



PENGARUH CORPORATE CULTURE DAN LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT BPJS KETENAGAKERJAAN

Asti Rifiana¹, Yanuar Luqman², Zainiyah Alfirdaus³✉

^{1,2} Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

³ Entrepreneurship Departement, Binus Business School Undergraduate Program Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima 2022-02-05
Disetujui 2022-04-17
Dipublikasikan 2022-04-30

Keywords:
Corporate culture,
leadership, employee
engagement

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *corporate culture* dan gaya kepemimpinan (*leadership*) terhadap *employee engagement*. *corporate culture* diukur dengan 4 dimensi yaitu *adaptability, consistency, involvement, mission*. *Leadership* diukur menggunakan 4 dimensi yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. *Employee engagement* diukur dengan 4 dimensi yaitu gaya kepemimpinan, remunerasi, pengembangan skill, dan lingkungan kerja. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif melalui pendekatan eksplanatif. Penelitian ini menggunakan data primer dengan bantuan alat kuesioner dan mendapatkan sampel penelitian sebanyak 350 karyawan. Uji hipotesis menggunakan regresi linear berganda dengan alat bantu SPSS 23. Berdasarkan uji hipotesis, penelitian ini menyimpulkan bahwa *corporate culture* dan *leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

Abstract

This study aims to determine the effect of corporate culture and leadership style on employee engagement. Corporate culture is measured by 4 dimensions, namely adaptability, consistency, involvement, and mission. Leadership is measured using 4 dimensions, namely ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual attention. Employee engagement is measured by 4 dimensions, namely leadership style, remuneration, skill development, and work environment. This type of research is quantitative through an explanatory approach. This study used primary data using questionnaires and obtains a sample of 350 employees. Hypothesis testing is used multiple linear regression with SPSS. Based on hypothesis testing, this study concludes that corporate culture and leadership have a significant positive effect on employee engagement.

✉Alamat korespondensi :
Zainiyah.alfirdaus@binus.ac.id

PENDAHULUAN

Keberadaan karyawan dari berbagai macam generasi dalam sebuah organisasi, institusi atau perusahaan dapat menciptakan gap atau kesenjangan pada saat proses komunikasi pekerjaan di lingkungan kerja. Kesenjangan tersebut dapat mengakibatkan



terjadinya perselisihan, konflik atau kesalahpahaman antara generasi satu dengan generasi lainnya. Harman (2020) mengungkapkan bahwa adanya generasi baby boomer, generasi x, generasi y atau millennial serta generasi z dalam satu lingkungan memunculkan gap antar generasi karena perbedaan karakteristik dari setiap generasi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2017, dari jumlah populasi di Indonesia generasi baby boomer berjumlah 13%, generasi X berjumlah 20%, generasi Z berjumlah 33 %, dan terbanyak generasi Y berjumlah 34 %.

Berbagai macam karakteristik yang melekat pada setiap generasi dapat diketahui antara lain dengan adanya gaya komunikasi yang berbeda-beda. Seperti yang terungkap dalam hasil penelitian Putri *et al.* (2019) dalam jurnalnya, di mana dalam keseharian di tempat kerja generasi Y mempunyai pola atau gaya komunikasi yang lebih santai, terbuka, serta cenderung menjalin komunikasi atau perbincangan secara non formal baik dengan rekan sekerja ataupun dengan pimpinan mereka di kantor. Sedangkan generasi X dalam keseharian di tempat kerja mempunyai pola atau gaya komunikasi yang lebih menjaga jarak, tertutup, baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan, selain itu mereka memiliki kecenderungan untuk menghindar dari obrolan yang tidak berkaitan dengan urusan pekerjaan.

Perbedaan tipe generasi dalam tim kerja seperti contoh diatas membuat pemimpin saat ini mendapatkan tantangan lebih besar dan kompleks akibat, misalnya: generasi *baby boomer* yang memiliki staf yang terdiri dari generasi X serta generasi Y, atau generasi X memiliki staf yang tergolong generasi *baby boomer* dan generasi Z, dan lainnya. Setiap generasi tersebut tentunya menginginkan sosok pemimpin yang berkarakter, kuat dan adil dalam menghadapi berbagai macam kondisi di lingkungan kantor. Agar dapat menjadi sosok atau figur pemimpin seperti gambaran di atas tentunya dibutuhkan keahlian, dan kemampuan berkomunikasi yang baik dari seorang pemimpin kepada anggota timnya.

Setiap generasi memiliki kelebihan atau atribut positif yang diimplementasikan ke dalam lingkungan kerjanya. Kondisi tersebut tentunya dapat dimanfaatkan setiap pemimpin untuk memberikan tantangan kerja sekaligus motivasi yang tepat bagi timnya. Dalam memahami perbedaan pada setiap generasi tentunya sejalan dengan pemahaman terhadap berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tipe atau karakteristik bawahan atau timnya. Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya dalam bekerja maupun bagaimana cara yang dilakukan seseorang dalam bekerja bersama anggota kelompok atau anggota timnya, yang dilakukan secara konsisten, yaitu lewat segala sesuatu yang diucapkan serta segala sesuatu yang dimunculkan dalam bentuk tindakan, di mana seseorang memberikan bantuan bagi orang lain guna mendapatkan hasil atau tujuan yang diharapkan bersama. Adapun gaya kerja dalam hal ini merupakan cara seseorang berbicara maupun bersikap kepada orang lain (Pace & Faules, 2018). Sehingga berkaitan dengan hal tersebut, seorang pemimpin diharapkan dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang penuh dengan motivasi bagi tim multi generasi, yang kemudian akan dapat menumbuhkan rasa senang dan produktif dalam bekerja. Serta proses selanjutnya akan bermuara pada terciptanya keterikatan (*engagement*) yang kuat dalam tim melalui pemanfaatan atau optimalisasi kekuatan pada setiap tipe generasi yang ada. Dalam sebuah perusahaan atau institusi, keterikatan dalam anggota tim atau karyawan tersebut sering disebut dengan *employee engagement*.

Employee engagement dapat diartikan lebih dari kepuasan (*satisfaction*). *Engagement* adalah sebuah tingkatan di mana seseorang merasa terlibat (*involve*), antusias (*enthusiast*) serta mempunyai komitmen dan memberikan usaha yang lebih (*extra effort*) untuk perusahaan tempatnya bekerja (Ferizal, 2016). Menurut McBain (2007) tinggi rendahnya *engagement* karyawan mempunyai keterkaitan atau ketergantungan pada faktor penggerakannya, yaitu kepemimpinan. Adapun fondasi yang digunakan dalam mencapai *employee engagement* adalah budaya perusahaan (*corporate culture*), dimana tanggungjawab dalam membangun *engagement* tersebut tidak hanya dari perusahaan tapi juga dari pimpinan (*leader*) dan karyawan itu sendiri. Data survei



employee engagement BPJS Ketenagakerjaan tahun 2021 menunjukkan bahwa *corporate engagement* level BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jateng dan DIY adalah sebesar 96%. Kedua hasil tersebut, masuk dalam kategori *clear strength* (*engagement* level berdasarkan framework Lembaga survey Korn Ferry). Kondisi dimaksud menggambarkan tingkat *engagement* karyawan yang bekerja dengan semangat dan merasakan ikatan yang cukup kuat dengan perusahaan.

Level *clear strength* pada BPJS Ketenagakerjaan tidak secara langsung menyelesaikan masalah dalam organisasi. Sebagai badan hukum publik di bidang Jaminan Sosial terdapat kondisi atau permasalahan yang muncul terkait *gap generation* di beberapa unit kerja, antara lain: generasi *millennial* yang dianggap kurang sopan dalam berkomunikasi dan berinteraksi (terlalu frontal, blak-blakan, kurang menghargai, dan sebagainya), generasi *baby boomer* yang dianggap terlalu kolot, terlalu formal, cara berkomunikasi yang kaku, gaptek, dan sebagainya. Beberapa kondisi atau permasalahan secara konkrit lebih banyak berasal dari cara atau gaya berkomunikasi antar generasi yang berbeda. Dengan perbedaan karakteristik serta cara berkomunikasi antar generasi itulah yang seringkali menimbulkan konflik, kesalahpahaman, yang akhirnya akan menimbulkan kurang *engagement*nya karyawan, yang akhirnya bermuara pada kurang optimalnya produktivitas dan pencapaian kinerja individu maupun kinerja unit kerja.

Adapun faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja unit kerja berkaitan erat dengan kinerja individu, dimana kinerja individu tersebut tak lepas dari beberapa faktor, yaitu antara lain *employee engagement* dan produktivitas dari masing-masing karyawan. Selain itu gaya kepemimpinan seorang pemimpin dari masing-masing unit kerja juga tidak kalah penting dalam mempengaruhi optimalisasi kinerja, yaitu dalam menciptakan lingkungan, iklim, suasana kerja yang nyaman, kondusif serta mendukung, memotivasi dan menggerakkan karyawan guna mencapai target, atau visi misi perusahaan.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan, dalam menjalankan aktivitas atau roda organisasi, seluruh karyawan dari generasi *baby boomer* hingga generasi Z berpedoman pada kode etik serta nilai budaya BPJS Ketenagakerjaan. Adapun nilai budaya perusahaan (*corporate culture*) BPJS Ketenagakerjaan terdiri dari enam nilai yang disingkat IMAN ETHIKA, yaitu meliputi Iman - Ekselen - Teladan - Harmoni - Kepedulian - Antusias. Implementasi dari seluruh nilai budaya inilah yang akan menjadi dasar atau landasan bagi seluruh karyawan dari berbagai generasi guna merealisasikan visi maupun misi perusahaan secara bersama-sama.

Peran seorang pimpinan atau leader sangat dibutuhkan sebagai penggerak, motivator, role model, dan sebagainya, yang diharapkan dapat mengkomunikasikan hal-hal strategis guna pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, agar semua tujuan tercapai secara optimal, dibutuhkan seorang pimpinan yang mampu memahami karakteristik dan gaya komunikasi seluruh timnya dari berbagai macam generasi yang akhirnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang komunikatif, nyaman, kondusif dan bermuara pada produktivitas dan *engagement* karyawan. Dari uraian dan gambaran yang telah dijelaskan tersebut tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui peran *corporate culture* dan *leadership* terhadap *engagement* karyawan yang ada di BPJS Ketenagakerjaan Se-wilayah Jateng dan DIY.

KAJIAN TEORI

Employee Engagement

Menurut Perrin (2003) *employee engagement* merupakan kemauan dan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi guna mensukseskan perusahaan secara berkelanjutan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi rasa keterikatan atau *engagement* pada perusahaan atau institusi tersebut, yaitu faktor rasional dan emosional yang tentunya berhubungan dengan suatu pekerjaan serta sebuah pengalaman dalam bekerja secara komprehensif. Sementara itu, Robinson *et al.* (2004) mengungkapkan keterikatan karyawan atau *employee engagement* merupakan tingkah laku yang bersifat



positif yang dimiliki seorang karyawan pada perusahaan atau institusi dimana mereka bekerja dan beberapa nilai yang dimiliki perusahaan atau institusi tersebut, sehingga dapat diartikan bahwa secara konsep dalam *employee engagement* mempunyai sebuah hubungan dua arah atau timbal balik antara karyawan dengan perusahaannya.

Selain itu, beberapa perilaku karyawan yang dapat menunjukkan adanya *employee engagement* menurut Robinson *et al.* (2004) adalah sebagai berikut:

1. Adanya sikap yang bersifat positif dan mempunyai kebanggaan pada organisasi atau institusi
2. Mempunyai rasa percaya atau menaruh kepercayaan pada suatu produk atau jasa pada organisasi
3. Mempunyai pemikiran atau persepsi bahwa organisasi atau institusi dapat mendorong atau mendukung karyawannya guna memberikan kontribusi yang terbaik
4. Mempunyai kemauan untuk membantu orang lain, serta dapat menjadi anggota tim yang baik
5. Bersedia untuk melakukan pekerjaan melampaui dari apa yang diharapkan

Selain itu, dapat dijelaskan bahwa *employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah sebuah hubungan yang dimiliki seorang karyawan baik terhadap pekerjaan, pemimpin, perusahaan, maupun rekan kerja yang dapat membawa pengaruh dalam pekerjaannya, sekaligus menambah *discretionary effort*. Hubungan tersebut terbentuk melalui cara emosional serta intelektual tinggi dari karyawan (Donnelly *et al.*, 2000). *Employee engagement* tersebut dapat tercapai dengan menciptakan suatu lingkungan kerja maupun lingkungan institusi atau perusahaan yang positif, serta mendorong adanya keterlibatan dan kebanggaan terhadap organisasi, yang selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan peningkatan pencapaian kinerja organisasi. Adapun beberapa hal atau elemen yang dapat berpengaruh terhadap *employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah : *management style, remuneration, the opportunities of skill enhancement dan work environment*.

Lockwood (2007) menyatakan bahwa *corporate culture* merupakan satu hal yang dapat berpengaruh terhadap *employee engagement*. Adapun kondisi suatu budaya organisasi yang dapat mensupport pekerjaan serta kemajuan karyawannya dapat mempengaruhi sifat *engaged* seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu sifat *engaged* karyawan juga dapat dipengaruhi oleh adanya kondisi lingkungan kerja yang penuh keramahan dan saling support serta membantu satu sama lain, serta kompensasi dan keuntungan yang cukup dan sepadan. Adapun faktor-faktor lain yang mampu membantu dalam hal terbentuknya *employee engagement*, dan berkaitan dengan budaya organisasi adalah visi dan misi perusahaan atau organisasi yang jelas. Selanjutnya beberapa faktor lain yang juga dapat berpengaruh dalam membentuk *employee engagement* adalah bagaimana cara anggota organisasi saling memperlakukan satu sama lain, kebijakan terhadap suatu pekerjaan serta adanya keseimbangan kerja atau *work life balance*.

Selanjutnya Rich *et al.* (2010) mengartikan *employee engagement* adalah tingkah laku bersifat positif beserta sistem atau nilai-nilai yang dijadikan pedoman oleh seluruh karyawan pada perusahaan atau institusi beserta sistem nilai yang ada di dalamnya. Sebagai gambaran, seorang anggota organisasi atau karyawan dapat dikatakan mempunyai *engagement* tinggi apabila mempunyai rasa peduli, dan mampu bekerjasama dengan rekan kerja serta dapat memahami lingkup proses bisnis perusahaan. Selain itu dia juga mampu untuk dapat meningkatkan kinerja bersama tim guna memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dengan kata lain, seorang karyawan



yang mempunyai *engaged* yang tinggi secara psikologis memiliki komitmen terhadap peran maupun tugasnya.

Dari berbagai macam definisi *employee engagement* di atas, maka dapat disimpulkan *employee engagement* sebagai sikap karyawan yang positif, penuh energi, mempunyai dedikasi tinggi dan pantang menyerah saat menghadapi masalah atau tantangan, serta fokus pada tugas yang selaras dengan nilai maupun tujuan perusahaan. Sementara itu, dimensi *employee engagement* menurut Schaufeli *et al.* (2006) terdiri atas tiga, yaitu :

1. *Vigor*, adalah faktor yang merepresentasikan tingginya kekuatan mental pada saat melakukan pekerjaan, adanya kesungguhan dalam bekerja, serta gigih dalam menghadapi setiap masalah maupun kesukaran yang ada.
2. *Dedication*, adalah faktor yang merepresentasikan sikap antusias, inspiratif, bangga dan menyukai tantangan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi menjadikan sebuah pekerjaan adalah pengalaman berharga, menginspirasi sekaligus menantang, mereka antusias dan mempunyai kebanggaan pada pekerjaannya. Sementara yang berdedikasi rendah adalah sebaliknya.
3. *Absorption*, adalah faktor yang merepresentasikan tingkat konsentrasi yang tinggi, mempunyai minat yang kuat, fokus dan berketat pada pekerjaan, sehingga merasa waktu sangat cepat, sulit melepaskan diri dengan pekerjaan, hingga lupa kondisi di sekitarnya.

Berkaitan dengan *employee engagement*, BPJS Ketenagakerjaan pun juga menginginkan seluruh karyawannya mempunyai *engagement* yang kuat guna mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan. Pentingnya *engagement* inilah yang melatarbelakangi penelitian ini dikaitkan dengan aspek-aspek seperti *corporate culture*, leadership dan gaya komunikasi lintas generasi.

Budaya Organisasi (*Corporate Culture*)

Teori-teori yang berkaitan dengan *corporate culture* menitikberatkan pada berbagai cara yang dilakukan seseorang guna membentuk suatu realitas dalam suatu institusi atau organisasi. Pendekatan ini menguji bagaimana cara seseorang menggunakan cerita, ritual, symbol dan kegiatan lain untuk menghasilkan kembali sebuah pemahaman. John Van Maanen dan Stephen Barley (Littlejohn *et al.*, 2016), menjelaskan ranah budaya organisasi yang terdiri dari empat. Pertama, dalam konteks ekologis yaitu dunia secara fisik, yaitu meliputi waktu, lokasi, sejarah serta konteks sosial yang ada dalam perjalanan sebuah organisasi. Kedua, jaringan atau interaksi diferensial. Ketiga, pemahaman kolektif atau cara umum dalam menafsirkan sebuah kejadian, yang berupa isi suatu budaya, yaitu berupa ide, nilai, harapan atau cita-cita, serta kegiatan. Keempat, sebuah tindakan, maupun kegiatan individu di mana menjadi dasar suatu ranah individu .

Gareth Morgan (Littlejohn *et al.*, 2016) menjelaskan arti bersama dan pemahaman bersama, merupakan perbedaan cara guna mendiskripsikan suatu budaya. Pembahasan seputar budaya berkaitan dengan konstruksi realitas, di mana seseorang dapat dimungkinkan untuk memandang dan memahami sebuah peristiwa, objek, ucapan, tindakan, serta situasi tertentu melalui beragam cara. Lebih lanjut, Schein (2010) menjelaskan hal-hal dasar yang terdiri dari lima elemen yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin guna membangun budaya dalam sebuah organisasi, yaitu :

- a. Target atau fokus perhatian pemimpin, meliputi hal-hal yang ditanyakan oleh para pemimpin berkaitan dengan tindakan dan kontrol yang mengkomunikasikan sesuatu yang menjadi prioritas, nilai, pujian maupun kritik.
- b. Cara pemimpin menghadapi krisis, meliputi keputusan, tindakan dan reaksi yang dibuat dan dilakukan oleh seorang pemimpin saat mengalami tekanan dan emosi krisis, sehingga dapat menandakan pentingnya nilai-nilai utama organisasi.



- c. Model Peran, yaitu bagaimana cara seorang pemimpin menunjukkan pentingnya nilai-nilai organisasi dan ekspektasi melalui tindakan mereka sendiri.
- d. Kriteria pemberian hadiah, yaitu kriteria yang digunakan seorang pemimpin untuk mengalokasikan hadiah. Dengan kata lain, hal-hal yang mendasari pemberian penghargaan seperti pujian, kenaikan gaji, promosi atau upacara khusus.
- e. Kriteria penghentian anggota organisasi, yaitu kriteria yang digunakan seorang pemimpin untuk memilih dan menghentikan anggota organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin atau leader dapat berpengaruh terhadap budaya dengan melakukan perekrutan atau mengubah seseorang yang mempunyai nilai, sifat, maupun ketrampilan.

Selain kelima hal tersebut di atas, Schein (2010) juga mengidentifikasi lima metode sekunder untuk mencapai atau mendukung proses penanaman budaya ke dalam sebuah organisasi, yaitu :

- a. Desain struktur organisasi, adalah sejauhmana sebuah organisasi dapat melakukan kegiatan operasional dengan menggunakan tim kerja yang dikelola oleh pemimpin yang menjalankan roda organisasi secara efektif.
- b. Desain sistem dan prosedur, adalah berupa hal-hal formalitas terkait dengan anggaran, laporan, monitoring kinerja serta program pengembangan yang dapat merepresentasikan nilai-nilai organisasi.
- c. Desain fasilitas, adalah berupa tata letak sebuah kantor yang dapat digunakan sebagai ciri atau penanda nilai-nilai organisasi.
- d. Cerita, legenda dan mitos, merupakan kisah nyata yang berkaitan dengan orang atau peristiwa yang sering membantu dalam proses perpindahan atau transmisi nilai-nilai organisasi.
- e. Pernyataan formal, merupakan pernyataan publik maupun filosofi yang mengharuskan untuk mengikuti perilaku seorang pemimpin.

Sementara itu, berkaitan dengan budaya organisasi Fondas & Denison (1991) menjelaskan empat hal yang termasuk dalam dimensi budaya organisasi, yaitu terdiri dari :

- a. *Adaptability* atau adaptabilitas, adalah sejauhmana suatu organisasi atau perusahaan mampu melakukan penyesuaian pada saat terjadinya perubahan, khususnya perubahan yang berasal dari eksternal.
- b. *Consistency* atau Konsistensi, yaitu bagaimana implementasi nilai-nilai dalam sebuah organisasi dapat dilaksanakan secara sungguh-sungguh.
- c. *Involvement* atau keterlibatan, adalah usaha suatu organisasi dalam mendukung keterlibatan serta pengembangan karyawannya secara kontinyu.
- d. *Mission* atau misi, yaitu arah atau tujuan yang bersifat strategis pada sebuah perusahaan.

Berkaitan dengan budaya organisasi, BPJS Ketenagakerjaan juga mempunyai *corporate culture* yang menjadi landasan atau pedoman seluruh karyawan untuk berperilaku dalam mencapai visi dan misi badan, yaitu terdiri dari Iman, Ekselen, Teladan, Harmoni, Integritas, Kepedulian dan Antusias. Hal tersebut tertuang pada Peraturan Direksi BPJS Ketenagakerjaan Nomor : PERDIR/16/062016 tentang Visi, Misi dan Nilai Budaya BPJS Ketenagakerjaan. Adapun perilaku seluruh insan atau karyawan BPJS Ketenagakerjaan yang diharapkan dari masing-masing nilai budaya perusahaan tersebut adalah :

- a. Iman, yaitu beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME, bekerja sebagai salah satu bentuk ibadah guna memberikan manfaat serta nilai, baik bagi seluruh pekerja, keluarga, masyarakat maupun bangsa.



- b. Ekselen, yaitu senantiasa mempunyai sikap profesional, inovatif dan bersungguh-sungguh dalam mengusahakan hasil yang terbaik guna memberikan manfaat maupun nilai lebih untuk organisasi atau institusi serta lingkungan.
- c. Teladan, yaitu selalu berawal dari diri sendiri dalam bertingkah laku sesuai dengan etika, norma, etika serta peraturan yang berlaku agar dapat menjadi contoh atau role model untuk lingkungan di sekitarnya.
- d. Harmoni, yaitu dapat menciptakan dan membangun kerjasama, keselarasan serta lebih mengutamakan keberhasilan bersama.
- e. Integritas, yaitu selalu dapat bersikap amanah, jujur, sejalan antara kata dan perbuatan, dapat dipercaya, serta mempunyai komitmen untuk taat dan patuh pada norma serta peraturan yang berlaku.
- f. Kepedulian, yaitu selalu mempunyai kepedulian pada peserta, lingkungan kerja dan institusi sehingga secara tulus ikut bertanggungjawab serta berpartisipasi dengan aktif guna membawa kemajuan bagi organisasi atau institusi.
- g. Antusias, yaitu selalu bekerja dengan penuh sukacita, inisiatif atau proaktif serta penuh semangat pada saat melakukan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pangestu & Wahjuadi (2019) mendapatkan hasil *corporate culture* berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement* perusahaan. Mereka menemukan bahwa budaya organisasi dengan golongan sangat kuat akan menghasilkan *employee engagement* masuk pada tingkatan engaged. Berdasarkan tinjauan teori dan dukungan penelitian terdahulu maka hipotesis satu pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Corporate culture berpengaruh terhadap employee engagement*

Kepemimpinan (Leadership)

Kepemimpinan merupakan sebuah proses seseorang untuk mempengaruhi perilaku suatu individu atau kelompok lainnya guna mencapai tujuan bersama (Northhouse, 2004:3). Selain itu, seorang pemimpin bertujuan untuk mengedepankan atau mengutamakan visi yang akan memperjelas arah, memberi makna serta memberikan motivasi bagi pengikutnya (Bennis, 2009). Sementara itu, membuat orang mempunyai komitmen terhadap nilai-nilai guna mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi merupakan fondasi budaya perusahaan (Drucker, 1988). Seorang pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi orang lain untuk bergabung dalam sebuah tindakan meskipun gaya dan tindakan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya mungkin berbeda-beda.

Terdapat berbagai macam teori kepemimpinan, mulai dari teori sifat, teori kepribadian, teori proses, teori kontingensi, *path goal theory*, teori kepemimpinan situasional, teori kepemimpinan transaksional, teori kepemimpinan kontemporer, dan teori kepemimpinan transformasional. kepemimpinan transformasional dapat terjadi pada saat seseorang maupun beberapa orang mempunyai keterlibatan dengan yang lainnya, sehingga baik leader atau pemimpin serta pengikutnya mengalami peningkatan pada tingkatan motivasi dan moralitas lebih tinggi. Sedangkan Bass *et al.* (1996) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai kecenderungan membuahkan hasil yang dramatis, karena mampu memotivasi karyawan untuk dapat mencapai bahkan melebihi apa yang diharapkan.

Sementara itu Yukl (2005), mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mempunyai pengikut yang dapat dipercayai, mengagumi, setia maupun menghormati pemimpinnya. Tak hanya itu pula, mereka pun termotivasi agar dapat melaksanakan sesuatu melebihi dari apa yang mereka harapkan. Di sisi lain pemimpin transformasional berusaha untuk mencari potensi motif pengikutnya, berusaha untuk



memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi serta melibatkan dirinya secara penuh dengan pengikutnya. Dan selanjutnya hasil yang didapat adalah terciptanya hubungan timbal balik (Konnert & Augenstein, 1990).

Selain itu, menurut Bass (1985), terdapat beberapa penelitian telah dilakukan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, di mana menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi atau gabungan dari perilaku transaksional serta transformasional. Adapun gaya kepemimpinan transformasional serta kepemimpinan transaksional terdiri dari gabungan tujuh faktor yang mempunyai perbedaan seperti yang diringkas dalam Tabel 1 dan Tabel 2. Ketujuh faktor tersebut masing-masing memberikan gambaran atau sudut pandang proses dalam menilai kepemimpinan.

Tabel 1. Faktor Transformasional

| No | Faktor | Keterangan |
|----|---|--|
| 1 | Pengaruh yang diidealkan (karisma etis) | Membangun kepercayaan, menjadi teladan dan dapat memberi visi dan arah |
| 2 | Motivasi inspiratif | Menggunakan simbol agar dapat memfokuskan upaya pengikutnya, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, dapat memberikan motivasi, serta mampu memberikan contoh perilaku yang etis. |
| 3 | Stimulasi intelektual | Mendorong pemecahan masalah secara kreatif, serta mampu memberikan motivasi kepada pengikut atau bawahan, untuk dapat mengembangkan sekaligus mempertimbangkan pendekatan baru guna menyelesaikan masalah organisasi. |
| 4 | Pertimbangan individu | Memperlakukan anggota organisasi atau bawahan dengan cara mendengarkan kebutuhannya, melakukan pembinaan dan secara efektif mengimplementasikan proses pendelegasian guna memberikan tantangan dalam rangka pengembangan karyawan. |

Tabel 2. Faktor Transaksional

| No | Faktor | Keterangan |
|----|-----------------------|---|
| 1 | Imbalan | Memperjelas ekspektasi atau harapan untuk hasil kerja, serta menggunakan insentif guna menghargai usaha yang telah dilakukan oleh anggota organisasi. |
| 2 | Manajemen dengan izin | Menggunakan beberapa jenis tindakan, seperti tindakan korektif dan evaluasi guna peningkatan kinerja. |

Selain beberapa faktor tersebut, Bass (1985) juga menambahkan bahwa pemimpin transformasional menggunakan tiga metode atau pendekatan untuk dapat mengubah dan memotivasi pengikutnya, yaitu : membantu mereka agar lebih menyadari akan arti pentingnya hasil tugas, mendorong atau mensupport mereka untuk mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, serta mampu



memahami seluruh kebutuhan mereka. Menurut Yukl (2005), beberapa poin yang dapat dijadikan panduan dalam kepemimpinan transformasional adalah :

- a. Mengembangkan visi yang jelas dan menarik
- b. Mengembangkan strategi guna pencapaian visi
- c. Mengartikulasi dan mengembangkan visi
- d. Mempunyai rasa Percaya Diri dan optimis
- e. Menunjukkan atau memberikan kepercayaan pada pengikut atau bawahan
- f. Menggunakan kesuksesan awal selama menjalankan berbagai proses untuk membangun dan meningkatkan kepercayaan diri
- g. Merayakan sebuah keberhasilan atau kesuksesan
- h. Menggunakan tindakan simbolis yang dramatis untuk menekankan beberapa nilai kunci
- i. Memimpin dengan memberi contoh (dapat menjadi role model)
- j. Membuat atau menghilangkan suatu bentuk budaya
- k. Menggunakan cara yang berbeda untuk membantu orang melalui sebuah perubahan

Berkaitan dengan leadership atau kepemimpinan, BPJS Ketenagakerjaan mempunyai top leader yang berada di Kantor Pusat mulai Dewan Pengawas, jajaran Direksi, Deputi Direktur, Asisten Deputi Direktur, Deputi Direktur Wilayah, serta Kepala Kantor Cabang dan Kepala Bidang yang berada di unit kerja Kantor Cabang yang berada di seluruh penjuru Indonesia. Dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda para pemimpin tersebut merupakan representasi dari manajemen untuk menggerakkan seluruh karyawan mencapai visi dan misi perusahaan. Adapun persebaran pemimpin di seluruh unit kerja apabila dilihat dari usia adalah sebagian besar merupakan generasi X, dan sebagian kecil yang merupakan generasi *baby boomer* maupun generasi Y atau generasi milenial. Sementara itu generasi termuda, yaitu Z hingga saat ini belum ada yang menduduki posisi di level pimpinan. BPJS Ketenagakerjaan mengharapkan setiap pemimpin memiliki kepemimpinan yang baik pada setiap masing-masing generasi karena akan mempengaruhi *employee engagement*.

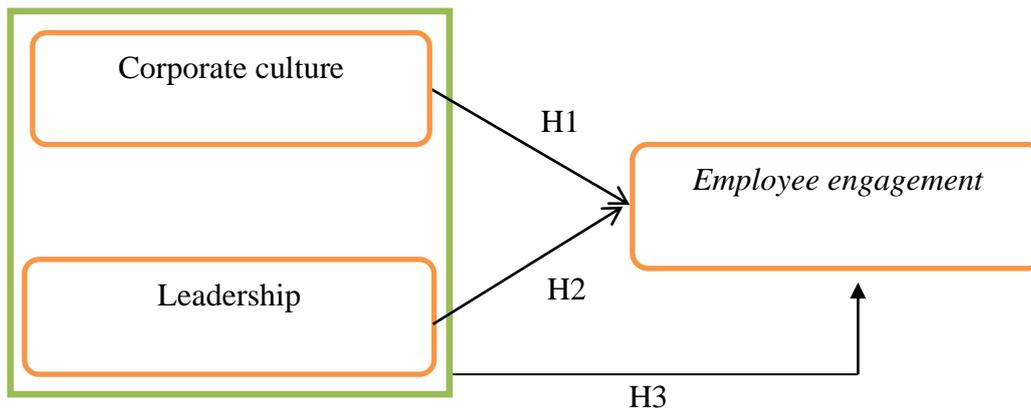
Yulianti *et al.* (2018) dalam penelitian mereka menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian ini menemukan bahwa *turnover* karyawan menjadi tinggi karena mereka keterlibatannya rendah, sehingga karyawan mempunyai niat untuk berhenti bekerja serta mencari pekerjaan lain dalam waktu dekat meskipun tetap bekerja dengan baik. Berdasarkan tinjauan teori dan dukungan penelitian terdahulu maka hipotesis dua dan tiga pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: *leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H3: *corporate culture* dan *leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.



Hipotesis penelitian ini berbentuk *one-tailed* dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian

METODE PENELITIAN

Tipe Penelitian menggunakan tipe kuantitatif melalui pendekatan eksplanatif, dimana tipe ini bertujuan untuk menjelaskan serta menguji hipotesis dari variabel-variabel penelitian. Dengan kata lain, pendekatan eksplanatif mempunyai tujuan menjelaskan generalisasi sampel terhadap populasinya atau memberikan penjelasan terhadap hubungan, perbedaan maupun pengaruh antar variabel. Untuk itulah, sampel serta hipotesis digunakan dalam penelitian eksplanatif ini. Analisis data pada penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda

Guna melengkapi data untuk penelitian, peneliti menggunakan data baik primer maupun sekunder. Adapun data primer akan diperoleh melalui hasil survei lewat kuesioner yang diedarkan, sedangkan data sekunder akan diperoleh melalui arsip kepegawaian, hasil survei internal, dokumentasi, laporan internal dan berbagai jurnal literasi.

Populasi serta sampel yang akan diambil adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan yang berada di 13 unit kerja Se-kantor Wilayah Jawa Tengah dan DI Yogyakarta. Sedangkan sampel yang diambil adalah sebanyak 350 orang, dari total 556 orang karyawan, yang terdiri dari seluruh generasi, yaitu Generasi *baby boomer*, Generasi X, Generasi Y atau Generasi Millennial, serta Generasi Z. Sampel diambil secara sederhana berdasarkan tabel seperti yang disampaikan Krejcie and Morgan, 1970 (Suryadi *et al.*, 2019), dimana tidak diperlukan perhitungan untuk menentukan ukuran sampel.

Employee engagement atau keterikatan karyawan adalah sebuah hubungan baik secara emosional maupun intelektual tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer maupun rekan kerja yang ikut berpengaruh dalam menambah *discretionary effort* dalam pekerjaan (Donnelly *et al.*, 2000). Indikator pengukuran *employee engagement* ditunjukkan oleh Tabel 3.



Tabel 3. Pengukuran *Employee Engagement*

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | SKALA |
|---------------------|---|--|--------|
| Engagement Karyawan | Gaya manajemen (Management style) | Mempunyai beberapa nilai yang menjadi pegangan seorang pimpinan yang dapat membentuk atmosfer kerja dan mempengaruhi budaya perusahaan | likert |
| | Remunerasi (Remuneration) | Tingkat kepuasan terhadap reward atas hasil kerja atau hasil kinerja berupa gaji, tunjangan, dan kompensasi | likert |
| | Pengembangan skill (The opportunities of skill enhancement) | Adanya pelatihan formal, aktivitas volunteer dan aktivitas informal seperti kegiatan coaching dan mentoring | likert |
| | Lingkungan kerja (work environment) | Terdiri dari physical component (penerangan, peralatan atau perlengkapan kerja, temperatur, dll) serta behavioral components (komunikasi yang terbuka, work life balance, diklat, reward, support dari pimpinan, rekan kerja, dll) | likert |

Corporate culture atau budaya perusahaan adalah seperangkat nilai yang benar dan dapat diterima, serta membantu anggota organisasi untuk memahami tindakan yang dapat diterima maupun yang tidak dapat diterima. Selanjutnya, nilai-nilai tersebut disampaikan atau dikomunikasikan melalui cerita maupun dengan cara simbolis yang lain. (Griffin & Ebert, 2006). Indikator pengukuran *employee engagement* ditunjukkan oleh Tabel 4.

Tabel 4. Pengukuran *Corporate Culture*

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | SKALA |
|-------------------|------------------------------|---|--------|
| Corporate Culture | Keterlibatan (involvement) | Tingkatan dalam hal partisipasi karyawan untuk mengambil suatu keputusan | likert |
| | Konsistensi (Consistency) | Tingkatan terkait kesepakatan yang diambil oleh karyawan pada nilai-nilai organisasi dan asumsi yang mendasari | likert |
| | Adaptability (Adaptabilitas) | Tingkatan yang berhubungan dengan kemampuan perusahaan saat memberikan respon terhadap perubahan eksternal dengan cara merubah lingkungan internal perusahaan | likert |
| | Misi (Mission) | Tujuan inti perusahaan yang membuat karyawan yakin pada sesuatu hal yang penting bagi perusahaan | likert |

Leadership atau gaya kepemimpinan merupakan hubungan antara seorang pemimpin dengan anggota timnya, mampu memberikan pengaruh agar anggota timnya mempunyai kemauan untuk bekerjasama guna menjalankan tugas guna mencapai apa



yang diinginkan (Terry, 1986). Indikator pengukuran *leadership* ditunjukkan oleh Tabel 5.

Tabel 5. Pengukuran *Leadership*

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | SKALA |
|------------|---|---|--------|
| Leadership | Pengaruh Ideal (idealized influence) | Mampu mempengaruhi bawahan dengan kuat dan positif, menunjukkan karakteristik pemimpin sebagai role model. | likert |
| | Motivasi inspiratif (inspirational motivation) | Mampu melakukan tindakan guna memberikan motivasi dan inspirasi timnya, menciptakan semangat kelompok, serta bisa meningkatkan rasa optimis, antusias serta motivasi karyawan | likert |
| | Stimulasi intelektual (intellectual stimulation) | Mampu menstimulus tim agar dapat kreatif dalam berfikir, inovatif untuk pengambilan keputusan dan menyelesaikan permasalahan dalam perusahaan | likert |
| | Perhatian individual (individualized consideration) | Mampu berperan sebagai pembimbing dan penasehat bagi bawahannya, membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang demi pencapaian kinerja yang terbaik. | likert |

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Setelah memenuhi syarat rangkaian uji asumsi klasik, selanjutnya dilakukan uji Analisis regresi linier berganda. Hal tersebut bertujuan untuk melakukan pengujian atas pengaruh *corporate culture*, dan *leadership* terhadap *employee engagement*. Berikutnya, hasil dari persamaan regresi linier berganda tersebut adalah untuk mengetahui sejauhmana pengaruh *corporate culture* dan *leadership* terhadap *employee engagement*.

Tabel 6. Hasil Uji t

| | | Coefficients ^a | | | | | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | | | |
| Model | | B | Std. Error | Beta | T | Sig. | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3.679 | 1.135 | | 3.242 | .001 | | |
| | Corporate culture | .230 | .056 | .165 | 4.095 | .000 | .684 | 1.462 |
| | Leadership | .607 | .037 | .666 | 16.273 | .000 | .666 | 1.500 |

a. Dependent Variable: EG_(Y)

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 25 Tahun 2022

Dari Tabel 6 diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,679 + 0,230X_1 + 0,607Y_1 + e$$

Dari persamaan tersebut maka dapat dijadikan acuan untuk diinterpretasikan sebagai berikut:



- a. Nilai Konstanta (a) = **3,679** bernilai positif menunjukkan bahwa pengaruh positif variabel *corporate culture*, dan *leadership*. Jika variabel *corporate culture*, dan *leadership*, naik, maka variabel *employee engagement* akan naik.
- b. Nilai koefisien $b_1 = 0,230$ artinya setiap kenaikan *corporate culture* yang dimiliki karyawan meningkat, akan disertai dengan peningkatan variabel *employee engagement*. Sedangkan setiap penurunan *corporate culture* yang dimiliki karyawan menurun, akan disertai penurunan variabel *employee engagement*.
- c. Nilai koefisien $b_2 = 0,607$ artinya setiap kenaikan *leadership* yang dimiliki karyawan meningkat, akan disertai dengan peningkatan variabel *employee engagement*. Sedangkan setiap penurunan *leadership* yang dimiliki karyawan menurun, akan disertai penurunan variabel *employee engagement*.

Tabel 7. Hasil Uji F ANOVA^a

| | Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 2680.293 | 2 | 893.431 | 183.461 | .000 ^b |
| | Residual | 1684.975 | 346 | 4.870 | | |
| | Total | 4365.269 | 349 | | | |

a. Dependent Variable: EG_(Y), b. Predictors: (Constant), CC_(X1), LEADER_(X2)

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 25 Tahun 2022

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 7, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi adalah sebesar 0,00. Dari uji hipotesis tersebut, baik yang dilakukan melalui Koefisien Determinasi maupun Uji t, maka dapat dijabarkan hasil 3 Hipotesis dalam penelitian ini. Hipotesis satu mengatakan bahwa *corporate culture* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan nilai signifikansi variabel *corporate culture* adalah sebesar 0,000. Karena nilai sig 0,000 < 0.05. Dapat disimpulkan bahwa *corporate culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Hipotesis dua mengatakan bahwa *leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan nilai signifikansi variabel *leadership* adalah sebesar 0,000. Karena nilai sig 0,000 < 0.05. Dapat disimpulkan bahwa *leadership* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *employee engagement*. Hipotesis tiga mengatakan bahwa *corporate culture*, dan *leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 7 terlihat bahwa tingkat signifikansi adalah sebesar 0,000 < 0, dapat disimpulkan bahwa *corporate culture* dan *leadership* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Pembahasan

Hasil olah statistik menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, dimana variabel *corporate culture* mempunyai pengaruh positif secara parsial terhadap *employee engagement*. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai budaya atau *corporate culture* yang ada di BPJS ketenagakerjaan, yaitu iman etika dapat mempengaruhi *employee engagement* BPJS ketenagakerjaan. dengan kata lain nilai-nilai budaya yang diinternalisasi dan diimplementasikan oleh seluruh karyawan, mulai dari iman, ekselen, teladan, harmoni, integritas, kepedulian dan antusias mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat keterikatan karyawan BPJS Ketenagakerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Humairoh & Wardoyo (2017); Pangestu & Wahjuadi (2019), menemukan *corporate culture* secara positif berpengaruh terhadap *employee engagement* di perusahaan. Adanya hubungan atau korelasi antara *corporate culture* dengan *employee engagement* sesuai dengan yang diungkapkan oleh Lockwood (2007), yang mengungkapkan bahwa *corporate culture* dapat berpengaruh terhadap *employee engagement*. *Corporate culture*



dapat mendukung pekerjaan serta kemajuan karyawannya sehingga dapat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Selain itu, faktor lain yang membantu terciptanya *employee engagement* serta berkaitan dengan budaya organisasi adalah visi dan misi perusahaan yang jelas. Selain itu, faktor lain yang juga mempengaruhi *employee engagement* adalah bagaimana cara anggota organisasi saling berinteraksi atau memperlakukan satu sama lain, kebijakan terhadap suatu pekerjaan serta adanya keseimbangan kerja atau *work life balance*. Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan sangat setuju terhadap nilai budaya yang ada di BPJS Ketenagakerjaan, yaitu Iman, Ekselen, Teladan, Harmoni, Integritas, Kepedulian dan Antusias. Sehingga dengan kondisi tersebut penerapan atau implementasi nilai-nilai budaya akan lebih optimal. Hal ini juga dibuktikan dengan hasil jawaban responden, dimana sebagian besar karyawan telah mengimplementasikan seluruh nilai budaya, yaitu sebanyak 7 nilai budaya, yaitu Iman ETHIKA. Selain, salah satu yang mendukung terciptanya *employee engagement* terkait dengan *corporate culture* adalah visi dan misi perusahaan yang jelas, seperti yang diungkapkan Lockwood (2007). Terkait dengan hal tersebut, sebagian besar karyawan pun menilai bahwa misi perusahaan jelas dan realistis untuk dicapai.

Terkait dengan budaya organisasi tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Fondas & Denison (1991), terdapat empat hal yang masuk dalam kategori budaya organisasi, yaitu: Pertama, Adaptabilitas, yakni bagaimana perusahaan dapat beradaptasi atau menyesuaikan terhadap perubahan yang terjadi, terutama perubahan eksternal. Kedua, Konsistensi, yakni bagaimana nilai-nilai dalam organisasi atau perusahaan dapat diimplementasikan dengan baik. Ketiga, Keterlibatan, yakni bagaimana usaha dan dukungan organisasi atau perusahaan dalam melibatkan dan mengembangkan karyawannya secara terus menerus. Keempat, misi, yakni tujuan atau arah strategis perusahaan.

Sesuai dengan pendapat Fondas & Denison (1991) BPJS Ketenagakerjaan mengakomodir atau mengimplementasikan empat hal yang menjadi bagian dari budaya organisasi atau budaya perusahaan. Pertama, adaptabilitas, dimana BPJS Ketenagakerjaan beradaptasi dengan memberlakukan kebijakan *work from home* selama pandemic Covid 19, serta mempermudah layanan secara digitalisasi. Kedua, konsistensi, dimana nilai-nilai budaya yang ada, yaitu Iman Ekselen, Teladan, Harmoni, Integritas, Kepedulian dan Antusias diimplementasikan secara konsisten dalam kegiatan sehari-hari, misal : sholat berjamaah, memberikan pelayanan prima kepada peserta, bekerjasama dalam setiap kegiatan kantor, manajemen tidak mentoleransi adanya tindakan kecurangan seperti fraud, gratifikasi, korupsi, dan sebagainya. Ketiga, keterlibatan, dimana manajemen BPJS Ketenagakerjaan memberikan peluang atau kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti berbagai jenis diklat, memberikan beasiswa S2 baik di dalam maupun luar negeri, dan sebagainya. Keempat, misi, dimana BPJS Ketenagakerjaan menjalankan proses bisnis guna mencapai misinya, yakni Melindungi, melayani dan menyejahterakan pekerja dan keluarga, Memberikan rasa aman, mudah dan nyaman untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing peserta, serta Memberikan kontribusi dalam pembangunan dan perekonomian bangsa dengan tata kelola baik.

Hasil uji statistik mendukung hipotesis kedua, dimana variabel *leadership* mempunyai pengaruh positif secara parsial terhadap *employee engagement*. *Leadership* atau gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan di BPJS Ketenagakerjaan dapat mempengaruhi *employee engagement* BPJS Ketenagakerjaan. Dengan kata lain, keterikatan karyawan BPJS Ketenagakerjaan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam menjalankan roda organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulianti *et al.* (2018) dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* baik secara simultan maupun parsial. Selain itu, penelitian lain yang juga mendukung hasil hipotesa di atas adalah penelitian yang dilakukan oleh



Othman *et al.* (2017) dengan hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan mempunyai kontribusi terhadap tingginya tingkat interaksi di antara karyawan dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terkait pengaruh *leadership* terhadap *employee engagement* dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang secara signifikan terhadap keterikatan karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Hasil kuesioner terkait pertanyaan penelitian gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa karyawan secara keseluruhan setuju bahwa pimpinan dapat menjadi role model dan berpengaruh positif terhadap karyawan, pimpinan sering memberikan motivasi dan inspirasi bagi timnya, pimpinan mengajak diskusi untuk menyelesaikan suatu permasalahan, pimpinan meminta pendapat dan ide dalam mengambil suatu keputusan, pimpinan sering memberikan perhatian terhadap kinerja dan memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi pada karyawan, serta pimpinan sering mendukung karyawan untuk meningkatkan kompetensi.

Karyawan menilai baik gaya kepemimpinan atau *leadership* yang ada di BPJS Ketenagakerjaan. Sehingga gaya kepemimpinan yang dinilai baik berpengaruh positif signifikan terhadap level *employee engagement* BPJS Ketenagakerjaan. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan di BPJS Ketenagakerjaan, dengan dominasi karyawan Generasi Y atau millennial maka merujuk berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Meng *et al.* (2017) dapat disimpulkan Pertama, pemimpin yang efektif dan mampu memimpin pada situasi tertentu serta dapat memberikan umpan balik secara jujur, dan mempunyai kepedulian pada kesuksesan bawahannya. Kedua, pemimpin yang mampu menemukan potensi dan dapat mendukung bawahannya mencapai suatu tujuan, serta memberikan fleksibilitas atau kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan. Ketiga, pemimpin yang dapat memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeksplorasi minat baru dan berkreaitivitas.

Terkait *employee engagement*, menurut Robinson *et al.* (2004) menjelaskan bahwa perilaku karyawan yang menunjukkan adanya *employee engagement*, yaitu antara lain : Pertama, mempunyai sikap positif dan bangga pada institusi. Kedua, memiliki rasa percaya pada produk atau jasa yang dimiliki oleh institusi. Ketiga, memiliki persepsi bahwa institusi mampu mendorong karyawannya untuk berkontribusi terbaik. Keempat, memiliki keinginan membantu orang lain dan bisa menjadi anggota tim yang baik. Kelima, sanggup untuk bekerja melebihi ekspektasi.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis satu, dimana variabel *corporate culture* dan *leadership* secara bersama-sama secara positif berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa *employee engagement* BPJS Ketenagakerjaan dapat dipengaruhi secara bersama-sama oleh *corporate culture* (Iman ETHIKA) dan *leadership*. Hasil tersebut didukung oleh Resdiana & Aima (2017); Rukmana (2014).

Berdasarkan gambaran dari hasil penelitian ini secara keseluruhan, dimana *corporate culture*, dan *leadership* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *employee engagement*, maka dapat dimaknai bahwa nilai budaya BPJS Ketenagakerjaan yaitu Iman ETHIKA, gaya kepemimpinan yang ada, khususnya gaya kepemimpinan transformasional, serta gaya komunikasi lintas generasi mulai dari gaya komandan, gaya pleaser serta beberapa gaya komunikasi lainnya, secara simultan mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement* BPJS Ketenagakerjaan.

Seperti yang diungkapkan oleh McBain (2007), bahwa dalam membangun *employee engagement* dibutuhkan proses yang didalamnya terdapat peran seorang pimpinan yang dibangun melalui pendekatan organisasi. Di mana organisasi merupakan motor atau penggerak dalam menciptakan *employee engagement*, yang didalamnya terdapat unsur-unsur yaitu visi dan misi organisasi atau perusahaan, nilai-nilai yang dianut, serta struktur dan budaya organisasi.



Sejalan dengan pendapat McBain (2007) dan Robbins (1998), maka terdapat beberapa hal yang mempengaruhi *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan, yakni budaya organisasi, pimpinan, serta karyawan. Budaya organisasi yang kuat, dimana Iman ETHIKA dapat terimplementasi atau terinternalisasi dengan baik dan konsisten oleh seluruh karyawan maka akan dapat meningkatkan performa kinerja dan semakin memperkuat ikatan karyawan dengan perusahaan. Sementara pemimpin dengan gaya kepemimpinannya (*leadership*) transformasional, dimana seorang pemimpin mampu menjadi sosok yang dapat menjadi teladan atau role model, menginspirasi, memotivasi, kreatif, mampu mendengar, memberikan tantangan serta mendorong bawahannya untuk dapat memecahkan masalah dan mengembangkan diri, Sedangkan dari sisi karyawan, dengan kemampuan untuk memahami karakter dan gaya komunikasi dari masing-masing generasi maka akan dapat lebih menemukan cara atau gaya komunikasi yang tepat untuk dapat berkomunikasi secara lebih efektif, baik dengan pimpinan maupun rekan kerja. Sehingga dengan penerapan ketiga hal tersebut, yaitu budaya perusahaan, *leadership* atau gaya kepemimpinan transformasional serta gaya komunikasi lintas generasi secara bersama-sama akan dapat meningkatkan atau memperkuat *employee engagement* BPJS Ketenagakerjaan.

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan hasil bahwa *corporate culture* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Budaya organisasi BPJS Ketenagakerjaan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi keterikatan karyawan atau *employee engagement*. Apabila diimplementasikan secara konsisten dan kuat maka budaya organisasi akan berpengaruh pada *employee engagement* BPJS Ketenagakerjaan. Adanya penilaian yang baik dan positif dari karyawan terhadap *corporate culture* yang ada di BPJS Ketenagakerjaan, maka akan dapat membentuk dan mengarahkan tingkah lakunya untuk terikat pada perusahaan baik secara kognitif, fisik maupun emosional (*employee engagement*).

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa *leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan di BPJS Ketenagakerjaan dinilai baik oleh sebagian besar karyawannya, hal tersebut berpengaruh positif signifikan terhadap tingkat *employee engagement* yang dinilai tinggi. Tingginya tingkat *employee engagement* BPJS Ketenagakerjaan dinilai dari beberapa parameter, antara lain : Pertama, pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman. Kedua, Pimpinan berperilaku sangat sesuai dengan nilai budaya Iman ETHIKA. Ketiga, Karyawan puas terhadap terhadap renumerasi, yaitu gaji, tunjangan, kompensasi maupun *reward* yang diberikan oleh perusahaan. Keempat, Perusahaan sering mengadakan diklat dan memberikan kesempatan *coaching* kepada karyawannya. Kelima, Lingkungan kerja mendukung terciptanya komunikasi yang terbuka antar karyawan. Keenam, ketersediaan fasilitas, sarana dan prasarana kantor dapat mendukung aktivitas kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader* (4th ed.). Basic Books.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2000). *Fundamentals of Management* (10 eds.). McGraw-Hill Collegee.
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*,



Jan-Feb, 1–11.

- Ferizal, I. (2016). *Journey to be Employer of Choice*. Gramedia Pustaka Utama.
- Fondas, N., & Denison, D. R. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203. <https://doi.org/10.2307/258613>
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2006). *Bisnis* (8 ed.). Erlangga.
- Harman, H. (2020). *Get The Essence!: Menciptakan Bintang Kehidupan*. Jakarta : Rayyana Komunikasindo.
- Humairoh, H., & Wardoyo, W. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 1–21. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v9i1.594>
- Konnert, W., & Augenstein, J. J. (1990). The Superintendency in the Nineties: What Superintendents and Board Members Need to Know. Technomic Publishing Company.
- Littlejohn, S. W., Foss, K. A., & Oetzel, J. G. (2016). *Theories of Human Communication* (11 ed.). United States: Waveland Press.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HRMagazine*, 52(3), 1–11.
- McBain, R. (2007). The Practice of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16–19. <https://doi.org/10.1108/14754390780001011>
- Meng, J., Reber, B. H., & Rogers, H. (2017). Managing Millennial Communication Professionals: Connecting Generation Attributes, Leadership Development, and Employee Engagement. *Journal of Turiba University: Acta Prosperitatis*, 8, 68–83.
- Northhouse, P. G. (2004). *Leadership Theory and Practice*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K., & Zakuan, N. M. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employee Engagement: The Moderating Effect of Communication Styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(3), 107–116. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.03.017>
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2018). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Pangestu, T. T., & Wahjuadi, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung. *Almana Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol.3(No.1), Page 200-216.
- Perrin, T. (2003). *Understanding What Drives Employee Engagement Working Today: The 2003 Towers Perrin Talent Report*. <https://studylib.net/doc/12886509/understanding-what-drives-employee-engagement-working-tod...>
- Putri, G. S., Hartanto, B., & Husna, N. (2019). Generation Gap; Analisa Pengaruh Perbedaan Generasi Terhadap Pola Komunikasi Organisasi di Perusahaan Consumer Goods Di Kota Surabaya. *JURNAL SOSIAL: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 20(1), 36–43. <https://doi.org/10.33319/sos.v20i1.36>
- Resdiana, R., & Aima, M. H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Employee Engagement Pegawai (Studi Kasus Pada Sekretariat Kabinet). *Jurnal SWOT*, VII(1), 76–88.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.



<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rukmana, A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Di Bpjs Ketenagakerjaan. *E-Proceeding of Management*, 1(3), 1–14.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Suryadi, E., Darmawan, D., & Mulyadi, A. (2019). *Metode Penelitian Komunikasi: Dengan Pendekatan Kuantitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Terry, G. R. (1986). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung : Alumni.
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Yulianti, S., Ahman, E., & Suwatno, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 8–15. <https://doi.org/10.17509/jimb.v9i1.12976>