

DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i4>

Received: 16 Januari 2021, Revised: 25 Februari 2021, Publish: 11 Maret 2021



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN PELATIHAN TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA BPJS KESEHATAN KANTOR PUSAT

Deny Jermy Eka Putra Mase¹, Aslam Mei Nur Widigdo²

¹Program Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana, Deny.jermy@bpjs-kesehatan.go.id

²Program Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana

Corresponding Author: Deny Jermy Eka Putra Mase¹

Abstrak: Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan terhadap *employee engagement* di BPJS kesehatan kantor pusat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BPJS kesehatan kantor pusat yang berjumlah 546 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan rumus *slovin* diperoleh 231 responden, yang merupakan pegawai tetap dari level pelaksana hingga manajer. Analisis data menggunakan teknik analisis regresi linear berganda menggunakan program SPSS versi 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan baik secara parsial (sendiri) maupun secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.

Kata Kunci : budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, pelatihan, *employee engagement*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, perusahaan dihadapkan dengan berbagai macam tantangan dan persaingan yang semakin ketat. Untuk bisa menghadapi para pesaing maka perusahaan harus memiliki aset utama yang unggul yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi mempunyai peranan yang penting agar kegiatan perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan lancar. Sumber daya manusia merupakan kebutuhan penting bagi perusahaan atau organisasi karena tanpa adanya sumber daya manusia peralatan manual maupun yang otomatis serta terkomputerisasi tidak dapat dioperasikan dan berfungsi dengan baik. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang tinggi.

Engagement adalah sikap positif di mana seseorang berjalan di atas dan melampaui panggilan tugas, sehingga dapat meningkatkan tingkat kepemilikan, dan untuk memajukan kepentingan bisnis organisasi secara keseluruhan (Dajani, 2015). *Employee engagement*

menurut Robbins dan Judge (2012:103) adalah sebuah keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya.

Penelitian tentang *employee engagement* dilakukan di BPJS Kesehatan Kantor Pusat. Tingkat EEI di kantor pusat relative lebih rendah dari unit lain (regional).

Tabel 1. *Employee Engagement Index* Berdasarkan Wilayah Kerja

Wilayah Kerja	Tahun		
	2017	2018	2019
Kantor Pusat	70,63%	71,72%	71,72%
Regional I	73,15%	77,92%	75,82%
Regional II	72,94%	80,92%	77,67%
Regional III	73,97%	81,60%	77,98%
Regional IV	72,91%	78,66%	75,29%
Regional V	78,88%	83,13%	80,53%
Regional VI	74,91%	80,19%	77,07%
Regional VII	79,67%	82,27%	79,32%
Regional VIII	75,89%	80,85%	78,17%
Regional IX	78,20%	80,51%	78,50%
Regional X	79,15%	82,17%	80,55%
Regional XI	77,56%	83,33%	80,67%
Regional XII	83,40%	86,31%	84,39%
Regional XIII	72,59%	80,15%	77,63%
Total	75,46%	80,24%	77,67%

Tabel 2. *Employee Engagement Index* Berdasarkan Level

Tahun	Level Engagement	
2017	75,46%	<i>Engage</i>
2018	80,24%	<i>Engage</i>
2019	77,67%	<i>Engage</i>

Berdasarkan hasil penelitian tentang *employee engagement* menunjukkan adanya tingkat *employee engagement* yang masih kurang maksimal yang dirasakan oleh beberapa pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat. *Employee engagement* dalam penelitian ini dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan berdasarkan prioritas program perbaikan BPJS.

KAJIAN PUSTAKA

Engagement merupakan sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2010). Sedangkan Robinson, Perryman dan Hayday (2004) menyatakan bahwa organisasi juga harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara *engagement*, yang membutuhkan hubungan dua arah yaitu antara *employer* dan *employee*. Lebih lanjut Kahn (2010) menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai *personal engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama melakukan kinerjanya.

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Schein (2010:18) menyatakan bahwa budaya organisasi 'A

pattern of shared basic assumption that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new member as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems. Sementara itu Robbins dan Judge (2012:256) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Lebih lanjut Kreitner dan Kinicki (2014:62) menyatakan budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Peran pemimpin sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dan membentuk budaya organisasi pada sebuah perusahaan (Rahmah, 2013). Menurut Robins dan Judge (2015) kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Setiap pemimpin akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya melalui ucapan, sikap dan tingkah lakunya yang akan dirasakan oleh dirinya sendiri maupun orang lain.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017:119). Handoko (2014:155) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sementara menurut Mangkunegara (2013) kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan. Sedangkan menurut Wibowo (2016:271) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Lebih lanjut

Pelatihan adalah usaha yang terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengembangan adalah pelatihan dan edukasi formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan untuk membantu karyawan mempersiapkan diri untuk pekerjaan atau posisi di masa depan (Noe, 2017). Menurut Dessler (2013) pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan Simanjuntak (2005) menyatakan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

Kerangka Pemikiran

Sehubungan dengan berbagai macam teori-teori yang telah dipelajari melalui kerangka teori, dan teori-teori tersebut mendukung dengan variabel yang akan dibahas.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker, (2010:295) Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi *employee engagement*. Ketika budaya perusahaan sesuai harapan

karyawan maka engagement dari karyawan akan tinggi, begitu juga sebaliknya ketika budaya dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka engagement dari karyawan akan rendah. Maka dapat disimpulkan bahwa berjalan atau tidaknya budaya organisasi di dalam perusahaan dipengaruhi oleh *employee engagement*. Apabila *employee engagement* yang dimiliki tinggi, maka semakin baik budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan dan sebaliknya semakin rendah *employee engagement*, maka semakin buruk budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan.

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement*

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan umumnya menghasilkan hubungan yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Bass et.al (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Adanya kemampuan pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh pada perilaku karyawan yang menjadikan karyawan kagum, loyal, percaya pada pimpinannya sehingga karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik lebih dari yang diharapkan. gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja kerja seseorang, hal ini disebabkan setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Adapun didalam susunan organisasi pemimpin yang dimaksud dapat terbagi atas kepala bagian atau kepala grup, kemudian diatas tersebut kepala deputi yang membawahi atas masing-masing grup tersebut, kemudian direktorat yang dimana membawahi masing-masing direktorat atau masing-masing kepala deputi. Terkait susunan tersebut layaknya *water drop* yang dimana setiap perubahan atau perintahnya berimbas kebawah, dengan titik terbawah yakni pelaksana atau staf dari masing-masing regu tersebut. Artinya apabila sebuah perusahaan memiliki seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik tentunya semua karyawan akan lebih baik dan nyaman dalam bekerja.

H2: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

Ledford (2010) menyebutkan bentuk kompensasi yang berpengaruh untuk meningkatkan Engagement adalah: gaji untuk skill dan kompetensi, cash bonus, gain sharing, profit sharing, pembagian saham dilihat dari kinerja perusahaan, asuransi kesehatan, cuti yang dibayar, dan manfaat pensiun. Artinya bahwa kompensasi yang diberikan secara langsung dan tidak langsung tersebut merupakan eksternal motivator yang diberikan kepada karyawan. Bila perusahaan tidak memberikan kompensasi karyawan yang kompetitif atau perusahaan tidak menghargai kinerja karyawan dengan kompensasi yang lebih baik, karyawan akan mengalami disengaged.

H3: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

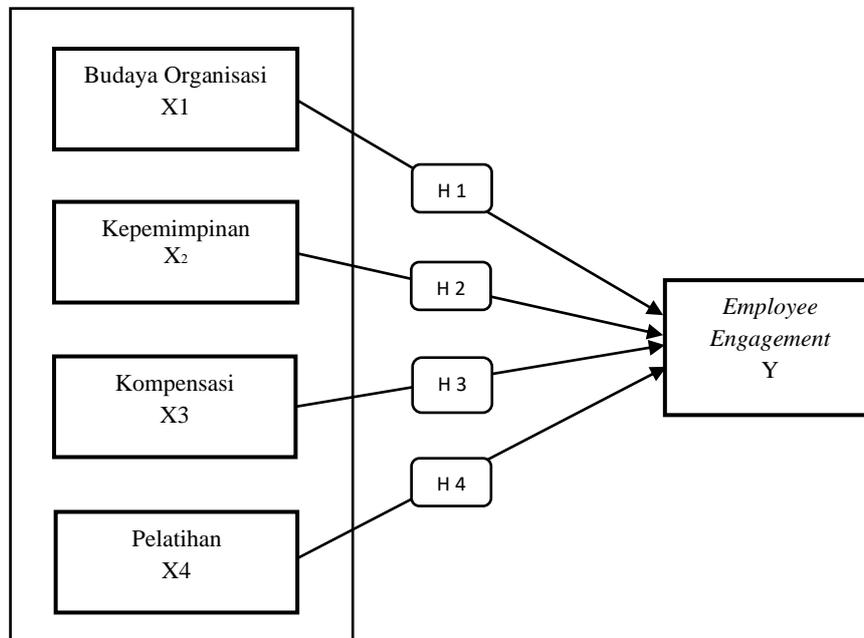
Pengaruh Pelatihan terhadap *Employee Engagement*

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang harus dimiliki dengan teknik, yang merupakan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan lanjutan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensinya ke jenjang keahlian yang lebih tinggi dibidangnya atau penyesuaiannya apabila ada teknologi baru yang harus ditangani dibidangnya atau membentuk kemampuan baru jika pindah bidang kerjanya (Lolowang dkk, 2016:178). Pelatihan tidak hanya membawa pengaruh bagi peningkatan efisiensi dan

efektivitas kerja, namun pelatihan yang dilaksanakan diharapkan dapat memberikan manfaat dalam peningkatan semangat kerja karyawan (Wicaksono, 2016:32).

H4: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

- H₁** : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* di BPJS Kesehatan Kantor Pusat
- H₂** : Kepemimpinan berpengaruh terhadap *employee engagement* di BPJS Kesehatan Kantor Pusat
- H₃** : Kompensasi berpengaruh terhadap *employee engagement* di BPJS Kesehatan Kantor Pusat
- H₄** : Pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement* di BPJS Kesehatan Kantor Pusat

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan dan hipotesis penelitian, penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif secara khas mengacu pada kuesioner standar yang diberikan kepada masing-masing individu, kemudian diidentifikasi melalui berbagai bentuk sampling atau sampling acak (Choy, 2014, p. 99).

Populasi dalam penelitian adalah semua pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat yang berjumlah 546 orang. Sampel yang diambil berdasarkan pada rumus Slovin (Kalimba et al. 2016, p.523), sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 231 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*.

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis regresi berganda adalah metode statistika yang digunakan untuk menentukan kemungkinan bentuk (dari) hubungan antar variabel-variabel. Tujuan pokok dalam penggunaan metode ini adalah untuk meramalkan atau memperkirakan nilai dari satu variabel dalam hubungannya dengan variabel yang lain yang diketahui.

HASIL PENELITIAN

Analisis Korelasi

Berdasarkan pada hasil output perhitungan pengolahan SPSS diperoleh analisis korelasi sebagai berikut :

1. Menguji adanya hubungan budaya organisasi dengan *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan.

Berdasarkan hasil output SPSS di atas diperoleh nilai hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* sebesar 0,537 berarti terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement* dan termasuk dalam kriteria hubungan yang kuat.

2. Menguji adanya hubungan kepemimpinan dengan *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan.

Berdasarkan hasil output SPSS di atas diperoleh nilai hubungan antara kepemimpinan dengan *employee engagement* sebesar 0,622 berarti terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan *employee engagement* dan termasuk dalam kriteria hubungan yang kuat.

3. Menguji adanya hubungan kompensasi dengan *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan.

Berdasarkan hasil output SPSS di atas diperoleh nilai hubungan antara kompensasi dengan *employee engagement* sebesar 0,601 berarti terdapat hubungan yang positif antara kompensasi dengan *employee engagement* dan termasuk dalam kriteria hubungan yang kuat.

4. Menguji adanya hubungan pelatihan dengan *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan.

Berdasarkan hasil output SPSS di atas diperoleh nilai hubungan antara pelatihan dengan *employee engagement* sebesar 0,653 berarti terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dengan *employee engagement* dan termasuk dalam kriteria hubungan yang kuat.

Persamaan Regresi Berganda

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh persamaan regresi berganda:

$$Y = 6,158 + 0,377 X_1 + 0,170X_2 + 0,490X_3 + 0,259X_4$$

Persamaan ini menjelaskan bahwa:

1. Apabila tidak ada perubahan pada variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 , atau masing-masing variabel nilainya 0 maka *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan mengalami kenaikan sebesar 6,158.
2. Apabila terjadi kenaikan terhadap variabel X_1 sebesar satu satuan, maka variabel Y akan mengalami kenaikan sebesar 0,377 kalinya dan atau sebaliknya dengan asumsi X_2 , X_3 dan X_4 tetap.

3. Apabila terjadi kenaikan terhadap variabel X_2 sebesar satu satuan, maka variabel Y akan mengalami kenaikan sebesar 0,170 kalinya dan atau sebaliknya dengan asumsi X_1 , X_3 dan X_4 tetap.
4. Apabila terjadi kenaikan terhadap variabel X_3 sebesar satu satuan, maka variabel Y akan mengalami kenaikan sebesar 0,490 kalinya dan atau sebaliknya dengan asumsi X_1 , X_2 dan X_4 tetap.
5. Apabila terjadi kenaikan terhadap variabel X_4 sebesar satu satuan, maka variabel Y akan mengalami kenaikan sebesar 0,259 kalinya dan atau sebaliknya dengan asumsi X_1 , X_2 dan X_3 tetap.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Budaya organisasi

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.

Budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Nilai-nilai budaya organisasi sangat diperlukan dalam mencapai visi dan misi organisasi. Nilai budaya tersebut merupakan ciri pembeda yang menjadi karakteristik sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, nilai-nilai budaya organisasi penting untuk terus dijaga keberlangsungannya serta penerapannya dalam kinerja sehari-hari. Salah satu konsep manajemen yang dapat digunakan adalah dengan memperhatikan aspek sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan agar potensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat diarahkan secara efektif dan efisien. Mendirikan suatu usaha tidak hanya membutuhkan alat yang canggih tetapi juga membutuhkan sumber daya manusia sebagai pelaku suatu tindakan, hal tersebut juga dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.

Kesesuaian antara budaya organisasi yang dibentuk pada suatu perusahaan dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Sehingga hal ini akan mempengaruhi tingginya tingkat *employee engagement* pegawai.

2. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.

Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang dilaksanakan dengan gaya kepemimpinan yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi dan juga kepentingan pegawai atau bawahan dapat berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak pada kenyamanan pegawai dalam bekerja, pegawai lebih fokus dalam bekerja, memperhatikan peraturan perusahaan, bersedia membela kepentingan tujuan organisasi dan lain sebagainya. Hal ini pada akhirnya mendorong pegawai lebih peduli terhadap organisasi sehingga akan tercipta *employee engagement* lebih meningkat.

3. Kompensasi

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai harus menarik dan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya. Disamping itu juga kompensasi yang diberikan kepada pegawai harus memiliki dasar yang kuat, benar dan adil. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pegawai serta bersifat adil, maka pegawai merasa diperhatikan oleh organisasi. Keadaan ini membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja, ingin maju bersama sesuai tujuan organisasi sehingga dapat juga meningkatkan *employee engagement* pegawai.

4. Pelatihan

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.

Pelatihan membantu karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka, serta mengarahkan kualitas pribadi karyawan ke arah yang lebih baik. Pelatihan lebih dikenal sebagai agen perubahan internal organisasi. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam bidangnya masing-masing. Pegawai yang sudah memiliki keterampilan setelah mengikuti pelatihan dapat bekerja dengan lebih nyaman karena lebih memahami pekerjaannya, lebih fokus dan lebih semangat dalam bekerja. Keadaan ini pada akhirnya dapat meningkatkan *employee engagement* pegawai.

5. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.

Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik oleh anggota organisasi, kepemimpinan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai kebutuhan organisasi atau bawahan, kompensasi yang diberikan dengan menarik dan pelatihan yang meningkatkan kemampuan pegawai secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.
3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.
4. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat.

Saran

1. Sebaiknya pihak manajemen BPJS Kesehatan tetap mempertahankan dan lebih meningkatkan budaya organisasi, karena terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan dominan terhadap *employee engagement*.
2. Sebaiknya pihak manajemen BPJS Kesehatan tetap mempertahankan dan lebih meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai keinginan para pegawai, karena terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

3. Sebaiknya pihak manajemen BPJS Kesehatan tetap mempertahankan dan lebih meningkatkan pemberian kompensasi, karena terbukti bahwa kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan pegawai berpengaruh terhadap *employee engagement*.
4. Sebaiknya pihak manajemen BPJS Kesehatan tetap mempertahankan dan lebih meningkatkan kegiatan pelatihan, karena terbukti bahwa pelatihan yang dilaksanakan secara intensif dapat meningkatkan kemampuan pegawai sehingga berpengaruh terhadap *employee engagement*.
5. Bagi penelitian lain yang ingin meneliti kembali dengan tema yang sama diharapkan dapat memperluas obyek penelitian dan menambahkan beberapa variabel lain yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, seperti kepuasan kerja, *perceived organizational support*, *organizational citizenship behavior* dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Shehri, M., P. McLaughlin, A. Al-Ashaab and R. Hamad. (2017). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks. *IBIMA Publishing Journal of Human Resources Management Research*. Vol. 2017.
- Choy, L. T. (2014). The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 19, Issue 4, Ver. III, PP 99-104 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845.*, 99.
- Dajani, M.A. Zaki. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3, No. 5, 138-147.
- Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management Thirteenth Edition*. England: Pearson.
- Handoko, T. Hani. (2014), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kahn, W.A. (2010), *The Essence of Engagement*, in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara A.P. (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maulana, T., E.J. Sagala. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Terhadap *employee Engagement* Pada UMKM Menengah di Jawa Barat (Studi Kasus Pada Beberapa UMKM Menengah Di Bandung). *e-Proceeding of Management* : Vol.6, No.2.
- Mejia, Luis R. Gomez, David B. Balkin, and Robert L. Cardy. (2012). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rivai, V. dan Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2012). *Organizational Behavior* (14th ed). Edinburg: Pearson education.
- Robinson dan Hayday. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Brington: Institute for Employment Studies.

Schaufeli, W. B. dan Bakker, A. B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. Work Engagement a Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

Schein, Edgar H., (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA.

Wibowo (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persadara.