

FAKTOR FAKTOR YANG MEMBERIKAN IMPLIKASI TERHADAP KETERIKATAN PEKERJA

Muhammad Ramaditya¹, Gabriel Nazzario²

¹ Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

² Bagian Pemindehan Dan Pemberhentian, Badan Pengawasan Dan Pembangunan Jakarta

Article Information

Category: Business and Management Research Paper

Corresponding author:
ramaditya@stei.ac.id
Jl. Kayu Jati Raya No.11A,
Rawamangun, Kec. Pulo
Gadung, Kota Jakarta Timur,
Daerah Khusus Ibukota
Jakarta 13220

Reviewing editor:
Suryani, IAIN
Lhokseumawe, Aceh

Received 27 Sep 2019
Accepted 27 Jan 2010
Accepted author version
posted online 25 May 2020



Published by Economics
Faculty of Attahiriyah
Islamic University

ABSTRACT

Purpose- This study aims to determine the effect of organizational culture, communication, and religiosity on work engagement mediated by work motivation at the Bureau of Personnel and Organization, Main Secretariat of the Financial and Development Supervisory Agency.

Design/methodology/approach- The population in this study was 143 Civil Servants (PNS). Samples were taken by a population of 143 people. Data collection techniques using questionnaires and interviews, while the analytical tool used is the Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS version 22.

Findings- The results of this study indicate that organizational culture, communication, and religiosity do not have a significant positive effect on work motivation and work engagement. Work motivation is not proven as a mediator of cultural, communication, and religiosity relations to work attachment.

Implications- To improve the organizational culture of personnel and organization bureaus can be done through enhancing activities that support the re-culture of the organization in the routine activities of the Personnel and Organizations Bureau.

Keywords: Culture, Religiosity, Employee Engagement, and Communication



© 2020 The Author(s). This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY-NC-SA) 4.0 license

To link this article
<http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/406>

FAKTOR FAKTOR YANG MEMBERIKAN IMPLIKASI TERHADAP KETERIKATAN PEKERJA

Muhammad Ramaditya^{1*}, Gabriel Nazzario²

¹ Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

² Pemindehan Dan Pemberhentian, Badan Pengawasan Dan Pembangunan Jakarta

*Email: ramaditya@steia.ac.id

Abstrak

Tujuan- Penelitian bertujuan untuk mengetahui dampak budaya organisasi, komunikasi, dan religiusitas terhadap keterikatan kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja pada Biro Kepegawaian dan Organisasi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan..

Desain / metodologi / pendekatan- Sampel yang diambil sejumlah populasi yaitu 143 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan alat analisis yang dipergunakan adalah Model Persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program AMOS versi 22.

Temuan- Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, komunikasi, dan religiusitas berdampak positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan keterikatan kerja. Motivasi kerja tidak terbukti sebagai pemediasi hubungan budaya, komunikasi dan religiusitas terhadap keterikatan kerja.

Implikasi- Untuk meningkatkan budaya organisasi biro kepegawaian dan organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kegiatan yang memperkenalkan kembali budaya organisasi dalam kegiatan rutin Biro Personalia dan Organisasi.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Religiusitas, Keterikatan Kerja dan Komunikasi

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah salah satu aset yang menentukan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi pada dasarnya bergantung pada keahlian dan kemampuan pada karyawan yang membentuknya. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung SDM yang mempunyai kinerja optimum. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam sebuah organisasi. Adapun bentuk dan tujuannya, sebuah organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia. Begitu juga dalam pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia itu sendiri.

Selain itu menurut Prijono Tjiptoheryanto dan Mandala Manurung (2010), dalam era keterbukaan dan teknologi informasi yang begitu cepat dibutuhkan langkah-langkah yang proaktif untukantisipasi untuk melakukan pergeseran dari tingkat pelayanan konvensional menuju pelayanan yang profesional terutama Kementerian dan atau Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang membidangi pelayanan publik. Kondisi ini tentunya akan membawa dampak yang luas terhadap penyelenggara pemerintah, disadari atau tidak disadari oleh penyelenggara pemerintah, sesegera mungkin meninggalkan paradigma lama dan mengganti dengan paradigma baru yang lebih mengutamakan efisiensi, kecepatan dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan (Pradana, 2016).

Pemerintah memiliki peran penting sebagai salah satu “pelaku” strategis untuk meningkatkan dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Sekalipun tingkat sosial dan ekonomi suatu masyarakat telah meningkat, peran pemerintah tetap diperlukan untuk melaksanakan fungsi regulasi, alokasi, distribusi, pelayanan, dan pemberdayaan masyarakat. Fungsi-fungsi ini harus dilaksanakan oleh pemerintah agar tercapai keadilan dan pemerataan dalam masyarakat. Birokrasi pemerintah lebih menitikberatkan terhadap fungsi pelayanan kepada masyarakat, sehingga identik dengan sektor publik. Pada sektor publik, teori kepercayaan lebih relevan digunakan untuk melihat kualitas pelayanan dalam kaitannya dengan usaha pemenuhan berbagai kebutuhan barang dan jasa publik terhadap masyarakat. Dalam konteks hubungan pemerintahan, kepercayaan dapat dikatakan sebagai jembatan penghubung komunikasi yang efektif antara pemerintah dengan masyarakat. Sikap dan perilaku yang dapat dipercaya dalam konteks pemerintahan dijelaskan oleh Ndraha (2001) sebagai penghubung antar janji dan percaya yang disebutkan bahwa kepercayaan masyarakat berbanding lurus dengan kemampuan dan kualitas pemenuhan janji dan kewajiban pemerintah. Kemampuan pemenuhan janji dan kewajiban sangatlah erat kaitannya dengan legitimasi pemerintah, dikutip (dalam Ayu Desiana, 2014).

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) memerlukan dukungan sumber daya manusia aparatur yang berpengalaman, berintegritas, adaptif dan terpercaya. Biro Kepegawaian dan Organisasi selaku pemangku di bidang kepegawaian telah berkomitmen untuk memajukan dan mengembangkan sistem manajemen kepegawaian yang efektif dan efisien untuk mendorong peningkatan profesionalisme pegawai dan kualitas pengawasan sehingga tercipta tata kelola pemerintahan yang baik. Penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Subbagian Data dan Informasi Pegawai pada Bagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, pada tanggal 1 Juli 2019 pegawai pada Biro Kepegawaian dan Organisasi berjumlah 143 orang.

Salah satu indikasi yang menunjukkan masih belum optimalnya kinerja pegawai BPKP khususnya pada Kantor Pusat BPKP dengan melihat Laporan Gerakan Disiplin Nasional (GDN), dimana pelanggaran disiplin pegawai pada periode pelaporan GDN tahun 2016, 2017 dan 2018 masih cukup tinggi, hal ini menggambarkan masih belum optimalnya kinerja organisasi pada unit-unit kantor pusat BPKP. Untuk diketahui, kinerja organisasi sangat bergantung pada kinerja individu (pegawai) atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Sehingga dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi. Perbandingan daftar pegawai yang telah dijatuhi hukuman disiplin terkait pelanggaran yang telah dilakukan dapat dilihat pada Tabel 1.2 dan pelaporan kinerja pegawai yang tertuang dalam Laporan Gerakan Disiplin Nasional (GDN) 3 (tiga) tahun terakhir pada unit-unit kerja kantor pusat BPKP yang diambil dari data Subbagian Pemberhentian Pegawai, terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Daftar Pegawai Yang Telah Dijatuhi Hukuman Disiplin

No.	Jenis Hukuman Disiplin	Tahun		
		2016	2017	2018
1	Teguran Lisan	2	1	1
2	Teguran Tertulis	1		2
3	Pernyataan Tidak Puas Secara Tertulis		2	1
4	Penundaan Kenaikan Gaji Berkala Selama 1 (satu) Tahun	2		
5	Penundaan Kenaikan Pangkat Selama 1 (satu) Tahun		2	
6	Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah Selama 1 (satu) Tahun	2		2
7	Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah Selama 3 (tiga) Tahun			
8	Pemindahan Dalam Rangka Penurunan Jabatan Setingkat Lebih Rendah			
9	Pembebasan Dari Jabatan		1	2
10	Pemberhentian Dengan Hormat Tidak Atas Permintaan Sendiri Sebagai PNS		5	8
11	Pemberhentian Tidak Dengan Hormat Sebagai PNS			
	Jumlah	7	11	16

Sumber: Subbagian Pemberhentian Pegawai

Gibson et al (2012) berpendapat bahwa kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, sehingga dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi. Kondisi saat ini, kualitas SDM aparatur negara masih berkinerja belum optimal.

2. Kajian Pustaka

Komunikasi dan koordinasi baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal diduga menjadi penyebab kurangnya keterikatan pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga pelaksanaan tugas kurang efektif. Menurut Anteja (2013:299), dalam Mita Afriza dkk. (2015), bahwa komunikasi memegang peranan penting dalam menjalin hubungan kerja, baik hubungan antara pegawai maupun dengan pimpinan. Apabila atasan memberikan tugas kepada pegawai dengan metode komunikasi yang baik, maka pegawai akan lebih mudah untuk mengerti segala yang dimaksud oleh atasannya sehingga pegawai lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas.

Penelitian Mita et al. (2015) membuktikan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Untuk itu, setiap organisasi diharapkan mampu mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam komunikasi. Beberapa bentuk dan kendala yang dihadapi yang berkaitan dengan komunikasi pada kurangnya komunikasi dan koordinasi baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal diduga menjadi salah satu penyebab kurangnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga pelaksanaan tugas kurang efektif. Menurut Anteja (2013:299), dalam Mita et al. (2015), bahwa komunikasi memegang peranan penting dalam menjalin hubungan kerja, baik hubungan antara pegawai maupun dengan atasan. Apabila atasan memberikan tugas kepada pegawai dengan metode komunikasi yang baik, maka pegawai akan lebih mudah untuk mengerti segala yang dimaksud oleh atasannya sehingga pegawai lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas. Untuk itu, setiap organisasi diharapkan mampu mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam komunikasi.

Biro Kepegawaian dan Organisasi terbagi dalam 5 (lima) Bagian yang saling berkaitan sehingga komunikasi yang efektif sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini tentunya memerlukan kecepatan penyebaran informasi dan penyamaan persepsi tiap pegawai dalam menerima informasi mengingat Biro Kepegawaian dan Organisasi juga sebagai sumber data dan informasi mengenai kepegawaian yang sering digunakan oleh para pimpinan BPKP dalam pengambilan keputusan di bidang kepegawaian. Namun masih terdapat beberapa kendala komunikasi yang terjadi antar Bagian dan antar pegawai membuat

kinerja pegawai Biro Kepegawaian dan Organisasi berkurang, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggaiwan (2014) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Religiusitas terkait dengan kehidupan manusia, begitu juga kematian, moralitas, kebajikan, keadilan social, perbaikan diri, dan kehidupan yang lebih baik. Keyakinan beragama dan perilaku religious memiliki pengaruh yang sangat besar pada individu, kelompok dan budaya sejarah, (Zinnabauer dalam Lopez, 2010). Religiusitas adalah seberapa kuat individu penganut agama merasakan pengalaman beragama sehari-hari (daily spiritual experience), mengalami kebermaknaan hidup dengan beragama (meaning), mengekspresikan agama sebagai sebuah nilai (values), meyakini ajaran beragama (beliefs), dan meyakini pilihan agamanya (dalam fetzer, 2003). Menurut Amaliah et al (2015), dengan adanya religiusitas maka seseorang yang beragama seharusnya akan selalu berusaha melakukan yang terbaik dan tidak melanggar aturan dalam bersikap dan bertingkah laku dalam setiap aktivitasnya, yaitu sesuai dengan norma dan aturan yang telah diatur dalam agamanya. Dalam Agama Islam, setiap manusia dituntut untuk melaksanakan ajaran agama Islam secara menyeluruh. Dengan demikian implementasi nilai-nilai agama dalam aktivitas sehari-hari merupakan suatu hal yang wajib untuk dilakukan bagi seorang muslim sebagai bentuk tanggung jawabnya kepada Allah SWT (Anwar et al, 2018).

Adapun menurut Sulisty (2011) menyatakan bahwa religiusitas sangat penting untuk dimiliki oleh karyawan, karena jika karyawan memiliki tingkat religiusitas yang semakin tinggi, maka motivasi karyawan untuk menghasilkan prestasi atau kinerja yang baik juga akan semakin tinggi. Hal ini juga dibuktikan oleh beberapa peneliti lain yang melakukan penelitian mengenai religiusitas. Berdasarkan hasil penelitian yang juga telah dilakukan oleh Adhim (2009) dimana penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh religiusitas terhadap prestasi kerja pegawai alumni dan bukan alumni pesantren yang bekerja di Kantor Departemen Agama Kabupaten Bangkalan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara religiusitas terhadap prestasi kerja pegawai, dimana pegawai yang merupakan alumni pesantren memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi.

Faktor religiusitas di Biro Kepegawaian dan Organisasi, BPKP selama ini menjadi faktor yang sangat penting karena banyak dari tugas-tugas yang dikerjakan di BPKP berhubungan dengan audit dan reviu keuangan pada kementerian lain, hal ini sesuai dengan penelitian (Hamid et al., 1993; Douplik dan Perera, 2012; Adeel dan Patel, 2016) yang menerangkan bahwa terdapat pengaruh signifikan religi terhadap praktik akuntansi, terutama dalam konteks sosial dan budaya negara Islam maupun negara yang mayoritas penduduknya Muslim. Faktor Religiusitas di BPKP khususnya pada Biro Kepegawaian dan Organisasi didukung dengan sarana dan prasarana yang cukup memadai, di tiap lantai terdapat musholla dan di halaman kantor terdapat Masjid yang jaraknya tidak begitu jauh dari gedung utama tempat pegawai bekerja. Kegiatan keagamaan juga rutin dilakukan baik bagi pegawai muslim maupun bagi pegawai yang beragama kristen dan katolik.

Setiap ada hari-hari besar keagamaan pun BPKP selalu memfasilitasi segala acara yang bernuansa keagamaan selama tidak mengganggu aktifitas pekerjaan rutin sehari-hari. Faktor religiusitas dan spritualitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan literatur yang ada, hal ini juga didukung oleh penelitian Osman-Gani, *et al* (2010) dimana pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa sudah seharusnya jika pemimpin perusahaan mempersiapkan adanya kerangka kerja dengan praktik religiusitas atau keagamaan. Hal ini disebabkan karena adanya religiusitas dapat menjadi suatu motivasi tersendiri bagi karyawan yang penting bagi suasana psikologis karyawan yang dapat

mendukung karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu penulis juga ingin mengetahui bahwa adakah pengaruh yang signifikan antara religiusitas dengan permasalahan disiplin dan kinerja pada biro kepegawaian dan organisasi.

Untuk menanamkan disiplin Pegawai Negeri Sipil diperlukan juga suatu motivasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2003) dikutip (dalam Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah, 2010) motivasi adalah kesediaan melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Untuk itu, salah satu penyebab rendahnya keterikatan pegawai adalah motivasi, Motivasi diduga sebagai salah satu faktor penyebab dalam mempengaruhi keterikatan pegawai, yang mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar dapat bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Hasil wawancara dan pengamatan penulis, rendahnya motivasi pegawai antara lain terlihat dari: 1. Keengganan pegawai untuk datang tepat waktu, terutama jika atasan langsungnya tidak ada ditempat; 2. Masih banyak pegawai yang mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi; 3. Masih banyak pegawai yang bekerja hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan standar minimal; 4. Masih banyak pegawai yang lebih suka melakukan kegiatan lain yang bukan tugas utamanya; dan 5. Keengganan pegawai yang bekerja melebihi jam kerja yang ditentukan.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting, karena dapat menyebabkan dan mendukung perilaku pegawai untuk bekerja lebih giat dan antusias dalam mencapai hasil yang diharapkan. Setiap institusi harus selalu menumbuh kembangkan agar para pegawainya mempunyai motivasi yang tinggi, karena jika institusi mampu meningkatkan motivasi dan kegairahan bekerja, akan diperoleh keuntungan bagi institusi yang antara lain pekerjaan akan cepat terselesaikan, absensi dapat diperkecil sehingga produktifitas dan kinerja pegawai dapat ditingkatkan (Nitisemito, 2005). Beberapa penelitian yang mendukung terkait motivasi antara lain oleh Mamik (2010), Hardiyana (2011), Sumarji Kuswantoro (2012), dan Mita Afriza dkk. (2015), yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan menggunakan Budaya Organisasi, komunikasi, dan Religiusitas sebagai variabel penelitian diharapkan akan dapat mempengaruhi keterikatan kerja untuk melaksanakan tugas dan fungsinya yang tentunya dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut dengan tujuan akhir yang diharapkan adalah meningkatnya kinerja organisasi secara menyeluruh.

3. Metode

Desain Penelitian

peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi adalah wilayah generalisasi, obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Biro Kepegawaian dan Organisasi dipilih sebagai populasi dalam penelitian ini adalah karena kekhususan dan karakteristik Biro ini selaku pemangku di bidang kepegawaian dalam instansi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang berjumlah 143 orang. Adapun teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Disamping itu, strategi asosiatif digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel dan dapat mengidentifikasi mencari

peranan, pengaruh, dan hubungan yang bersifat sebab-akibat, yaitu antara variabel bebas/eksogen dan variabel terikat/endogen (Sugiyono, 2014).

Pengukuran Variabel

Kuesioner digunakan sebagai teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan-pertanyaan secara tertulis kepada responden yang menjadi objek pembahasan dengan beberapa aspek yang terkait yang ditujukan ke pegawai negeri sipil pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Keterikatan Pekerja diadaptasi dari skala lima item yang dikembangkan oleh Chartered Institute of Personnel and Development UK (2010) untuk mengukur sejauh mana karyawan mengalami keterikatan pekerja di tempat kerja dalam satu tahun terakhir. Item dinilai pada skala Likert lima poin (sangat tidak setuju = 1, tidak setuju = 2, kurang setuju = 3, setuju = 4, sangat setuju = 5). Adapun variable motivasi kerja di adaptasi oleh Abraham H Maslow (2014) dan religiusitas diadaptasi dari Glock dan Stark (2008), variable komunikasi diadaptasi dari Bangun (2012) dan budaya organisasi dari robins (2014).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan bantuan program AMOS. Teknik ini digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel yang digunakan dalam penelitian.

4. Hasil Dan Pembahasan

Nilai Signifikansi dan Estimasi Variabel

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi memberikan pengaruh langsung sebesar 0,013 terhadap variabel motivasi. Akan tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan karena nilai p yang diperoleh sebesar 0,762 ($p > 0,05$). Variabel komunikasi memberikan pengaruh langsung sebesar 0,077 terhadap variabel motivasi. Akan tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan karena nilai p yang diperoleh sebesar 0,145 ($p > 0,05$). Variabel religiusitas memberikan pengaruh langsung sebesar 0,225 terhadap variabel motivasi.

Tabel 2. Tabel Nilai Signifikansi dan Estimasi Variabel

Variabel		Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivasi	<--- Budaya Organisasi	0,013	0,043	0,302	0,762
Motivasi	<--- Komunikasi	0,077	0,053	1,457	0,145
Motivasi	<--- Religiusitas	0,225	0,052	4,324	***
Keterikatan Kerja	<--- Budaya Organisasi	0,059	0,062	0,940	0,347
Keterikatan Kerja	<--- Motivasi	0,126	0,121	1,037	0,300
Keterikatan Kerja	<--- Komunikasi	0,454	0,077	5,893	***
Keterikatan Kerja	<--- Religiusitas	0,525	0,080	6,567	***

Pengaruh tersebut signifikan karena nilai p yang diperoleh sebesar kurang dari 0,05. Variabel budaya organisasi memberikan pengaruh langsung sebesar 0,059 terhadap variabel keterikatan kerja. Akan tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan karena nilai p yang diperoleh sebesar 0,347 ($p > 0,05$). Hasil yang tidak signifikan diduga dikarenakan terdapat karakteristik atau dimensi budaya organisasi yang belum terealisasi dengan baik. Menurut Hofstede, Bond, dan Luk (1993) hal yang dipergunakan untuk mengoptimalkan variabel budaya organisasi adalah: 1) Perlunya peningkatan profesionalisme pegawai; 2) Jarak dari manajemen (terdapat hambatan dengan manajemen seperti sulitnya berkomunikasi atau kurangnya perhatian manajemen terhadap kepentingan karyawan); 3) menambah rasa percaya pada rekan sekerja; 4) membiasakan bekerja dalam keteraturan; 5) meminimalisasi permusuhan dan konflik dalam bekerja; 6) adanya integrasi sistem budaya organisasi.

Variabel motivasi memberikan pengaruh langsung sebesar 0,126 terhadap variabel keterikatan kerja. Akan tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan karena nilai p yang diperoleh sebesar 0,300 ($p > 0,05$). Variabel komunikasi memberikan pengaruh langsung sebesar 0,454 terhadap variabel keterikatan kerja. Pengaruh tersebut signifikan karena nilai p yang diperoleh kurang dari 0,05. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Effendy (2003) yang menjelaskan bahwa komunikasi dilakukan dengan tujuan untuk perubahan sikap (*attitude change*), perubahan pendapat (*opinion change*), perubahan perilaku (*behaviour change*) dan perubahan sosial (*social change*). Perubahan perilaku yang dalam konteks ini disebut sebagai keterikatan kerja pegawai pada biro kepegawaian dan Organisasi.

Variabel religiusitas memberikan pengaruh langsung sebesar 0,525 terhadap variabel keterikatan kerja. Pengaruh tersebut signifikan karena nilai p yang diperoleh kurang dari 0,05. Keterikatan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh tingkat religiusitasnya. Keberagaman atau religiusitas diwujudkan dalam berbagai kehidupan manusia. Aktivitas beragama bukan hanya terjadi ketika seseorang melakukan ibadah, tapi juga melakukan aktivitas lain yang di dorong oleh kekuatan supranatural. Bukan hanya yang berkaitan dengan aktivitas yang tak tampak dan terjadi dalam hati seseorang. Karena itu, keberagaman seseorang pegawai akan meliputi berbagai macam sisi atau dimensi termasuk dalam berorganisasi. Dengan demikian, agama adalah sebuah sistem yang berdimensi banyak agama, dalam pengertian Glock & Stark (1966) adalah sistem simbol, sistem keyakinan, sistem nilai, dan sistem perilaku yang terlembagakan, yang semuanya itu berpusat pada persoalan-persoalan yang dihayati sebagai yang paling maknawi (Ancok & Suroso, 2011: 76). Agama mengandung arti ikatan yang harus dipegang dan harus dipatuhi oleh manusia. Ikatan yang dimaksud berasal dari suatu kekuatan yang lebih tinggi dari manusia sebagai kekuatan gaib yang tak dapat ditangkap dengan pancaindra, namun mempunyai pengaruh yang sangat besar sekali terhadap kehidupan manusia sehari-hari (Harun Nasution: 2010).

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien R^2 untuk variabel motivasi sebesar 0,128. Hal tersebut menunjukkan secara bersama-sama variabel budaya organisasi, komunikasi, dan religiusitas berkontribusi sebesar 12,8% dalam membentuk variabel motivasi. Koefisien R^2 untuk variabel keterikatan kerja sebesar 0,396. Hal tersebut menunjukkan secara bersama-sama variabel budaya organisasi, komunikasi, dan religiusitas berkontribusi sebesar 39,6% dalam membentuk variabel keterikatan kerja. Variabel mediasi berupa motivasi dikatakan memiliki pengaruh mediasi apabila pengaruh tidak langsung yang melalui variabel motivasi lebih besar daripada pengaruh langsung. Sehingga untuk menguji terjadi mediasi atau tidak dapat dilakukan dengan membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Adapun pengaruh tidak langsung variabel religiusitas terhadap keterikatan kerja melalui mediasi variabel motivasi sebesar 0,025, sedangkan pengaruh langsungnya sebesar

0,456. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak memberikan mediasi antara variabel religiusitas dan variabel keterikatan kerja. Pengaruh tidak langsung variabel komunikasi terhadap keterikatan kerja melalui mediasi variabel motivasi sebesar 0,008, sedangkan pengaruh langsungnya sebesar 0,387. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak memberikan mediasi antara variabel komunikasi dan variabel keterikatan kerja. Pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap keterikatan kerja melalui mediasi variabel motivasi sebesar 0,061, sedangkan pengaruh langsungnya sebesar 0,002. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak memberikan mediasi antara variabel budaya organisasi dan variabel keterikatan kerja.

Efek mediasi tidak terjadi karena diduga dalam kultur sampel penelitian, tingkat religiusitas lebih mendominasi dalam meningkatkan keterikatan kerja dibandingkan dengan variabel motivasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian Samsari (2014) yang juga menemukan adanya pengaruh positif antara religiusitas dimensi belief terhadap keterikatan kerja, religiusitas dimensi komitmen dan behaviour tidak mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan kerja, sedangkan keterikatan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan antara lain faktor-faktor yang mempengaruhi religiusitas dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga indikator, yaitu keyakinan, peribadatan atau praktik agama dan pengalaman, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi perilaku religiusitas karyawan. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terdapat risiko jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya. Penelitian dengan variabel keterikatan kerja masih sangat mungkin berkembang seiring dengan bertambahnya faktor dan indikator baru sesuai dengan perkembangan zaman dan karakteristik pegawai generasi milenial dan generasi Z yang telah memasuki usia produktif bekerja dan generasi alpha nantinya.

6. Kesimpulan

Sesuai hasil hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini serta hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan data responden pegawai negeri sipil pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, BPKP yang diolah menggunakan SEM AMOS Ver 22, dapat disimpulkan sebagai berikut antara lain; Budaya Organisasi berdampak tidak signifikan terhadap Motivasi kerja pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Komunikasi berdampak tidak signifikan terhadap motivasi kerja pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Religiusitas berdampak signifikan terhadap motivasi kerja pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Budaya Organisasi berdampak tidak signifikan terhadap keterikatan kerja pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Religiusitas berdampak , signifikan terhadap keterikatan kerja pada Biro Kepegawaian dan Organisasi. Motivasi kerja tidak memoderasi budaya organisasi terhadap keterikatan kerja pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Motivasi kerja tidak memediasi komunikasi terhadap keterikatan kerja pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Motivasi kerja tidak memediasi religiusitas terhadap keterikatan kerja pada Biro Kepegawaian dan Organisasi.

Implikasi

Untuk meningkatkan budaya organisasi pada biro kepegawaian dan organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kegiatan-kegiatan yang mengenalkan kembali budaya-budaya organisasi disela-sela kegiatan rutin Biro Kepegawaian dan Organisasi. Dalam rangka meningkatkan komunikasi pada biro kepegawaian dan organisasi perlu dilakukan tambahan kegiatan yang dapat meningkatkan ilmu komunikasi pegawai seperti pelatihan sebagai keynote speaker, pelatihan cara komunikasi. Peningkatan program religiusitas di biro kepegawaian dan organisasi juga perlu ditingkatkan karena pada variabel tersebut terbukti secara langsung dan nyata memiliki dampak yang signifikan bagi motivasi pegawai. Peningkatan nilai-nilai budaya organisasi juga perlu ditingkatkan untuk mencapai keterikatan kerja yang lebih optimal.

Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk satuan tugas pengampu budaya organisasi. Satgas ini bertujuan untuk memetakan nilai dan indikator budaya organisasi pada masing-masing bagian untuk kemudian menjalankan program-program peningkatan nilai budaya organisasi. Peningkatan program religiusitas di biro kepegawaian dan organisasi juga perlu ditingkatkan melalui penambahan kegiatan berdoa sebelum bekerja, ceramah singkat selepas sholat dzuhur, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan religiusitas karena pada variabel tersebut terbukti secara langsung dan nyata memiliki dampak yang signifikan bagi keterikatan kerja pegawai.

Peningkatan motivasi internal juga perlu ditingkatkan untuk mencapai keterikatan kerja yang lebih optimal dengan cara menugaskan para pimpinan di biro kepegawaian dan organisasi untuk ikut dalam acara seminar-seminar motivasi agar dapat menularkan motivasi tersebut kepada para anggotanya. Dalam upaya meningkatkan dampak komunikasi terhadap keterikatan kerja perlu adanya kegiatan outing pegawai yang dapat meningkatkan kualitas komunikasi pegawai bukan hanya antar bagian juga antar unit kerja. Selaras dengan itu, upaya meningkatkan dampak religiusitas terhadap keterikatan kerja perlu ditambahkan kegiatan tafakur alam bagi seluruh pegawai biro kepegawaian dan organisasi untuk dapat menambah nilai religiusitas pegawai.

Funding

The author receive no direct funding for this research

Daftar Pustaka

- Arif, S. (2011), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)*, Jurnal Manajemen, Vol. 10, No. 3.
- Ayu, D. (2014), *Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah Menuju Good Governance*, Jurnal MP, Volume I Nomor I Juni 2014.
- Ayu, D & Ending, S, (2014), *Effect of leadership on the job satisfaction with organizational commitment and trust in leader as mediators*, jurnal review integrated business and economic research volume 6 issue 4 ISSN : 2304 -1013.
- Azadeh, T. and Sadegh, R. (2012). *Effect of Communication and Participation on Employees satisfaction empirical studies in airlines in iran*) dalam jurnal Internasional Konferensi Ekonomi, Perdagangan dan Pembangunan IACTI Press Singapura.
- Abdul, K. and Romli, T, (2015). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Aceh*, Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 3, Agustus 2015.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.

- Durga, P. and N.R.V. Prabhu, (2011), *The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance*, IPCSIT Vol. 20.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Indeks, Jakarta.
- Ghozaali, I, (2006), *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko, T. (2008), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Juhana, D. Kadir, Y. (2011), *Pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat*, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 5, No. 2, Oktober 2011, 74-85, ISSN 2443-0633.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Made, S. Desak, K. and Gede, R. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.06 (2015) : 430-442, ISSN nomor 2337-3067.
- Mathis, R. And Jackson, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Melina, C. and Intan, R (2012), *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, jurnal bisnis dan ekonomi, Vol.19, No.2, tahun 2012, ISSN : 1412-3216
- Voon, M.L, M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob, (2011). *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*, Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 2, No. 1, 2011, halaman 24-32.
- Nitisemito, A S., (2015). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi kelima, Cetakan keempat belas, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rahmat, S. and Machasin, (2015), *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau*, Jurnal Tepak manajemen dan bisnis 270 Vol. VII Nomor 2.
- Reza, S. Rusli, Y. Mahdani.I, (2016), *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya*, Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam, Volume 2, Nomor 2, September 2016, ISSN. 2502-6976.
- Riduwan, (2013), *Metode dan Teknik Penyusunan Tesis*, Cetakan 9, Alfabeta, Bandung.
- Rivai, V. (2006), *Manajemen SDM untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P., dan Judge, T. (2014), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rustan A., Mayahayati, K, (2016), *Efek Reformasi Birokrasi Terhadap Kemajuan Ekonomi Daerah*, Jurnal Borneo Administrator, Volume 12, No. 2.
- Sinurat Johan Elfirde, 2017, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Himawan Putra Medan*, Jurnal Universitas Methodist Indonesia.
- Siswanto, (2005). *Manajemen Tenaga Kerja di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, (2013). *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan 17, Alfabeta, Bandung.
- Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Pustaka Pelajar.
- Sulaiman, (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai serta dampaknya pada Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya*, Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, ISSN : 2303-0199.
- Wardana, D. And Geovani, M, (2017), *Reformasi Birokrasi Menuju Indonesia Baru, Bersih dan Bermatabat*, Jurnal Pemerintahan, Politik dan Birokrasi, Vo. III, No. 1, April 2017.
- Widya A.W and Ahya, Y, (2016), *Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening*, Diponegoro journal of management volume 5 nomor 3 tahun 2016 hal 1-9 , ISSN nomor 2337-3792.

Zulkifli, A dan Mahdani, I (2015), *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Beban Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Dinas Catatan Sipil Kota Sabang)*

Pedoman Sitasi

Ramaditya, M., & Nazzario, G. (2020). FAKTOR FAKTOR YANG MEMBERIKAN IMPLIKASI TERHADAP KETERIKATAN PEKERJA. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 5(2), 61 - 72. Retrieved from <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/406>