengaruhi antara dua variabel atau lebih.

### 3. Hasil Pengolahan Data dan Pembahasan

#### 3.1 Responden dan Prosedur

Data responden yang diterima dari penyebaran kuesioner kepada 150 karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk unit Micro Banking dan Business Banking Area Bandung Asia Afrika. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan kunjungan secara langsung kepada karyawan unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Area Bandung Asia Afrika. Identitas responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, lama kerja, pendidikan terakhir dan jabatan.

#### 3.2 Analisis Deskriptif

Dari hasil kuesioner yang telah disebar akan dilakukan analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran variable penelitian yang sedang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan menginterpretasikan data hasil tanggapan responden yang diperoleh dari hasil kuesioner yang terkumpul.

##### 1. Variabel Perasaan aman pegawai

Pada variabel perasaan aman pegawai, item pernyataan tertinggi menurut responden adalah item pernyataan no.2 yang memiliki persentase sebesar 74.80%. Pernyataan pada item no. 2 mengenai intimidasi pegawai lain di tempat kerja. Hal ini membuktikan bahwa dibandingkan indikator lain, responden merasakan bahwa tidak adanya intimidasi dari pegawai lain ditempat kerja dinilai tinggi dalam variabel perasaan aman pegawai. Sehingga item pernyataan tersebut pada garis kontinum berada pada kategori baik.

Di sisi lain item pernyataan terendah menurut responden terdapat pada item no. 5 dan 6. Hal tersebut ditunjukkan dengan persentase yang sama dari kedua item yaitu 66%. Pernyataan pada kedua item tersebut mengenai Jaminan kesehatan pegawai dan asuransi jiwa pegawai. Jika persentase kedua item digambarkan dalam garis kontinum maka dapat dikategorikan cukup baik

##### 2. Variabel Loyalitas Pegawai

Pada variabel loyalitas pegawai, item pernyataan tertinggi menurut responden adalah item pernyataan no.10 yang memiliki persentase sebesar 73.46%. Pernyataan pada item no. 10 mengenai kegiatan silaturahmi antar pegawai. Hal ini membuktikan bahwa dibandingkan indikator lain, responden merasakan bahwa kegiatan silaturahmi antar pegawai dalam hal mengunjungi pegawai yang sakit, melahirkan, dan lain-lain dinilai tinggi oleh responden dalam variabel loyalitas pegawai. Sehingga jika digambarkan dengan garis kontinum item pernyataan tersebut berada pada kategori baik.

Di sisi lain item pernyataan terendah menurut responden terdapat pada item no. 9. Hal tersebut ditunjukkan dengan persentase pada item no.9 sebesar 66.53% atau dikategorikan cukup baik. Pernyataan pada kedua item tersebut mengenai atasan melindungibawahannya dari berbagai bentuk ancaman. Adanya beberapa pegawai yang memberikan perasaan tidak setuju pada item pernyataan ini menunjukkan sikap atasan yang tidak melindungibawahannya dari berbagai bentuk ancaman.

##### 3. Variabel Kepuasan Pegawai

Pada variabel kepuasan pegawai, item pernyataan tertinggi menurut responden adalah item pernyataan no.12 yang memiliki persentase sebesar 80.00%. Pernyataan pada item no. 12 mengenai pegawai bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Sehingga dalam garis kontinum item pernyataan tersebut berada pada kategori baik.

Di sisi lain item pernyataan terendah menurut responden terdapat pada item no. 19. Hal tersebut ditunjukkan dengan persentase pada item no.19 sebesar 58.80% atau dikategorikan cukup baik. Pernyataan pada item tersebut mengenai Gaji atau upah pegawai. Pada kategori tersebut masih terdapat indikasi beberapa pegawai masih belum merasa puas terhadap penetapan gaji dan upah oleh Bank Mandiri.

##### 4. Employee engagement

Pada variabel *employee engagement*, item pernyataan tertinggi menurut responden adalah item pernyataan no.26 yang memiliki persentase sebesar 75.13%. Pernyataan pada item no. 26 mengenai pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan tujuan tersendiri bagi pegawai. Pernyataan tersebut terdapat pada karakteristik *employee engagement* yakni *dedication*.

Di sisi lain item pernyataan terendah menurut responden terdapat pada item no. 34. Hal tersebut ditunjukkan dengan persentase pada item no.34 sebesar 62.13% atau dikategorikan cukup baik. Pernyataan pada item tersebut mengenai pegawai tenggelam

dalam pekerjaan mereka. Pernyataan tersebut terdapat pada karakteristik *employee engagement* yakni *Absorption*.

### 3.3 Analisis Jalur ( Path Analysis)

Uji simultan menunjukkan bahwa nilai  $F_{count}$  (= 19,129) lebih besar dari nilai of  $F_{table}$  (=2.67). Uji signifikansi dari variabel lingkungan kerja non fisik yang terdiri dari dimensi perasaan aman pegawai, loyalitas pegawai, dan kepuasan pegawai secara keseluruhan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil dari F test ditunjukkan pada Tabel 2.

**Table 2. Hasil dari F Test**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,038	3	5,013	19,129	,000 <sup>b</sup>
Residual	38,257	146	,262		
Total	53,295	149			

- a. Dependent Variable: Y  
 b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2  
 c.  $\alpha = 0.05$  ;  $df_1 = 3$ ,  $df_2 = 150$  ;  $F_{table} = 2,67$

Berdasarkan uji dari F test pada Tabel 2, nilai dari R square (coefficient of determination) adalah 0.282, dan nilai dari adjusted R square is 0.267 (lihat Table 3).

**Tabel 3. Nilai R Square Based on F Test**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,531 <sup>a</sup>	,282	,267	,51190

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Besar pengaruh langsung secara simultan variabel perasaan aman pegawai (X1), loyalitas pegawai (X2) dan kepuasan pegawai (X3) terhadap *employee engagement*(Y) adalah sebesar 28,20%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 71,80% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Setelah melakukan pengujian hipotesis secara simultan yang menghasilkan penolakan  $H_0$  sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik dengan dimensi perasaan aman pegawai (X1), loyalitas pegawai (X2), dan kepuasan pegawai (X3) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Y).

**Tabel 4. Nilai t Test**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,079	,329		3,256	,001
X1	-,012	,076	-,011	-,153	,872
X2	,294	,079	,316	3,720	,000
X3	,340	,098	,292	3,494	,001

- a. Dependent Variable: Y  
 b.  $\alpha = 0.05$  ; variabel = 3,  $n = 150$ ,  $df = 146$  ;  $t_{table} = 1,976$

Dalam penelitian ini dasar pengambilan keputusan untuk menentukan hipotesis adalah berdasarkan uji t, yaitu:

1. Jika statistik  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima
2. Jika statistik  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat terdapat 1 variabel independen yaitu perasaan aman pegawai (X1) yang berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel dependen yaitu *employee engagement* (Y). Variabel perasaan aman pegawai memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,153 (Lebih rendah dari nilai  $t_{tabel}$  yakni 1,976). Sesuai dengan ketentuan analisis jalur, karena dalam penelitian ini



terdapat variabel independen yang tidak signifikan, maka harus dilakukan uji ulang koefisien jalur (Trimming theory). Uji Ulang dilakukan tanpa menyertakan variabel independen yang koefisien jalurnya tidak signifikan yaitu variabel perasaan aman pegawai (X1).

Oleh karena salah satu variabel independen yang tidak signifikan yakni variabel perasaan aman pegawai (X1) maka variabel yang tersisa yakni variabel loyalitas pegawai (X2) dan kepuasan pegawai (X3) akan kembali di uji ulang (Trimming Theory). The result is presented in table 7 below.

**Tabel 5 Hasil Trimming F Test**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,038	3	5,013	19,129	,000 <sup>a</sup>
Residual	38,257	146	,262		
Total	53,295	149			

- a. Dependent Variable: Y
- b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
- c.  $\alpha = 0.05$  ;  $db1 = 3$ ,  $db2 = 150$  ;  $F_{tabel} = 2,67$

Bedasarkan hasil pengolahan data diperoleh Fhitung sebesar 19,129. Uji statistik diatas mengikuti distribusi F-Sndecor dengan taaraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  (0,05), dengan derajat kebebasan  $db1 = 3$  dan  $db2 = 150-3-1 = 146$ , diperoleh F tabel = 2,67 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat bahwa nilai signifikansi  $F=0,000 < 0,05$  dan f hitung lebih besar daripada Ftabel ( $19,129 > 2,67$ ). Maka diputuskan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$  sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja non fisik dengan dimensi variabel perasaan aman pegawai, loyalitas pegawai dan kepuasan pegawai secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement pegawai PT. Bank Mandiri unit Micro Banking dan Business Banking Area Asia Afrika Bandung.

Pengujian ulang secara parsial dilakukan dengan uji t. Hipotesis alternatif yang dilakukan adalah loyalitas pegawai (X2) dan kepuasan pegawai (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Y). Statistik uji yang digunakan adalah statistik uji t. Nilai  $t_{hitung}$  dapat dilihat melalui tabel 6 dibawah ini :

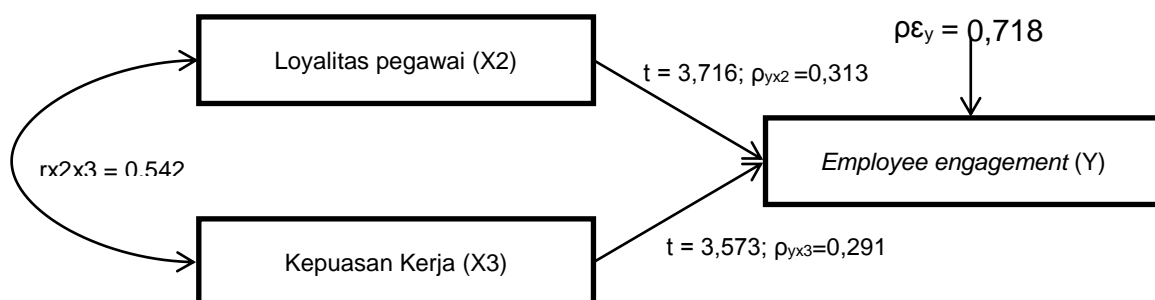
**Tabel 6 Hasilof trimming t test**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,045	,276		3,790	,000
X2	,291	,077	,313	3,770	,000
X3	,342	,098	,291	3,502	,001

- a. Dependent Variable: Y
- b.  $\alpha = 0.05$  ; variabel = 2, n = 150,  $df = 147$  ;  $t_{tabel} = 1,976$

Nilai koefisien jalur variabel loyalitas pegawai (X2) lebih besar dibandingkan koefisien jalur variabel kepuasan pegawai (X3) artinya loyalitas pegawai (X2) lebih menentukan (berpengaruh lebih besar) terhadap employee engagement dibandingkan variabel kepuasan pegawai (X3).

Berdasarkan persamaan analisis jalur tersebut, maka penggambaran hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen dapat dilihat melalui diagram jalur pada gambar 2



**Gambar 2. Model Struktural dari pengaruh Loyalitas Pegawai (X2) and Kepuasan Pegawai (X3) terhadap Employee Engagement (Y)**

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data secara deskriptif, tanggapan responden mengenai dimensi lingkungan kerja non fisik yaitu perasaan aman pegawai, loyalitas pegawai, dan kepuasan pegawai PT. Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Bandung Asia Afrika secara keseluruhan berada dalam kategori baik dengan persentase 69,72%. Dengan kata lain kondisi lingkungan kerja non fisik di Bank Mandiri yang baik mendukung pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaannya dan menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja

Berdasarkan hasil pengolahan data secara deskriptif, tanggapan responden mengenai *employee engagement* pegawai PT. Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Bandung Asia Afrika secara keseluruhan berada dalam kategori cukup tinggi dengan persentase sebesar 67,90%. Persentase terendah berada pada dimensi *Absorption*. Dimensi tersebut menggambarkan pegawai harus fokus dalam bekerja. Sehingga terdapat indikasi bahwa beberapa responden PT. Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Asia Afrika Bandung belum fokus dalam melaksanakan pekerjaan. Perilaku tidak fokus dalam bekerja ditunjukkan dengan beberapa hal yaitu berbicara tentang hal lain di luar pekerjaan, bercanda dengan teman kerja, cepat merasa bosan sehingga perhatian dan energy terarah ke hal-hal lain yang membuat fokus pegawai kurang kuat atau lemah. Sedangkan persentase tertinggi terdapat pada dimensi *Dedication* yang artinya pegawai memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya, antusias, menginspirasi dan bangga terhadap pekerjaan. Sehingga dengan membangun karakter tersebut akan membuat pegawai betah dan loyal terhadap perusahaan. pegawai. Hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban responden terhadap pernyataan mengenai pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan tujuan tersendiri bagi pegawai berada dalam kategori tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan anatar variabel lingkungan kerja non fisik, loyalitas pegawai dan kepuasan pegawai terhadap *employee engagement* PT. Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Bandung Asia Afrika. Nilai  $F_{hitung} > \text{nilai } F_{Tabel}$ . Besarnya pengaruh variabel lingkungan kerja non fisik terhadap *employee engagement* pegawai PT. Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Asia Afrika Bandung adalah sebesar 28,20%. sedangkan sisanya yaitu 71,80 merupakan faktor lain yang tidak diteliti. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan analisis jalur diperoleh hasil uji hipotesis secara parsial. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat satu variabel yang tidak signifikan terhadap variabel *employee engagement* yaitu perasaan aman pegawai. Hasil pengujian hipotesis terhadap variabel perasaan aman pegawai (X1) serta pengaruhnya terhadap *employee engagement* (Y) menunjukkan bahwa variabel perasaan aman pegawai (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *employee engagement* (Y). Artinya setiap perubahan-perubahan yang terjadi terhadap variabel perasaan aman pegawai tidak akan mempengaruhi tinggi rendahnya *engagement* pegawai PT. Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area* Asia Afrika Bandung. Hasil pengujian hipotesis terhadap variabel loyalitas pegawai (X2) serta pengaruhnya terhadap *employee engagement* (Y) menunjukkan bahwa variabel loyalitas pegawai (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *employee engagement* (Y). Artinya setiap perubahan-perubahan yang terjadi terhadap variabel loyalitas pegawai akan mempengaruhi tinggi rendahnya *engagement* pegawai. Hasil pengujian hipotesis terhadap variabel kepuasan pegawai (X3) serta pengaruhnya terhadap *employee engagement* (Y) menunjukkan bahwa variabel kepuasan pegawai (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *employee engagement* (Y). Artinya setiap perubahan-perubahan yang terjadi terhadap variabel kepuasan pegawai akan mempengaruhi tinggi rendahnya *engagement* pegawai.

#### Daftar Pustaka

- Baumruk, R. (2004). The missing link. the role of employee engagement in business success Workspan, Vol. 47 No. 11, pp. 48-52.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999), *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, The Gallup Organization, Simon and Schuster, New York, NY.
- Hariandja, Maribot T.E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Grasindo
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 694-702.
- Mangkunegara, A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.

- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. & Young, S.A. (2011). *Employee Engagement. Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Malden, WA.
- Murniarta, F.B. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement* (Studi kasus di PT PLN (Persero) Pusdiklat). Magister Manajemen Universitas Indonesia. Bandung: tidak diterbitkan.
- NitiseMITO, A. (2005). *Manajemen Personalia*, Jakarta :Ghalia Indonesia
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Samsudin, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : CV Pustaka Setia.
- Sarwono, J. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, Hove, NY, pp. 10-24.
- Sedarmayanti. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Bandar Maju.
- Simpson, M.R. (2009). Engagement at work: a review of literature. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 46, pp. 1012-1024.
- Sugiyono, (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta
- Riduwan.(2014). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan & Kuncoro, E. A. (2014). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Wursanto, Ignasius. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.