

## ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA BANK MANDIRI REGION V JAKARTA 3

**Shalhan Kurnia<sup>1</sup>, Lindawati Kartika<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>*Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor*

<sup>1</sup>shalhankurnia@gmail.com

<sup>2</sup>lindawati.kartika@gmail.com

### **Abstract**

*Bank Mandiri as a state-owned bank that continues to be demanded to compete competitively requires good human resources management. To achieve the goals of the organization, Bank Mandiri must have a good level of employee engagement and implementation of organizational culture. The aim of the study was to analyze the perceptions of the employee on the organizational cultures and employee engagement of Bank Mandiri Region V Jakarta 3. The data were analyzed by using descriptive analysis and using SEM PLS. The result of descriptive analysis of the perceptions of the employees in Bank Mandiri Region V Jakarta 3 on organizational cultures and employee engagement, indicated that it is considered good implementation. The result of SEM PLS shows that the variables of organizational culture have influences on the employee engagement of Bank Mandiri Region V Jakarta 3. Indicators of organizational culture values and employee engagement aspect that most describe are integrity, customer focus values and vigor aspect.*

*Keywords: descriptive analyze, employee engagement, organizational culture, partial least square, structural equation modelling*

### **Abstrak**

*Bank Mandiri sebagai bank BUMN yang terus dituntut untuk dapat bersaing secara kompetitif memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Untuk mencapai sasaran organisasi, Bank Mandiri harus memiliki tingkat employee engagement yang baik dan melakukan implementasi budaya organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis persepsi pegawai terhadap nilai-nilai budaya organisasi dan employee engagement di Bank Mandiri Region V Jakarta 3 serta menganalisis pengaruh nilai-nilai budaya organisasi terhadap employee engagement di Bank Mandiri Region V Jakarta 3. Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis SEM PLS. Berdasarkan analisis deskriptif persepsi pegawai Bank Mandiri Region V Jakarta 3 mengenai implementasi budaya organisasi dan employee engagement sudah dianggap baik. Berdasarkan analisis SEM PLS menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap employee engagement di Bank Mandiri Region V Jakarta 3. Indikator nilai budaya organisasi dan aspek employee engagement yang paling menggambarkan adalah nilai budaya integrity, customer focus dan aspek vigor.*

*Kata Kunci: analisis deksriptif, budaya organisasi, employee engagement, partial least square, structural equation modelling*

## **PENDAHULUAN**

Bank merupakan kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia dalam upaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Kemajuan perekonomian dan teknologi informasi menuntut perbankan untuk mengembangkan bisnisnya. Seiring dengan perkembangan itu, bisnis perbankan menjadi bisnis yang sangat kompetitif,

manajemen perbankan perlu meningkatkan kinerja untuk dapat unggul dalam persaingan di antara para kompetitornya. Bank Mandiri merupakan salah satu perbankan BUMN dengan kinerja sangat baik dan memiliki aset terbesar di Indonesia. Bank Mandiri menempati posisi kedua kategori perbankan dengan modal inti di atas 30 triliun dalam penilaian perbankan yang diadakan oleh infobank tahun 2016, lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Peringkat perbankan Indonesia kategori modal inti diatas 30 triliun tahun 2016

Peringkat	Nama Bank	Nilai	Keterangan
1	Bank Central Asia	93.55	Sangat Bagus
2	Bank Mandiri	93.22	Sangat Bagus
3	Bank Negara Indonesia	93.09	Sangat Bagus
4	Bank Rakyat Indonesia	93.03	Sangat Bagus
5	Panin Bank	88.55	Sangat Bagus
6	Bank Danamon Indonesia	85.29	Sangat Bagus
7	Bank CIMB Niaga	82.29	Sangat Bagus

Keterangan: 81-100 = sangat bagus, 66-80= bagus, 51-65= cukup bagus, 0-50= tidak bagus

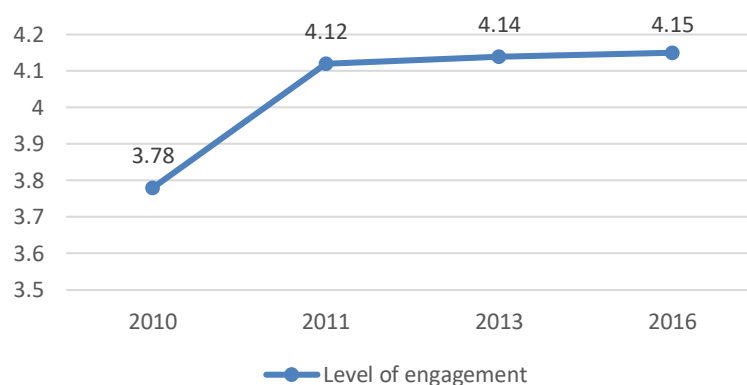
Sumber: Infobank (2017).

Kriteria penilaian penilaian berdasarkan peringkat profil manajemen risiko, nilai *good corporate governance*, permodalan, kualitas asset dan efisiensi. Dalam penilaian tersebut, Bank Mandiri menempati posisi kedua dibawah Bank Central Asia. Untuk mencapai visi Bank Mandiri pada tahun 2020, yaitu menjadi perbankan terbaik di Indonesia dan perbankan yang terkemuka di ASEAN, manajemen Bank Mandiri dituntut handal untuk mengelola perusahaan unggul dari persaingan kompetitor. Agar unggul, Bank Mandiri perlu memperhatikan kinerja sumber daya manusia dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor lain seperti modal karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2002). Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat menumbuhkan sikap positif dan rasa keterikatan antara pegawai dengan perusahaan. Sikap positif yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaan, ketika pegawai bekerja untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan keuntungan dari perusahaan dengan memerlukan hubungan dua arah antara atasan dan bawahan dapat disebut dengan *employee engagement* (Robinson *et al*, 2004).

Menurut Robinson *et al* (2004), pegawai yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan produktivitas untuk perusahaan. Bank Mandiri dalam periode tahun 2010 hingga 2016 tercatat telah empat kali melakukan survei keterikatan pegawai yang dikenal

dengan Bank Mandiri *i-care* (*individual commitment & cross rises engagement*) untuk meningkatkan level of engagement dalam bentuk survei keterikatan pegawai dan untuk dapat mewujudkan aspirasi sebagai perbankan yang memiliki level of engagement terbaik. Data *Employee Engagement Survey* (EES) Bank Mandiri tahun 2010, 2011, 2013 dan 2016 dapat dilihat pada Gambar 1.




Keterangan: 0-1= sangat tidak baik, >1-2= tidak baik, >2-3= cukup baik, >3-4= baik, >4-5= sangat baik

Gambar 1 *Employee engagement survey* Bank Mandiri  
 Sumber: Internal Bank Mandiri (2017)

Berdasarkan Gambar 1, *level of engagement* pegawai Bank Mandiri terus mengalami peningkatan dari tahun 2010 hingga 2016, peningkatan *level of engagement* pegawai ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kinerja yang semakin produktif, berkontribusi dengan ide-ide terbaik dan komitmen yang tulus untuk mewujudkan kesuksesan Bank Mandiri. Pada tahun 2016 dengan skor *level of engagement* sebesar 4.15, Bank Mandiri berhasil mendapatkan kategori tertinggi (platinum) untuk survei keterikatan pegawai. Atas hasil tersebut Bank Mandiri meraih penghargaan *Best of The Best Award Winner* pada Indonesia *Employee Engagement Award* 2016 yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia. Hal ini menandakan seiring perkembangan waktu, pegawai Bank Mandiri semakin merasa terikat dan semakin meningkatkan produktivitasnya.

Peningkatan produktivitas para pegawai dalam suatu perusahaan berkaitan dengan implementasi dari nilai-nilai budaya organisasi yang baik di lingkungan perusahaan (Denison *et al*,1995). Sejalan dengan perkembangan zaman, pada tahun 2005 Bank Mandiri melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku sesuai visi dan misi yang telah dirumuskan oleh Bank Mandiri sebelumnya, yaitu lima nilai budaya Bank Mandiri disebut dengan TIPCE yang dijabarkan



menjadi: *Trust, Integrity, Professionalism, Customer focus* dan *Excellence*. Suatu budaya organisasi yang unggul dapat ditunjukkan oleh kemampuannya untuk memosisikan dirinya menjadi yang pertama, menjadi yang terbaik dan menjadi berbeda (Wibowo, 2016). Implementasi budaya TIPCE menjadi kunci keberhasilan bagi Bank Mandiri dalam mencapai tujuan sebagai perbankan paling terpercaya di Indonesia. Tercatat Bank Mandiri mendapatkan penghargaan berturut – turut dari tahun 2007 hingga tahun 2016 sebagai *The Most Trusted Company In Indonesia* menurut Majalah Infobank dan Majalah SWA. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sutrisno (2010), budaya organisasi yang kuat dapat mendukung tujuan-tujuan perusahaan.


Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 merupakan salah satu *Region* dari keseluruhan 12 *Region* Bank Mandiri yang tersebar di seluruh Indonesia, Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 adalah *Region* terbesar yang dimiliki oleh Bank Mandiri. Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 memiliki target kinerja yang paling besar jika dibandingkan dengan *Region* lain. Sejalan dengan itu, Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 merupakan salah satu *Region* yang memiliki kinerja paling baik. Oleh karena itu, Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 dituntut untuk selalu konsisten meningkatkan kinerja setiap tahunnya. Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 dapat melakukan implementasi budaya organisasi dan peningkatan *employee engagement* untuk dapat meningkatkan produktivitas perbankan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa implementasi budaya organisasi dan tingkat *employee engagement* menjadi faktor penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Bank Mandiri memiliki skor *employee engagement survey* yang sangat baik dan implementasi budaya organisasi yang kuat. Kedua faktor tersebut dapat meningkatkan produktivitas pegawai suatu perusahaan. Oleh Karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat implementasi nilai-nilai budaya organisasi Bank Mandiri dan aspek-aspek *employee engagement* yang dianut oleh pegawai serta kaitan dari implementasi nilai-nilai budaya organisasi tersebut terhadap tingkat *employee engagement* pada Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3.

## LANDASAN TEORI

### Budaya Organisasi

Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota, sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan



merasakan masalah yang dihadapi. Menurut Robbins (2012), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

### ***Employee Engagement***

Menurut Maarif dan Kartika (2014), mendeskripsikan *engagement* atau keterikatan karyawan merupakan sebuah kesatuan usaha, komitmen, tanggung jawab, pikiran, tenaga dan hati untuk menghasilkan kontribusi optimal dengan sungguh-sungguh dan sadar sebagai wujud keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi secara berkelanjutan. Sedangkan menurut Robbins (2012), *employee engagement* adalah sebuah keterlibatan individual pegawai, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya.

### **Aspek-Aspek *Employee Engagement***

Aspek-aspek dari *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli *et al* 2003), yaitu:

1. Aspek *Vigor*

*Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam bekerja, gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli *et al* 2003).

2. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam bekerja. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang (Schaufeli *et al* 2003).

3. Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. (Schaufeli *et al.*, 2003).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan pada Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 Plaza Bapindo Bank Mandiri Tower, Jl. Jenderal Sudirman Kav. 54-55, Senayan, Jakarta Pusat, DKI Jakarta. Periode penelitian selama 3 bulan yaitu Februari hingga April 2017. Data yang dikumpulkan adalah data primer

dan data sekunder. Data primer didapat dari sumber data utama yang dilakukan dengan cara wawancara masalah dan pengisian kuesioner, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh berdasarkan studi literatur menggunakan buku, skripsi, jurnal nasional, dokumen dan laporan organisasi, serta data-data lain yang relevan dengan penelitian.

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* menggunakan *cluster sampling* dengan teknik *stratified random sampling*. Pada penelitian ini menggunakan 120 responden sebagai objek penelitian. Responden tersebut merupakan pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 yang tersebar pada 11 bisnis unit yang pada penelitian ini dipilih 6 bisnis unit sebagai sampel, dikarenakan keenam bisnis unit tersebut merupakan bisnis unit inti dari Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 dan sudah dapat mewakili seluruh bisnis unit yang ada dan sampel yang terpilih adalah *Regional Business Control, Credit Operations, Regional Special Asset Management, Business Support, Commercial Banking dan Business Banking*. Teknik *stratified random sampling*. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deksriptif menggunakan *mean* dan analisis *structural equation modelling partial least square* (SEM PLS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Deskriptif Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi pada Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3


Bank Mandiri memiliki lima nilai budaya organisasi yang biasa dikenal sebagai TIPCE yaitu terdiri dari *Trust, Integrity, Professionalism, Customer focus* dan *Excellence*. Budaya organisasi Bank Mandiri ini merupakan pedoman perilaku hubungan antar pegawai di perbankan. Hasil rekapitulasi analisis deksriptif persepsi pegawai terhadap budaya Bank Mandiri dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Hasil analisis deskriptif budaya organisasi menggunakan *mean*.

No	Budaya Organisasi	Mayoritas Jawaban	Mean score
1	<i>Trust</i>	Setuju	3.06
2	<i>Integrity</i>	Setuju	2.99
3	<i>Professionalism</i>	Setuju	3.10
4	<i>Customer focus</i>	Setuju	3.00
5	<i>Excellence</i>	Setuju	3.01
Rataan nilai budaya organisasi		Setuju	3.03

Sumber: Data diolah (2017).


Berdasarkan pada Tabel 2, menunjukkan dari lima budaya organisasi (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*), persepsi pegawai pada nilai *professionalism*



merupakan skor tertinggi terhadap nilai budaya organisasi lainya yaitu sebesar 3.10. Persepsi pegawai pada nilai *integrity* merupakan skor terendah terhadap budaya organisasi lainya yaitu sebesar 2.99. Nilai rataan persepsi pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 terhadap budaya organisasi sebesar 3.03, artinya pelaksanaan implementasi budaya organisasi pada pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 sudah dianggap baik.

Berdasarkan persepsi pegawai terhadap *trust*, nilai rataan budaya organisasi *trust* sebesar 3.06. Hasil analisis deskriptif menunjukkan implementasi budaya *trust* pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 dalam hal memelihara transparansi dalam setiap tindakan sudah sangat baik yaitu dengan skor tertinggi sebesar 3.27. Hal ini menunjukkan pegawai bersikap percaya terhadap rekan kerja dan jujur dalam setiap tindakan yang dilakukan di dalam pekerjaan, pegawai bersikap saling terbuka antara atasan dengan bawahan, bawahan selalu menyampaikan informasi mengenai nasabah kepada atasan, atasan selalu melakukan fungsi controlling pada bawahannya. Tidak ada informasi yang dirahasiakan antara atasan dengan bawahan maupun antar rekan kerja. Skor terendah pada nilai budaya *trust* adalah pegawai setuju untuk mengutamakan kepentingan Bank Mandiri diatas kepentingan pribadi sebesar 2.78. Para pegawai pada dasarnya mengutamakan kepentingan Bank Mandiri, tetapi sebagai manusia, pegawai memiliki keinginan untuk menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaannya. Pegawai ingin mencapai keseimbangan antara kehidupan individu dalam perannya sebagai manusia yang memiliki peran ganda yakni peran dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan kunci pegawai untuk merasakan kebahagiaan dalam bekerja.

Berdasarkan persepsi pegawai terhadap integritas, nilai rataan budaya organisasi integritas sebesar 2.99. Hasil analisis deskriptif menunjukkan skor tertinggi pada nilai *integrity* sebesar 3.38, menyatakan pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 dalam hal menjaga rahasia perbankan sudah dianggap sangat baik, hal tersebut menunjukkan kesadaran diri dari pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 yang sudah sangat baik, dalam bisnis jasa perbankan kerahasiaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Menjaga rahasia perbankan merupakan salah satu SOP di Bank Mandiri yang harus dipatuhi seluruh pegawai, dapat diberikan sanksi yang berat jika melanggar SOP tersebut. Skor terendah pada nilai ini adalah pegawai menyatakan tidak setuju untuk tidak akan pernah berpikiran resign dari Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 sebesar 2.39, hal ini dapat dikarenakan bisnis perbankan merupakan bisnis yang sangat kompetitif sehingga banyak pilihan untuk pegawai berkarir di perbankan lain.



Berdasarkan persepsi pegawai terhadap profesionalisme, nilai rata-rata budaya organisasi profesionalisme sebesar 3.10 merupakan skor tertinggi dalam nilai budaya organisasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 menyatakan sangat setuju untuk tidak akan pernah mengabaikan pekerjaan yang merupakan skor tertinggi pada nilai budaya ini sebesar 3.34, dengan pegawai yang mengabaikan pekerjaan dapat menghambat Bank Mandiri untuk mencapai target yang mengakibatkan kinerja perbankan turun. Maka dari itu penting bagi pegawai untuk fokus terhadap pekerjaan. Skor terendah dalam nilai budaya ini adalah perlakuan manajemen secara adil dalam promosi sebesar 2.78, artinya pegawai setuju terhadap perlakuan adil manajemen dalam promosi tetapi dikarenakan sistem promosi pada Bank Mandiri berdasarkan lima tingkatan *performance level* (PL). Hanya pegawai yang berada pada puncak *performance level* atau tingkat PL 1 dan PL 2 yang akan mendapatkan promosi jabatan, itu artinya hanya sekitar 20% pegawai setiap tahunnya yang mendapatkan promosi jabatan. Sulitnya kesempatan pegawai untuk mendapatkan promosi membuat beberapa pegawai memiliki pemikiran manajemen tidak memperlakukannya secara adil dalam promosi.

Berdasarkan persepsi pegawai terhadap fokus pada pelanggan, nilai rata-rata budaya organisasi fokus pada pelanggan sebesar 3.00. Hasil analisis deskriptif menunjukkan skor tertinggi dalam nilai budaya ini sebesar 3.15, implementasi budaya *customer focus* pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 dalam hal selalu berupaya memuaskan nasabah sudah dianggap baik, hal ini dikarenakan bisnis perbankan merupakan bisnis yang tidak dapat bertahan tanpa adanya nasabah, oleh karena itu pegawai harus terus berupaya untuk selalu memuaskan nasabah dengan memberikan nilai tambah pada nasabah agar nasabah loyal terhadap Bank Mandiri. Sesuai dengan pendapat Wirdjoatmodjo (2016), Bank Mandiri fokus untuk memberikan nilai tambah kepada nasabah dan seluruh stakeholder secara berkelanjutan. Skor terendah dalam nilai budaya ini adalah pegawai setuju untuk selalu mengutamakan nasabah dari kepentingan pribadi sebesar 2.76, artinya pada dasarnya pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 selalu mengutamakan nasabah tetapi pengertian dari budaya *customer focus* bukan hanya untuk selalu mengutamakan kepentingan nasabah, pegawai dituntut untuk menyeimbangkan antara kepentingan pekerjaan, nasabah, dan kepentingan pribadi. Untuk membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh secara berkesinambungan antara pegawai dan nasabah.

Berdasarkan persepsi pegawai terhadap kesempurnaan, nilai rata-rata budaya organisasi *excellence* sebesar 3.01. Hasil analisis deskriptif menunjukkan pegawai Bank Mandiri *Region V*

Jakarta 3 menyatakan sangat setuju untuk selalu melakukan perbaikan proses kerja yang merupakan skor tertinggi dari nilai budaya ini sebesar 3.35, hal tersebut dikarenakan dengan melakukan perbaikan proses kerja seperti berfikir *out of the box*, melakukan perencanaan yang matang dan melakukan evaluasi pekerjaan dapat mencegah pegawai untuk melakukan kesalahan yang pernah dilakukan sebelumnya serta dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk terus mencapai proses kesempurnaan. Sedangkan skor terendah dalam nilai budaya ini adalah pegawai selalu bekerja melebihi kewajiban sebesar 2.69, artinya pegawai setuju untuk melakukan pekerjaan melebihi kewajiban. Khususnya pegawai yang sudah mencapai level *middle* atau *top manager* terus dituntut untuk *one step ahead* dari pegawai lainnya, pegawai pada level tersebut diharapkan dapat bekerja lebih untuk memiliki kemampuan lebih. Tetapi pada Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 mayoritas pegawai berada pada level *first line manager* yang rata-rata belum memiliki kesadaran untuk dapat bekerja lebih sehingga pada nilai budaya ini memiliki skor yang terendah.

### Hasil Analisis Deskriptif Persepsi Pegawai terhadap *Employee engagement* pada Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3


Menurut Schaufeli *et al* (2003), dimensi atau aspek-aspek dari *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi yaitu aspek *vigor*, aspek *dedication* dan aspek *absorption*. Hasil rekapitulasi analisis deskriptif persepsi pegawai terhadap aspek *employee engagement* pada Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil analisis deskriptif aspek *employee engagement* menggunakan *mean*.

No	<i>Employee engagement</i>	Mayoritas Jawaban	Mean score
1	<i>Vigor</i>	Setuju	2.94
2	<i>Dedication</i>	Setuju	2.96
3	<i>Absorption</i>	Setuju	2.80
	Rataan nilai <i>employee engagement</i>	Setuju	2.90

Sumber: Data diolah (2017).

Berdasarkan pada Tabel 3, menunjukkan dari tiga aspek *employee engagement* (*vigor*, *dedication* dan *absorption*), persepsi pegawai pada aspek *dedication* merupakan skor tertinggi terhadap aspek *employee engagement* lainnya yaitu sebesar 2.96. Itu artinya pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 setuju untuk merasa sangat antusias, terinspirasi, bangga dan tertantang dengan pekerjaannya. Persepsi pegawai pada nilai *absorption* merupakan skor terendah terhadap aspek *employee engagement* lainnya yaitu sebesar 2.80. Itu artinya pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 merasakan minat yang tinggi dalam bekerja dan tenggelam dalam pekerjaan. Nilai rata-rata persepsi pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 terhadap



*employee engagement* sebesar 2.90, hal ini mengindikasikan bahwa persepsi pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 dalam memahami tiga aspek *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* sudah dianggap baik.

Berdasarkan persepsi pegawai terhadap *vigor*, nilai rata-ran aspek *employee engagement* *vigor* sebesar 2.94 yang merupakan skor tertinggi kedua setelah *dedication*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 menyatakan setuju merasa sangat kuat dan bersemangat dalam bekerja yang merupakan skor tertinggi dalam aspek *employee engagement* sebesar 3.09, karena karakteristik pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 yang memiliki pegawai relatif muda mayoritas berusia 27-31 tahun sehingga berada pada rentang usia produktif dalam bekerja, memiliki kekuatan dan semangat yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan skor terendah dalam aspek *employee engagement* ini adalah pegawai menyatakan setuju kuat bekerja untuk waktu yang lama secara terus menerus sebesar 2.57, pada dasarnya pegawai kuat untuk bekerja dalam waktu yang lama tetapi dikarenakan karakteristik pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 mayoritas pegawai gen Y yang memiliki karakter cenderung mudah bosan terhadap rutinitas yang dilakukan dalam waktu yang lama sehingga terdapat beberapa pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 yang merasa bosan jika bekerja dalam waktu yang lama secara terus-menerus.

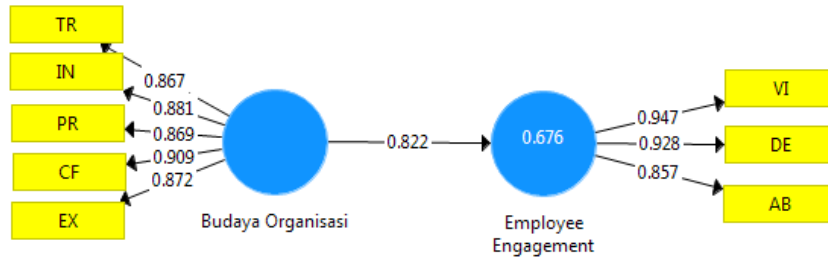
Berdasarkan persepsi pegawai terhadap *dedication*, nilai rata-ran aspek *employee engagement* *dedication* sebesar 2.96 yang merupakan skor tertinggi dari semua aspek *employee engagement*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan skor tertinggi dalam aspek *employee engagement* ini sebesar 3.05, pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 menyatakan setuju antusias terhadap pekerjaannya dikarenakan Bank Mandiri merupakan salah satu bank BUMN yang sangat diminati oleh para job seeker, tidak mudah untuk dapat kesempatan bekerja di Bank Mandiri, oleh karena itu pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 merasa bangga dengan pekerjaannya, rasa bangga membuat pegawai untuk selalu merasakan antusiasme dalam bekerja. Sedangkan skor terendah dalam aspek *employee engagement* ini sebesar 2.87 adalah pegawai setuju pekerjaannya dirasa menantang, pada dasarnya pegawai menganggap bahwa pekerjaannya menantang tetapi pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 merupakan mayoritas pegawai yang menempati jabatan sebagai pelaksana back office yang waktu kerjanya dihabiskan di dalam ruangan depan komputer selama 9 jam/hari. Sehingga beberapa pegawai merasa tidak tertantang dengan pekerjaannya.

Berdasarkan persepsi pegawai terhadap *absorption*, nilai rata-ran aspek *employee engagement absorption* sebesar 2.80 yang merupakan skor terendah dari semua aspek *employee engagement*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 menyatakan setuju waktu terasa cepat ketika bekerja yang merupakan skor tertinggi dalam aspek *employee engagement* ini sebesar 3.18, dikarenakan Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 adalah *Region* yang memiliki target kinerja paling besar dari *Region* lain, oleh karena itu, setiap pegawai memiliki target dan tanggung jawab yang tinggi. Untuk dapat mencapai target, diperlukan kesungguhan pegawai dalam bekerja, kesungguhan dalam bekerja dan keadaan pegawai yang dituntut untuk terus mengejar target membuat waktu terasa sangat cepat ketika sedang bekerja. Sedangkan skor terendah dalam aspek *employee engagement* ini adalah pegawai menyatakan tidak setuju merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan sebesar 2.45, hal ini dikarenakan mayoritas pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 merupakan mayoritas pegawai *gen Y* yang memiliki karakteristik mudah bosan dan tidak memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. bekerja lebih.

### **Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee engagement* pada Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 Menggunakan *Structural equation modelling***

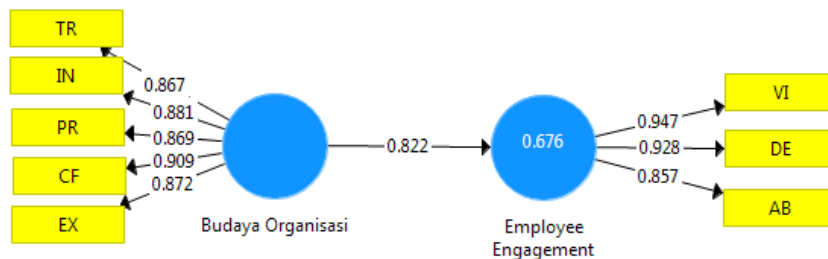
Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 dianalisis menggunakan metode PLS-SEM dengan software Smart PLS versi 3.0. Menurut Ghozali (2014), metode ini memiliki dua pengukuran sub-model, yaitu analisis *outer model* dan *inner model*. Model yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua model, untuk kemudian dipilih model yang paling baik. Pemilihan model dilakukan dengan membandingkan hasil uji kelayakan dari kedua model. Pada analisis *outer model* digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator terhadap variabel latennya. Analisis ini terdapat empat uji yang akan dilakukan, yaitu: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*.

Pada uji *convergent validity* digunakan untuk melihat validitas pada variabel laten dan melihat besar pengaruh indikator terhadap variabel latennya melalui nilai *loading factor*. Menurut Ghozali (2014), indikator dianggap valid jika memiliki nilai *loading factor* diatas 0.70. Gambar 2 menunjukkan model awal pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* menggunakan *structural equation modelling*.



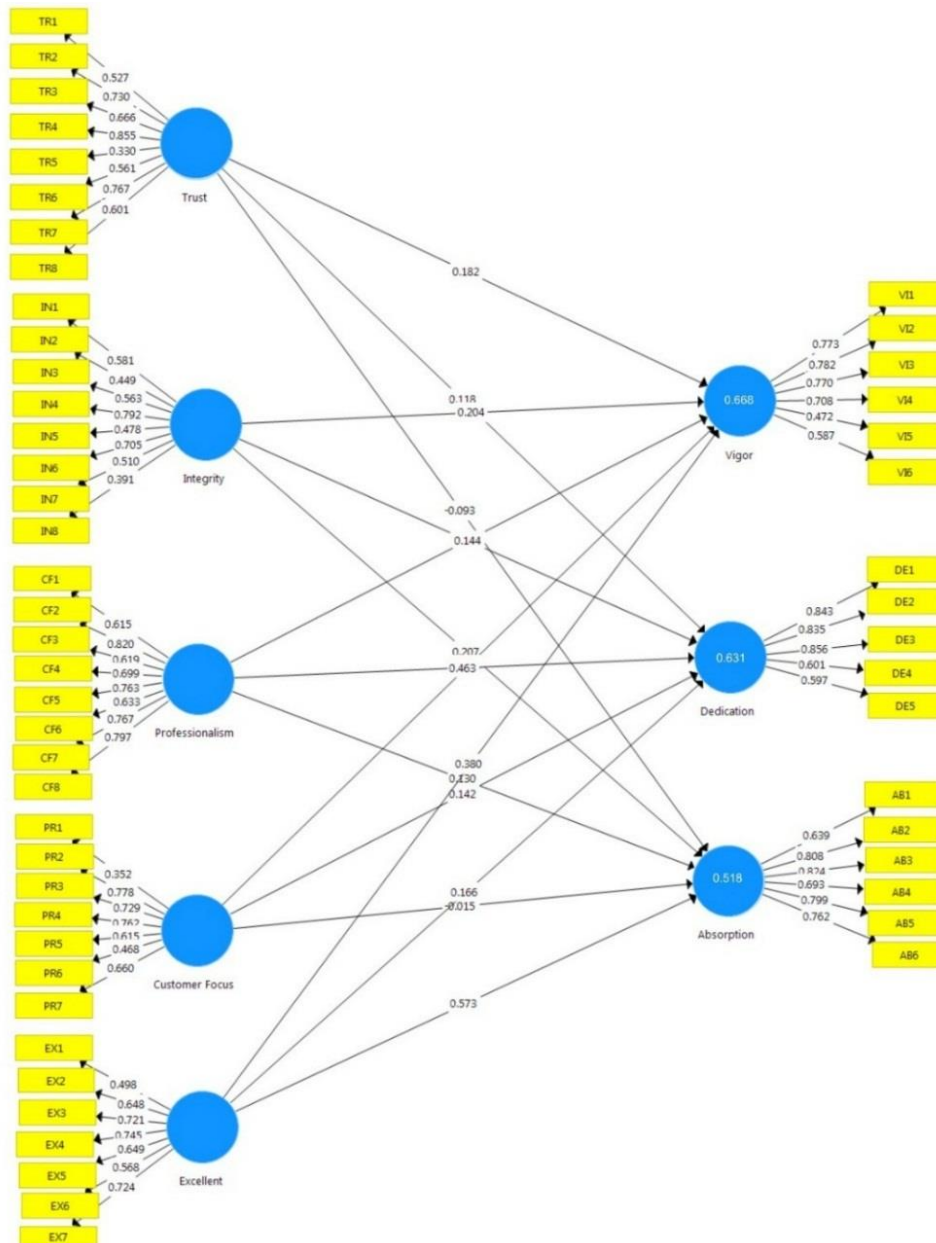
Gambar 2 Model awal pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* menggunakan *structural equation modelling* (1)  
 Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan Gambar 2, setelah dilakukan kalkulasi seluruh indikator dari dua variabel laten pada model memenuhi syarat karena semua indikator memiliki nilai *loading factor* diatas 0.70 dan setiap indikator memiliki pengaruh terhadap variabel latennya masing-masing. Gambar 3 menunjukkan hasil model akhir pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* menggunakan *structural equation modelling*



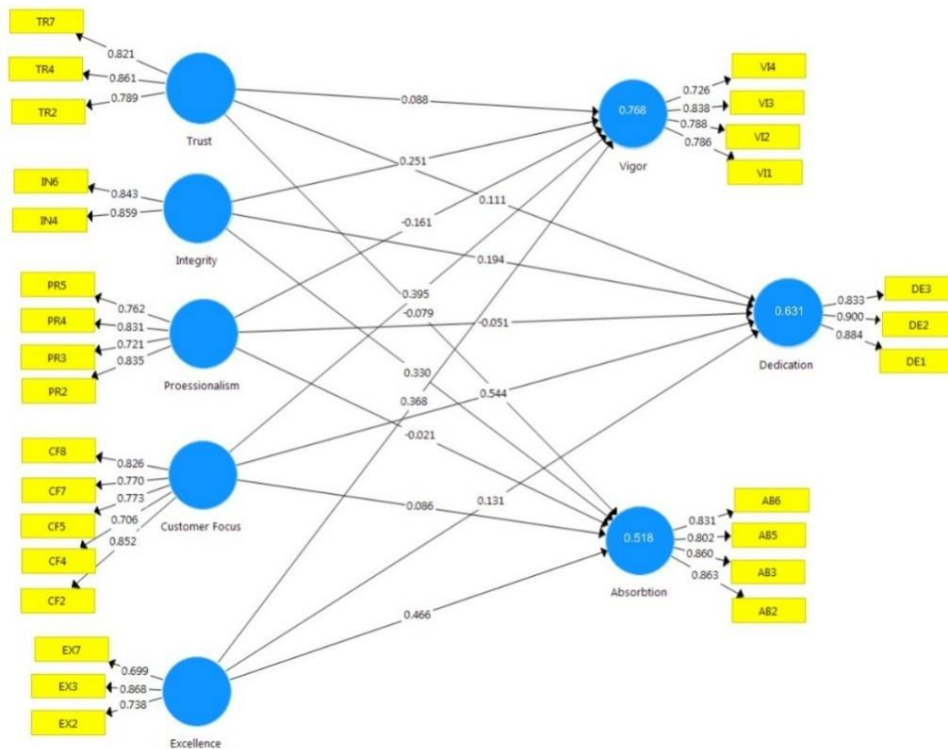
Gambar 3 Model akhir pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* menggunakan *structural equation modelling* (1)  
 Sumber: Data diolah (2017)

Pada model 2, model PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah model reflektif. Gambar 2 menunjukkan model awal pengaruh nilai-nilai budaya organisasi terhadap aspek-aspek *employee engagement* menggunakan *structural equation modelling*.



Gambar 4 Model awal pengaruh nilai-nilai budaya organisasi terhadap aspek-aspek *employee engagement* menggunakan *structural equation modelling* (2)  
 Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan Gambar 4, setelah dilakukan kalkulasi terdapat 27 indikator yang tidak memenuhi syarat pada seluruh variabel laten. Indikator-indikator tersebut dieliminasi dari model penelitian. Model akhir pengaruh nilai-nilai budaya organisasi terhadap aspek-aspek *employee engagement* menggunakan *structural equation modelling* dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5 Model akhir pengaruh nilai-nilai budaya organisasi terhadap aspek-aspek *employee engagement* menggunakan *structural equation modelling* (2)  
 Sumber: Data diolah (2017)

Metode lain untuk mengevaluasi *convergent validity* adalah dengan melihat *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Ghazali (2014), jika nilai AVE >0.5, maka semua variabel laten dapat dinyatakan valid atau memenuhi *convergent validity*. Berdasarkan pada nilai AVE, terlihat bahwa semua variabel laten pada model 1 dan model 2 memiliki nilai AVE lebih dari 0.5. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten pada model 1 dan model 2 dinyatakan valid dan telah memenuhi uji *convergent validity*.

*Discriminant validity* dilakukan untuk melihat indikator yang digunakan apakah sudah menggambarkan variabel latennya. Menurut Ghazali (2014), uji ini dilihat dari hasil *cross loading*. Indikator dinyatakan memenuhi uji jika nilai *cross loading* variabel laten yang dituju lebih besar daripada variabel laten lainnya. Hasil *cross loading* telah memenuhi uji dimana pada model 1 dan model 2 nilai *cross loading* pada masing-masing indikator pada variabel laten yang dituju lebih besar dari nilai *cross loading* pada variabel laten lain. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten pada model 1 dan model 2 dinyatakan dapat digambarkan oleh indikatornya masing-masing dan telah memenuhi uji *discriminant validity*.

*Composite reliability* dilakukan untuk melihat reliabilitas (kekonsistenan) dari indikator yang digunakan untuk menggambar variabel latennya. Menurut Ghazali (2014), parameter dari uji ini dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dimana nilai *composite reliability* harus diatas 0.7. Berdasarkan nilai *composite reliability*, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada variabel laten model 1 dan model 2 memiliki masing-masing variabel laten diatas 0.7. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten pada model 1 dan model 2 dinyatakan reliabel dan telah memenuhi uji *composite reliability*.

Uji *cronbach's alpha* berfungsi untuk memperkuat uji *composite reliability* (melihat reliabilitas variabel laten). Menurut Ghazali (2014), variabel laten dinyatakan reliabel apabila nilai dari hasil uji *cronbach's alpha* di atas 0.6. Berdasarkan uji *cronbach's alpha* dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten pada model 1 dan model 2 dinyatakan reliabel dan telah memenuhi uji *cronbach's alpha*. Hasil pengujian *outer model* menunjukkan model 1 dan model 2 layak digunakan untuk pengujian hipotesis teori penelitian. Selanjutnya model 1 dan model 2 dilanjutkan untuk analisis *inner model*.

Menurut Ghazali (2014), pada analisis *inner model* ini menggunakan uji R<sup>2</sup>. Uji R<sup>2</sup> digunakan untuk melihat nilai pengaruh variabel eksogen tertentu terhadap variabel endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Uji R<sup>2</sup> dapat membandingkan nilai R<sup>2</sup> dari model 1 dan model 2 yang kemudian dapat dilihat model mana yang variabel laten eksogen lebih menjelaskan variabel endogen. Berdasarkan nilai R<sup>2</sup>, pada model 1 variabel laten *employee engagement* memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.676 yang berarti bahwa variabel laten *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel laten budaya organisasi sebesar 68%. Pada model 2, variabel laten *vigor* memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.668 yang berarti bahwa variabel laten *vigor* dapat dijelaskan oleh variabel laten *trust, integrity, professionalism, customer focus* dan *excellence* sebesar 67%. *Dedication* memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.631 yang berarti bahwa variabel laten *dedication* dapat dijelaskan oleh variabel laten *trust, integrity, professionalism, customer focus* dan *excellence* sebesar 63%. *Absorption* memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.518 yang berarti bahwa variabel laten *absorption* dapat dijelaskan oleh variabel laten *trust, integrity, professionalism, customer focus* dan *excellence* sebesar 52%. Berdasarkan nilai R<sup>2</sup>, model 1 memiliki nilai R<sup>2</sup> yang lebih tepat dari model 2 karena lebih dapat menjelaskan variabel laten dependennya.

Menurut Tenenhaus (2005), pengujian *inner model* dapat dilakukan dengan mencari nilai *Goodness of Fit* (GoF), *goodness of fit* digunakan untuk melihat kelayakan model dalam

penelitian. *Goodness of fit* dapat dihitung secara manual dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Keterangan:

- GoF = *Goodness of Fit*
- AVE = *Average Variance Extracted*
- R<sup>2</sup> = *R Square*

Untuk perhitungan *Goodness of Fit* Model 1:

$$GoF \text{ Model 1} = \sqrt{0.803 \times 0.676} = 0.730$$

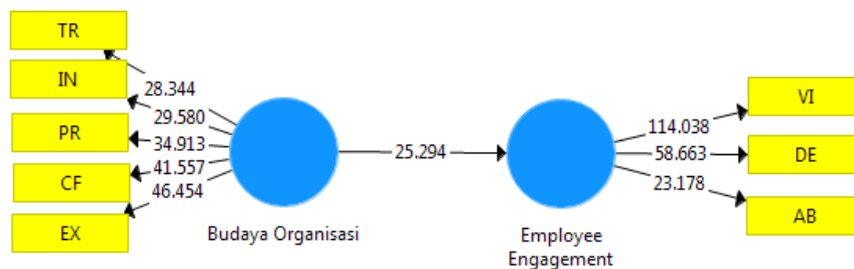
Untuk perhitungan *Goodness of Fit* Model 2:

$$GoF \text{ Model 2} = \sqrt{0.665 \times 0.672} = 0.668$$


Menurut Tenenhaus (2005), apabila nilai GoF semakin mendekati 1 maka model yang digunakan semakin memiliki kelayakan yang sempurna. Berdasarkan perhitungan tersebut nilai GoF model 1 dan model 2 termasuk dalam nilai GoF besar. Nilai GoF model 1 memiliki nilai yang lebih besar dari model 2, sehingga model 1 lebih layak dari model 2 untuk dilakukan pengujian hipotesis.

Berdasarkan evaluasi pengukuran *inner model* melalui uji R2 dan uji GoF dapat dilihat model 1 memiliki nilai R2 dan GoF yang lebih besar dari model 2 maka dapat disimpulkan bahwa model 1 merupakan model yang lebih tepat untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3. Selanjutnya, pada model 1 dilakukan pengujian hipotesis melalui metode *bootstrapping*.

Pengujian hipotesis melalui metode *bootstrapping* dengan menghasilkan gambar *bootstrap* yang berfungsi untuk melihat nilai *t-statistic* dan tabel nilai *path coefficient* yang berfungsi untuk melihat nilai *original sample*. Model *bootstrapping* dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6 Model *bootstrapping* pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* menggunakan *structural equation modelling*  
 Sumber: Data primer (diolah).



Berdasarkan Gambar 6, melalui tingkat signifikansi 0.05 dengan sampel 120 responden, maka nilai kritis t-tabel adalah 1.98. Menurut Ghozali (2014), pada pengujian hipotesis, untuk mengetahui pengaruh signifikansi langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan melihat nilai *t-statistic* dengan batas 1.98. Hipotesis dapat diterima apabila *t-statistic* > 1.98 dan sebaliknya. Original sample berfungsi untuk melihat sifat hubungan antara variabel laten (positif atau negatif). Hasil uji *bootstrapping* yang menunjukkan bahwa besarnya nilai *t-statistics* adalah 25.294. Karena nilai *t-statistics* lebih besar dari 1.96, maka budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Hubungan budaya organisasi dijelaskan bernilai positif, artinya semakin tinggi implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada diri pegawai maka akan semakin tinggi tingkat *employee engagement* pegawai tersebut.

### **Hasil Interpretasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* pada Bank Mandiri Region V Jakarta 3**

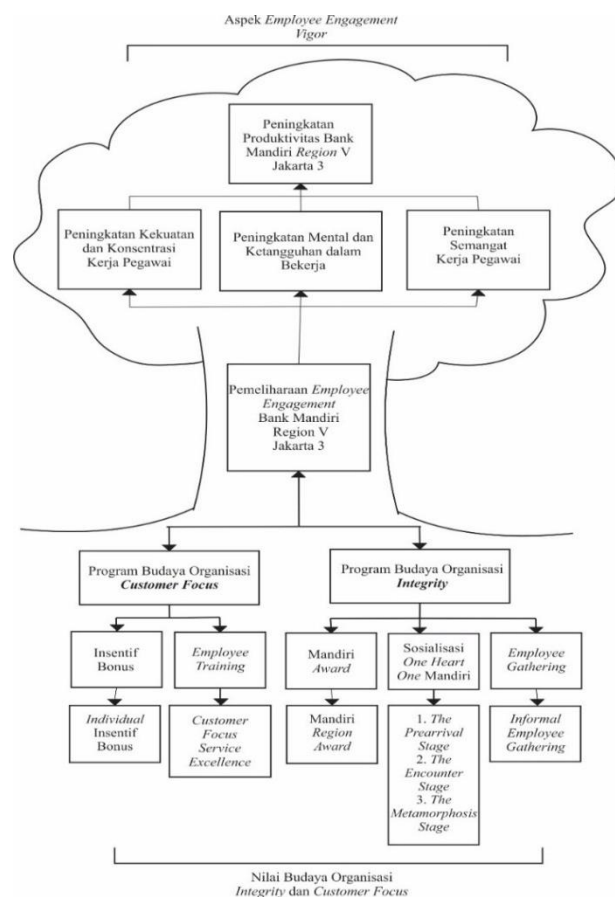
Hubungan antara variabel budaya organisasi dengan *employee engagement* berhubungan positif dan signifikan. Besarnya nilai *t-statistics* adalah 25.294. Karena nilai *t-statistics* lebih besar dari 1.96, maka budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hubungan budaya organisasi dijelaskan bernilai positif, artinya semakin tinggi implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada diri pegawai maka akan semakin tinggi tingkat *employee engagement* pegawai tersebut. Untuk melihat indikator yang paling berpengaruh terhadap variabel latennya dapat diketahui melalui nilai *loading factor* karena menurut Ghazali (2014), *loading factor* digunakan untuk melihat besarnya pengaruh indikator terhadap variabel laten.

Berdasarkan nilai *loading factor*, pada variabel laten budaya organisasi indikator yang memiliki nilai *loading factor* paling besar adalah indikator *customer focus* sebesar 0.909 dan nilai terbesar kedua adalah nilai *integrity* sebesar 0.881, artinya indikator *customer focus* dan *integrity* adalah indikator yang paling menggambarkan variabel laten budaya organisasi pada model. Sedangkan, pada variabel laten *employee engagement* indikator yang memiliki nilai *loading factor* paling besar adalah indikator *vigor* sebesar 0.947, artinya indikator *vigor* adalah indikator yang paling menggambarkan variabel laten *employee engagement* pada model.

### **Implikasi Manajerial**


Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, penulis merumuskan sebuah konsep sebagai Implikasi manajerial yang disarankan untuk pemeliharaan *employee engagement*. Konsep yang

dirumuskan oleh penulis menggunakan diagram pohon. Diagram pohon merupakan sebuah pendekatan atau metode yang digunakan untuk identifikasi penyebab dan akibat suatu masalah (Silverman *et al*, 1994). Diagram pohon memiliki tiga bagian, yakni batang, akar, dan daun. Batang pohon menggambarkan masalah utama, akar merupakan penyebab masalah inti, sedangkan daun pohon mewakili dampak dari masalah inti. Penggunaan diagram pohon ini berkaitan dengan perencanaan strategi. Konsep implikasi manajerial menggunakan diagram pohon dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7 Diagram pohon design pemeliharaan *employee engagement* pegawai Bank Mandiri Region V Jakarta 3 melalui program nilai-nilai budaya *customer focus* dan *integrity*

Berdasarkan Gambar 7, dalam upaya pemeliharaan tingkat *employee engagement* pada Bank Mandiri Region V Jakarta 3, penulis merekomendasikan untuk mengadakan program berdasarkan budaya organisasi *customer focus* dan *integrity*. Untuk program budaya organisasi *integrity*, penulis merekomendasikan jajaran manajemen Bank Mandiri Region V Jakarta 3 mengadakan program award dengan ruang lingkup yang lebih kecil yakni Mandiri Region Award




dengan tujuan untuk menumbuhkan sikap integritas pegawai pada setiap *Region* di Bank Mandiri dengan memberikan apresiasi pada pegawai terbaik di setiap *Region*. *Mandiri Region award* dapat rutin diselenggarakan setiap evaluasi kerja tiap semester sebagai bentuk apresiasi tertinggi bagi pegawai dan unit kerja terbaik dalam setiap *Region* di Bank Mandiri. Program ini bertujuan memotivasi pegawai untuk selalu menerapkan pola kerja berdasarkan pencapaian keunggulan kerja, berperilaku terpuji dan menjunjung tinggi etika profesi sesuai pakta integritas.

Budaya *integrity* menuntut pimpinan untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan pimpinan yang memberi contoh berperilaku pada pegawainya sehingga terbentuk tim dengan pegawai yang menjunjung tinggi etika profesi sesuai pakta integritas. Oleh karena itu, penulis merekomendasikan pimpinan mengadakan kegiatan informal seperti *employee gathering* diluar jam kerja. Pemimpin harus dapat membangun budaya kerja yang positif dengan memfasilitasi pegawai untuk kegiatan informal dengan tujuan meningkatkan kedekatan antara pimpinan dengan pegawai, dalam kegiatan *employee gathering* informal ini dapat dimanfaatkan pegawai untuk berdiskusi dan melakukan evaluasi.

Pada tahun 2016 Bank Mandiri melakukan restart budaya *integrity* dengan membentuk elemen *one heart one mandiri*. Tetapi banyak pegawai yang belum paham dengan implementasi elemen *one heart one mandiri* tersebut karena tidak ada sosialisasi khusus yang disampaikan manajemen Bank Mandiri kepada pegawai. Peranan pimpinan diwajibkan untuk melakukan sosialisasi pada pegawai. Sosialisasi penting untuk pembentukan elemen *one heart one mandiri* ke seluruh pegawai. Menurut Robbins (2012), terdapat tiga tahap sosialisasi yaitu, (1) *The prearrival stage*, dalam tahap ini sosialisasi dapat dilakukan pada manajemen melakukan wawancara kerja terhadap pegawai baru dan training ketika pegawai baru memasuki dunia kerja. (2) *The encounter stage*, pegawai diberikan pengarahan secara berkala oleh pimpinan terkait dengan definisi dan implementasi dari elemen *one heart one mandiri*. (3) *The metamorphosis stage*, pegawai diberikan contoh perilaku bekerja oleh pimpinan dan lingkungan kerjanya dalam menerapkan elemen *one heart one mandiri*.

Untuk program budaya organisasi *customer focus*, penulis merekomendasikan manajemen Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 untuk mengadakan training dasar budaya kerja *customer focus* yaitu *customer focus service excellence* yang bertujuan untuk membangun prinsip dasar yang kuat pada pegawai terkait pelayanan kepada seluruh nasabah baik nasabah internal maupun



eksternal. Pegawai dapat memiliki pengetahuan yang luas terkait fokus pada nasabah, pegawai tidak hanya fokus pada nasabah sesuai bisnis unit tempatnya bekerja


Budaya *customer focus* menuntut pegawai bekerja cepat tanggap terhadap nasabah untuk meningkatkan loyalitas nasabah terhadap perbankan. Penulis merekomendasikan manajemen Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 untuk memberikan insentif berupa bonus bagi pegawai yang telah berhasil mengelola nasabah internal dan eksternal dengan baik. Untuk nasabah eksternal seperti pegawai mendapatkan nasabah baru dan dapat mempengaruhi nasabah untuk loyal pada perbankan. Individual insentif bonus pegawai yang memiliki kinerja lebih baik akan mendapatkan insentif yang lebih besar. Peningkatan *employee engagement* berdasarkan program budaya *customer focus* dan *integrity* diharapkan dapat meningkatkan pemahaman pegawai terhadap implementasi budaya organisasi Bank Mandiri sehingga membentuk pegawai yang memiliki mental dan ketangguhan dalam bekerja, meningkatkan kekuatan dan semangat kerja pegawai serta membentuk kekuatan dan konsentrasi yang tinggi pada pegawai dalam bekerja. Tujuan akhir dari program-program peningkatan *employee engagement* melalui budaya organisasi tersebut adalah meningkatkan produktivitas pegawai Bank Mandiri *Region V* Jakarta 3 untuk mencapai visi 2020 Bank Mandiri yaitu *Indonesia's Best* dan *ASEAN Prominent*.

## KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengungkapkan bahwa kualitas layanan ATM berpengaruh Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka didapat persamaan regresi linier sederhana yang menghasilkan suatu persamaan:  $Y = 28,38 + 0,30 X$ . Dan dari hasil perhitungan korelasi sederhana didapat nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel yaitu  $0,31 > 0,16$ . pada taraf kesalahan 10%. sedangkan dalam perhitungan koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa 9,61% kualitas pelayanan ATM mempengaruhi kepuasan nasabah dan sisanya sebesar 90,39% dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan nilai uji  $t$  diperoleh nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel yaitu  $3,22 > 1,66$  pada taraf kesalahan 10%. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan ATM mempengaruhi kepuasan nasabah pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Baturaja.

## Saran

Dari kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini terlihat bahwa kualitas pelayanan ATM memiliki pengaruh terhadap kepuasan nasabah pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Baturaja. Dengan ini perusahaan hendaknya lebih mempertimbangkan peranan



elayanan yang dapat membantu meningkatkan kepuasan nasabah serta meningkatkan kualitas pelayanannya agar konsumen tetap percaya dan mendapatkan kenyamanan akan keunggulan produk-produk yang diberikan sehingga nasabah akan selalu menyimpan uangnya di Bank BRI.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2004. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, M.S.P 2009. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2003. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Rajawali.
- Kasmir. 2008. *Manajemen Perbankan* Edisi Revisi 8. Jakarta: Rajawali.
- Kotler dan Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran* Edisi 12 Jilid 1. Jakarta: PT Indeks.
- Kotler, P. 2001. *Manajemen Pemasaran di Indonesia: analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, B.A. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian*. Edisi Pertama. Yogyakarta. CV Andi Offset.
- Siswanto. 2007. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2001. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. 2000. *Principles of Management*. Illinois: Richar D. Irwan Inc. Homewood.
- Tjiptono, F. 2007. *Strategi Pemasaran* Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tjiptono, F., Y. Chandra, dan A. Diana. 2002. *Marketing Scale*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, H. 2001. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PT Gramedia Pusat.
- Umar, H. 2005. *Manajemen Riset dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pusat.