

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA.**

**SKRIPSI**



Oleh :

Nama : Heggi Wirawan Prayudha

Nomor Mahasiswa : 14311501

Jurusan : Manajemen

Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

**2018**

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia.**

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Heggi Wirawan Prayudha

Nomor Mahasiswa : 14311501

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 16 Juli 2018

Penulis,



Heggi Wirawan Prayudha

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia.**

Oleh :

Nama : Heggi Wirawan Prayudha

Nomor Mahasiswa : 14311501

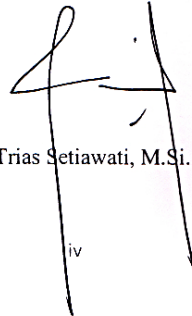
Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 16 Juli 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dr. Trias Setiawati, M.Si.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

Disusun Oleh : **HEGGI WIRAWAN PRAYUDHA**

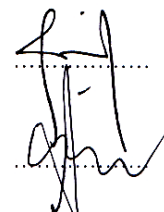
Nomor Mahasiswa : **14311501**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

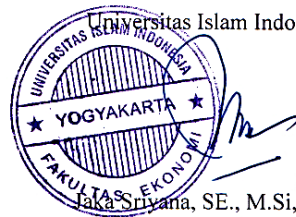
Pada hari Selasa, tanggal: 14 Agustus 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Trias Setiawati, Dr., M.Si.

Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Ika Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati  
saya persembahkan Skripsi ini teruntuk:

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FE UII

Bapak dan Ibu Tercinta

Kedua Adikku yang kusayangi

Segenap Keluarga besar

Seluruh teman-teman

## **MOTTO**

*“Man Jada Wa Jadda”*

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain”

(Q.S Al Insyirah: 6,7)

“Ilmu tanpa agama adalah lumpuh, agama tanpa ilmu adalah buta.”

(Albert Einstein)

“Pemenang adalah dia yang mampu berdiri ketika jatuh dan masih tetap bertahan ketika yang lain menyerah.”

(Harly Umboh)

“Idealisme adalah kemewahan terakhir yang hanya dimiliki oleh pemuda”

(Tan Malaka)

“Hiduplah seakan-akan kamu akan mati besok. Belajarlah seakan-akan kamu akan hidup selamanya”

(Mahatma Gandhi)

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**Heggi Wirawan Prayudha  
Universitas Islam Indonesia  
heggiwp88@gmail.com**

**Abstrak**

Penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Universitas Islam Indonesia. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Responden dalam penelitian ini sebanyak 106 karyawan tetap Universitas Islam Indonesia. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya uji t, uji F, analisis regresi berganda, dan analisis jalur. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 17.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, variabel *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh secara tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** *Employee Engagement, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*



**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**Heggi Wirawan Prayudha  
*Universitas Islam Indonesia*  
heggiwp88@gmail.com**

**Abstract**

This research is related to the influence of the employee engagement and organizational culture on employee performance and job satisfaction as an intervening variable in Universitas Islam Indonesia. The purpose of this study was to determine the influence of the employee engagement on job satisfaction, determine the influence of organizational culture on job satisfaction, determine the influence of the employee engagement and organizational culture on job satisfaction, determine the influence of the employee engagement on employee performance, determine the influence of organizational culture on employee performance, determine the influence of employee engagement and organizational culture on employee performance, knowing the effect of job satisfaction on employee performance, determine the effect of directly and indirectly employee engagement on the employees performance through job satisfaction, determine the effect of direct and indirect organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction variables. Respondents in this research were 106 Universitas Islam Indonesia employee's. Methods used for data collection was a questionnaire. Some quantitative analysis technique used in this research, such as t test, F test, multiple regression analysis and path analysis with IBM SPSS Statistics 17 as an analytical tool.

The results of this research indicate that employee engagement variable has significant influence and positive impact on job satisfaction, organizational culture variable has a significant influence and positive impact on job satisfaction, there is a significant effect of employee engagement variable and organizational culture on job satisfaction, employee engagement variable has significant influence and positive impact on the employees performance, organizational culture variable has a significant influence and positive impact on the employees performance, there is a significant effect of employee engagement variable and organizational culture on employees performance. The direct influence of employee engagement toward employee performance was greater than indirect effect of employee engagement toward employee performance through job satisfaction, and direct influence of organizational culture toward employee performance was greater effect than indirect influence of organizational culture toward employee performance through job satisfaction.

***Keywords:*** *Employee Engagement, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

*Alhamdulillahirabbil'alamin.* Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia”. Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatNya dengan segala keistimeanNya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah mengetahui pengaruh dari *employee engagement* dan budaya organisasi untuk menciptakan kepuasan kerja sehingga karyawan dalam berkinerja dapat menghasilkan output yang sesuai dengan harapan organisasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap di Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya

2. Nabi Muhammad SAW yang menjadi inspirator dan panutan penulis dalam berpikir serta bertindak dalam kehidupan sehari-hari, dan menjadi suri teladan hingga akhir nanti.
3. Bapak, Ibu dan kedua adik tercinta, serta keluarga besar yang selalu mendoakan, mendidik dan mendukung apapun aktivitas dan keputusan penulis, serta mengajarkan segala bentuk kebaikan dan pengalaman hidup.
4. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Dr. Trias Setiawati, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, dan informasi seputar penelitian ilmiah, serta membimbing mahasiswa dalam proses perkuliahan.
7. Mas Muhammad Halim, S.E dan Mbak Arum, S.E selaku asisten dosen Metodologi Penelitian kelas D yang telah sabar mendidik dan memberikan bimbingan kepada mahasiswa dalam mengikuti proses pembelajaran pada mata kuliah Metodologi Penelitian SDM.
8. Teman-teman seperjuangan angkatan 2014, khususnya MSDM 2014 serta teman teman kelas D mata kuliah metodologi penelitian SDM yang selalu saya banggakan.
9. Teman-teman Bridging Program kelas E, yang selalu saya cintai dan banggakan.
10. Teman-teman kontrakan (Novel, Fikky, Ulin, Imam) yang selalu memberikan tempat yang nyaman untuk singgah disaat kuliah.
11. Teman-teman KKN UNIT MG-305, semoga kita segera lulus di tahun 2018 ini.

Dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan laporan penelitian ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penelitian ini. Semoga karya tulis ilmiah ini dapat memberikan manfaat khususnya bagi penulis dan tentunya bagi pembaca.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Yogyakarta, 16 Juli 2018

Penulis

Heggi Wirawan Prayudha

## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| .....   |                |
| <b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b> .....                 | i              |
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                        | ii             |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> ..... | iii            |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....           | iv             |
| <b>HALAMAN BERITA ACARA UJIAN</b> .....           | v              |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....                  | vi             |
| <b>HALAMAN MOTTO</b> .....                        | vii            |
| <b>ABSTRAK</b> .....                              | viii           |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                       | x              |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                           | xiii           |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                         | xxi            |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                        | xxiv           |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                      | xxv            |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                    | 1              |
| 1.1 Latar Belakang.....                           | 1              |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                          | 8              |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                       | 9              |

|   |    |
|---|----|
| 1.4 Manfaat Penelitian .....  | 10 |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....  | 12 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....  | 12 |
| 2.1.1 Pengaruh Variabel <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kepuasan Kerja .....  | 12 |
| 2.1.2 Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....            | 21 |
| 2.1.3 Pengaruh Variabel <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan..... | 32 |
| 2.1.4 Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....         | 39 |
| 2.1.5 Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....            | 46 |
| 2.2 Landasan Teori .....  | 58 |
| 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....   | 58 |
| 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....                                 | 58 |
| 2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....                                     | 59 |
| 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....                                      | 61 |
| 4. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia .....                                 | 68 |
| 5. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia .....                                    | 71 |
| 6. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....                                   | 73 |
| 2.2.2 Kinerja.....  | 74 |
| 1. Pengertian Kinerja.....  | 74 |
| 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....                                  | 76 |

|   |     |
|---|-----|
| 3. Metode Penilaian Kinerja.....                            | 77  |
| 4. Tujuan dan Manfaat Kinerja.....                          | 79  |
| 5. Indikator Penilaian Kinerja .....                        | 82  |
| 2.2.3 <i>Employee Engagement</i> .....                      | 84  |
| 1. Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....              | 84  |
| 2. Prinsip untuk Menciptakan <i>Engagement</i> .....        | 85  |
| 3. Komponen Penting untuk Merasakan <i>Engagement</i> ..... | 86  |
| 4. Dimensi <i>Employee Engagement</i> .....                 | 87  |
| 2.2.4 Budaya Organisasi.....                                | 89  |
| 1. Pengertian Budaya Organisasi.....                        | 89  |
| 2. Fungsi Budaya Organisasi.....                            | 91  |
| 3. Dimensi Budaya Organisasi .....                          | 92  |
| 2.2.5 Kepuasan Kerja .....                                  | 98  |
| 1. Pengertian Kepuasan Kerja .....                          | 98  |
| 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....      | 99  |
| 3. Dimensi Kepuasan Kerja.....                              | 103 |
| 2.2.6 Perguruan Tinggi.....                                 | 105 |
| 1. Pengertian Perguruan Tinggi.....                         | 105 |
| 2. Fungsi Perguruan Tinggi .....                            | 105 |

|  |     |
|--|-----|
| 3. Tujuan Perguruan Tinggi.....  | 106 |
| 4. Klasifikasi Perguruan Tinggi.....   | 107 |
| 2.3 Hubungan antar Variabel .....  | 107 |
| 2.3.1 Hubungan antara Variabel <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja .....                                 | 107 |
| 2.3.2 Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja .....  | 108 |
| 2.3.3 Hubungan antara Variabel <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi<br>terhadap Kepuasan Kerja .....   | 109 |
| 2.3.4 Hubungan antara Variabel Variabel <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja<br>Karyawan .....                   | 110 |
| 2.3.5 Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan .....  | 111 |
| 2.3.6 Hubungan antara Variabel <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi<br>terhadap Kinerja Karyawan ..... | 112 |
| 2.3.7 Hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....  | 113 |
| 2.3.8 Hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan melalui<br>Kepuasan Kerja .....                 | 114 |
| 2.3.9 Hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan melalui<br>Kepuasan Kerja .....                 | 115 |
| 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian .....  | 115 |
| 2.5 Hipotesis Penelitian .....   | 119 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....                                | 121 |
| 3.1 Pendekatan Penelitian .....                                       | 121 |
| 3.2 Lokasi Penelitian.....  | 121 |
| 3.2.1 Sejarah Singkat Universitas Islam Indonesia .....               | 121 |
| 3.2.2 Visi dan Misi Universitas Islam Indonesia .....                 | 125 |
| 3.2.3 Tujuan, Kebijakan dan Sasaran Universitas Islam Indonesia ..... | 126 |
| 3.3 Identifikasi Variabel Penelitian .....                            | 127 |
| 3.3.1 Variabel Independen .....                                       | 128 |
| 3.3.2 Variabel Dependen.....  | 128 |
| 3.3.3 Variabel Intervening.....                                       | 129 |
| 3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....                    | 129 |
| 3.4.1 Kinerja Karyawan .....  | 129 |
| 3.4.2 <i>Employee Engagement</i> .....                                | 132 |
| 3.4.3 Budaya Organisasi.....  | 134 |
| 3.4.4 Kepuasan Kerja .....  | 136 |
| 3.5 Populasi dan Sampel Penelitian .....                              | 137 |
| 3.5.1 Populasi .....  | 137 |
| 3.5.2 Sampel.....   | 138 |
| 3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data .....                      | 138 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.6.1 Jenis Data .....                         | 138 |
| 1. Data Primer.....                            | 138 |
| 2. Data Sekunder .....                         | 139 |
| 3.6.2 Teknik Pengumpulan Data .....            | 139 |
| 3.7 Uji Instrumen Penelitian .....             | 140 |
| 3.7.1 Uji Validitas .....                      | 140 |
| 3.7.2 Uji Reliabilitas.....                    | 141 |
| 3.8 Metode Analisis Data.....                  | 142 |
| 3.8.1 Analisis Deskriptif.....                 | 142 |
| 3.8.2 Analisis Inferensial.....                | 142 |
| 3.8.2.1 Uji Asumsi Klasik .....                | 142 |
| 1. Uji Normalitas .....                        | 142 |
| 2. Uji Multikolinearitas .....                 | 143 |
| 3. Uji Heteroskedastisitas .....               | 144 |
| 3.8.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda ..... | 145 |
| 1. Regresi Model I.....                        | 145 |
| 2. Regresi Model II.....                       | 146 |
| 3. Analisis Regresi Sederhana .....            | 146 |
| 3.8.2.3 Uji Hipotesis.....                     | 146 |

|   |            |
|---|------------|
| 1. Uji t.....   | 146        |
| 2. Uji F.....   | 147        |
| 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....                            | 149        |
| 3.8.2.4 Analisis Jalur .....  | 149        |
| <b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>                    | <b>153</b> |
| 4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian ..... | 153        |
| 4.1.1 Hasil Uji Validitas.....                                      | 153        |
| 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas .....                                  | 159        |
| 4.2 Analisis Deskriptif .....                                       | 159        |
| 4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....                 | 160        |
| 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....                  | 167        |
| 4.3 Analisis Kuantitatif .....                                      | 182        |
| 4.3.1 Uji Asumsi Klasik.....  | 182        |
| 4.3.2 Analisis Regresi Linier Berganda Model I.....                 | 186        |
| 1. Persamaan Regresi.....   | 186        |
| 2. Uji Hipotesis .....  | 187        |
| 3. Koefisien Determinasi .....                                      | 190        |
| 4.3.2 Analisis Regresi Linier Berganda Model I.....                 | 191        |
| 1. Persamaan Regresi.....   | 192        |
| 2. Uji Hipotesis .....  | 193        |
| 3. Koefisien Determinasi .....                                      | 196        |

|   |     |
|---|-----|
| 4.3.2 Analisis Regresi Sederhana.....   | 196 |
| 1. Persamaan Regresi.....   | 197 |
| 2. Uji Hipotesis .....  | 198 |
| 3. Koefisien Determinasi .....  | 199 |
| 4.3.4 Analisis Jalur.....   | 199 |
| 4.3.5 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....  | 202 |
| 4.4 Pembahasan .....  | 202 |
| 4.4.1 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja.....                              | 204 |
| 4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....                                       | 205 |
| 4.4.3 Uji Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap<br>Kepuasan Kerja..... | 206 |
| 4.4.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....                            | 208 |
| 4.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....                                    | 209 |
| 4.4.6 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja<br>Karyawan .....  | 210 |
| 4.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....  | 211 |
| 4.4.8 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan<br>Kerja.....  | 212 |
| 4.4.9 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan<br>Kerja.....           | 214 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.5 Pembahasan Umum .....               | 216 |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> ..... | 219 |
| 5.1 Kesimpulan .....                    | 219 |
| 5.2 Saran .....                         | 220 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....             | 222 |
| <b>LAMPIRAN</b> .....                   | 229 |

## DAFTAR TABEL

| Tabel .....   | Halaman |
|---|---------|
| 2.1 Review Jurnal Penelitian Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja .....  | 17      |
| 2.2 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....            | 28      |
| 2.3 Review Jurnal Penelitian Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan..... | 37      |
| 2.4 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....          | 43      |
| 2.5 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....             | 50      |
| 2.6 Rujukan Teori <i>Employee Engagement</i> .....  | 53      |
| 2.7 Rujukan Teori Budaya Organisasi.....  | 54      |
| 2.8 Rujukan Teori Kepuasan Kerja.....   | 55      |
| 2.9 Rujukan Teori Kinerja Karyawan.....   | 56      |
| 3.1 Populasi Karyawan Tetap Universitas Islam Indonesia .....                                   | 138     |
| 3.2 Skala <i>Likert</i> .....   | 140     |
| 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel .....  | 154     |
| 4.2 Hasil Uji Validitas <i>Employee Engagement</i> ( $X_1$ ).....                               | 154     |
| 4.3 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi ( $X_2$ ) .....                                       | 155     |
| 4.4 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja ( $Z$ ).....   | 156     |
| 4.5 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan ( $Y$ ).....   | 157     |

|   |     |
|---|-----|
| 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....   | 159 |
| 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....   | 160 |
| 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....  | 161 |
| 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....  | 163 |
| 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji.....  | 164 |
| 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....   | 165 |
| 4.12 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan.....   | 166 |
| 4.13 Interval Penilaian untuk Variabel <i>Employee Engagement</i> , Budaya Organisasi,<br>Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan ..... | 168 |
| 4.14 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> .....  | 169 |
| 4.15 Hasil Analisis Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i> .....   | 170 |
| 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi .....   | 171 |
| 4.17 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi .....  | 173 |
| 4.18 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....   | 174 |
| 4.19 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....  | 176 |
| 4.20 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan .....  | 178 |
| 4.21 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan .....   | 180 |
| 4.22 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian.....   | 181 |
| 4.23 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian .....   | 181 |
| 4.24 Hasil Uji Normalitas .....   | 183 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.25 Hasil Uji Multikolinearitas .....   | 184 |
| 4.26 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....   | 185 |
| 4.27 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik .....  | 185 |
| 4.28 Hasil Regresi Linier Berganda <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....   | 186 |
| 4.29 Hasil Uji F <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....                    | 189 |
| 4.30 Hasil Koefisien Determinasi <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....    | 191 |
| 4.31 Hasil Regresi Linier Berganda <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan..... | 191 |
| 4.32 Hasil Uji F <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....                   | 195 |
| 4.33 Hasil Koefisien Determinasi <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....   | 196 |
| 4.34 Hasil Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....  | 197 |
| 4.35 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....                                    | 199 |
| 4.36 Hasil Uji Analisis Jalur .....  | 200 |
| 4.37 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....   | 202 |



## DAFTAR GAMBAR

| Gambar.....  | Halaman |
|--|---------|
| 1.1 Data Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia.....                       | 5       |
| 2.1 Kerangka Pikir dan Hipotesis Penelitian .....                        | 118     |
| 3.1 Model Analisis Jalur .....   | 152     |
| 4.1 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....      | 160     |
| 4.2 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....                | 162     |
| 4.3 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ..... | 163     |
| 4.4 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji .....               | 164     |
| 4.5 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....         | 166     |
| 4.6 Diagram Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan.....         | 167     |
| 4.7 Diagram Analisis Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i> ..... | 170     |
| 4.8 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi .....          | 173     |
| 4.9 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....             | 177     |
| 4.10 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan .....          | 180     |
| 4.11 Diagram Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian .....    | 182     |
| 4.12 Hasil Analisis Jalur .....  | 200     |

## DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran .....                           | Halaman |
|--|---------|
| 1. Kuisisioner Penelitian.....           | 230     |
| 2. Tabulasi Data Mentah.....             | 240     |
| 3. Hasil Uji Validitas .....             | 253     |
| 4. Hasil Uji Reliabilitas.....           | 262     |
| 5. Hasil Analisis Kuantitatif.....       | 263     |
| 6. Hasil Uji Asumsi Klasik .....         | 265     |
| 7. Analisis Deskriptif .....             | 266     |
| 8. Surat Permohonan Izin Penelitian..... | 267     |
| 9. Surat Balasan Izin Penelitian .....   | 268     |
| 10. Dokumentasi Gambar .....             | 269     |
| 11. Biodata Penulis .....                | 271     |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Di era global yang sangat dinamis seperti saat ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu mengalami perubahan dan peningkatan persaingan. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan, maka akan kalah dalam persaingan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci sukses sebuah organisasi dalam menghadapi persaingan di era global. Menurut Bohlander (2012), sumber daya manusia merupakan kemampuan terintegrasi dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu. Sumber daya ini dibangun agar mampu bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Salah satu faktor keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ialah kinerja karyawan. Organisasi dapat dikatakan berhasil ketika kinerja karyawan organisasi tersebut baik. Kinerja merupakan tingkatan pencapaian dari tugas-tugas yang ditanggung oleh seorang individu di dalam organisasinya. Sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2002), yang mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dessler (2004) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan oleh karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, tidak terlepas dari upaya positif yang dilakukan sebagai wujud pencapaian tujuan suatu organisasi. Beberapa upaya dapat dilakukan

organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti dengan menciptakan kepuasan kerja karyawan melalui *employee engagement* atau membuat karyawan terikat dengan organisasi, dan memperkuat budaya organisasi di lingkungan kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Perhatian terhadap pentingnya kinerja karyawan juga tidak bisa lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan keterikatan karyawan terhadap organisasi. *Engagement* karyawan muncul karena adanya kesesuaian/kecocokan antara nilai yang ada dalam organisasi dengan karakter karyawan. Kahn (1990), mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an harnessing of people’s selves to their work, such that they fully invest their physical, cognitive and emotional resources in their work roles*” yang artinya adalah karyawan yang memanfaatkan diri mereka baik secara fisik, kognitif dan emosi dengan peran pekerjaan mereka. Menurut Macey *et al.*, (2008) mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an manifested as energy, involvement and a focused striving toward the achievement of organizational goals*”. Dalam definisi ini, *engagement* karyawan diwujudkan sebagai energi, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *employee engagement*. Hal ini didukung oleh Bakker dan Demerouti (2008), yang menyatakan bahwa karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat atau lebih banyak menyelesaikan hal-hal lain di tempat kerja. Penelitian

Anitha (2014), menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Nazir (2016), Lewiuci dan Mustamu (2016), juga membuktikan hasil penelitian yang sama, bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain mempengaruhi kinerja karyawan, *employee engagement* dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Tejpal (2015), yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan organisasi yang tinggi juga akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015), Iqbal *et al* (2017), juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi yang tertanam kuat dalam organisasi, dapat menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi ini menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku dan bertindak. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins, 1996). Namun sebaliknya, budaya pun dapat menjadi suatu beban pada organisasi itu sendiri. Menurut Robbins (1996), budaya dapat menjadi penghalang terhadap perubahan bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi.

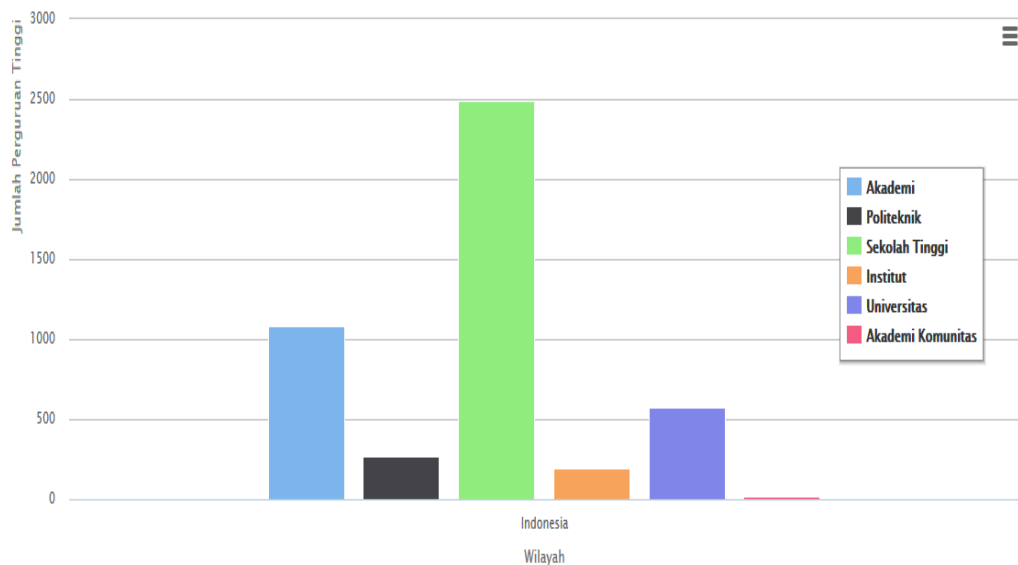
Kecocokan antara budaya organisasi dengan karakteristik anggota organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja yang akan mendorong kinerja karyawan secara

maksimal. Beberapa penelitian terdahulu, menunjukkan adanya hubungan antara variabel kepuasan kerja, kinerja, dan budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016), menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kedudukan variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang akan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Shah (2015), Ahamed dan Mahmood (2015), dan Shahzad dkk (2013), menunjukkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja, diyakini akan berpengaruh terhadap *output* kinerjanya. Pendapat ini didukung oleh Robbins (2002), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang karyawan yakini seharusnya diterima. Dapat dikatakan bahwa karyawan akan merasa puas apabila kebutuhan yang diinginkannya dapat terpenuhi. Semakin besar kebutuhan yang dapat dipenuhi, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi, dan begitu juga sebaliknya. Beberapa penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Khan (2012), menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja

karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Fadlallah (2015), Sawitri (2016), Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), juga membuktikan hasil penelitian yang sama, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa faktor yang telah diuraikan di atas, perlu menjadi perhatian bagi suatu organisasi untuk memperkuat posisi organisasinya dalam menghadapi persaingan di era global. Salah satu bentuk organisasi yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi ialah perguruan tinggi. Dewasa ini, pembangunan perguruan tinggi di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup pesat. Semakin banyaknya jumlah perguruan tinggi, maka perguruan tinggi akan berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitasnya secara keseluruhan, agar dapat memenangkan persaingan. Seperti yang terdapat di dalam gambar 1.1:



**Gambar 1.1 Data Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia**

Sumber: *dikti.go.id* (2018)

Hasil data dari Departemen Pendidikan Tinggi yang diambil dari situs (*dikti.go.id*), menunjukkan bahwa pada tahun 2018 jumlah perguruan tinggi di Indonesia sejumlah 4611. Jumlah tersebut terdiri dari 1079 Akademi, 267 Politeknik, 2494 Sekolah Tinggi, 194 Institut, dan 577 Universitas.

Universitas Islam Indonesia (UII) adalah salah satu perguruan tinggi swasta terkemuka di Indonesia. Terinspirasi oleh semangat nasionalisme dan berpedoman pada nilai-nilai *perennial*, UII didirikan satu bulan sebelum proklamasi kemerdekaan Indonesia pada tahun 1945. Saat ini, UII telah tumbuh berkembang menjadi tempat pembelajaran yang terpilih. Berlokasi di utara Yogyakarta, jantung kebudayaan Jawa, kampus utama UII tepat menghadap ke keindahan Gunung Merapi yang menakjubkan, yang menjadikan UII sebagai tempat yang tepat untuk belajar. (*uii.ac.id*)

Dengan 3 program Doktor, 9 program Magister, 4 program Profesi, 25 program studi Sarjana, dan 4 program Diploma yang mencakup spektrum ilmu pengetahuan yang luas, UII memungkinkan mahasiswanya untuk menemukan dan meningkatkan potensi dirinya untuk meraih masa depan yang cemerlang. Dari sisi internal, usaha UII dalam menyempurnakan pelayanan adalah dengan menyediakan fasilitas modern dan meningkatkan jaminan kualitas. Untuk mendukung proses pembelajaran, 10 perpustakaan, 82 laboratorium, dan 27 pusat studi disediakan untuk penelitian dan pendidikan. Selain itu, Masjid Besar, toko buku, gelanggang olahraga, auditorium, rumah sakit dan pusat konvensi mahasiswa juga merupakan fasilitas yang tersedia di beberapa kampus UII. (*uii.ac.id*)



Untuk memastikan proses pembelajaran dengan standar tertinggi, UII menempatkan kualitas sebagai prioritas. Sebagai hasilnya, pada 2013, UII memperoleh akreditasi A untuk Akreditasi Institusi Pendidikan Tinggi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Indonesia, dengan nilai akreditasi yang termasuk tertinggi di antara universitas swasta lainnya di Indonesia. Selain itu, pada 2012 dan 2014 UII memperoleh penghargaan Indonesia *Green Awards* pada kategori *Green Campus*. Pada 2015, Pemerintah Indonesia menempatkan UII pada peringkat 10 universitas terbaik di Indonesia untuk kategori manajemen pendidikan tinggi dan kualitas organisasional. (uii.ac.id)

Pada tahun 2016, UII merupakan perguruan tinggi swasta yang menduduki peringkat tertinggi dalam hal kinerja penelitian versi Kemenristekdikti. Di tahun yang sama, UII juga semakin mengukuhkan kiprah di level internasional. Salah satunya dibuktikan dengan raihan akreditasi internasional dari *Japan Accreditation Board for Engineering Education (JABEE)* yang diberikan kepada Program Studi Teknik Sipil, serta Program Studi Akuntansi yang telah diakreditasi oleh ACCA (*the Association of Chartered Certified Accountants*). Pada awal tahun 2017, akreditasi internasional juga diperoleh Program Studi Arsitektur dari *Korean Architectural Accrediting Board (KAAB)*. Akreditasi internasional ini juga diperoleh Program Studi Teknik Lingkungan dari *Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET)* dan akan terus diikuti oleh program studi lain yang saat ini tengah bekerja keras mempersiapkan proses akreditasi internasional. Pengakuan internasional juga diperoleh UII melalui tiga bintang dunia versi *QS Stars* dengan perolehan skor tertinggi di antara universitas di

Indonesia. Selain itu, Kemenristekdikti menetapkan UII sebagai Perguruan Tinggi Swasta dengan kinerja Pengabdian Masyarakat yang terbaik di Indonesia pada tahun 2017. (uii.ac.id)

UII yang telah berdiri selama kurang lebih 72 tahun memberikan bukti bahwa organisasi ini mampu bersaing dengan perguruan tinggi top lainnya di Indonesia, baik perguruan tinggi negeri maupun swasta. Melihat hal tersebut, UII sudah pasti memiliki karyawan yang turut serta untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi UII. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, apakah hal tersebut adalah rasa keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan organisasinya, budaya organisasi yang dianut, serta kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti terkait dengan variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dari keempat variabel tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia.”** Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan berbagai pihak, khususnya bagi pimpinan dan manajemen Universitas Islam Indonesia agar dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya rasa *employee engagement*, implemementasi budaya organisasi, serta mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan?

2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah ada pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
8. Lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan)?
9. Lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan).
9. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan).

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari beberapa tujuan penelitian di atas, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, sumbangan pemikiran dan masukan alternatif untuk memecahkan masalah di

dalam organisasi dan dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan.

## 2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan pengetahuan baru terkait dengan hubungan antara *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Penelitian ini juga memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori sumber daya manusia (SDM) secara langsung dalam praktik lapangan. Manfaat lain bagi peneliti untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan sebuah penelitian, serta memberikan pengalaman dan ilmu baru bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian.

## 3. Bagi Institusi

Sebagai bahan referensi yang dapat dimanfaatkan oleh para akademisi yang ingin meneliti terkait dengan bidang atau variabel yang sama dengan penelitian ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini diantaranya:

##### **2.1.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

###### **1. Tejpal (2015)**

Penelitian yang dilakukan oleh Poornima Tejpal (2015) dengan judul “*Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers*”, memiliki hasil positif yang signifikan antara komponen *employee engagement* dan kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja pada manajer yang merupakan perwakilan dari 4 bank sektor swasta di Delhi / NCR. Penelitian ini

dilakukan kepada 96 manajer. Metode analisis yang digunakan diantaranya statistik deskriptif, korelasi dan analisis regresi. Untuk mengukur *employee engagement*, peneliti menggunakan indikator *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003).

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini ialah penggunaan variabel *employee engagement* serta kepuasan kerja. Persamaan kedua terdapat pada alat analisis yang digunakan. Kesamaan lainnya terdapat pada indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *employee engagement* yang didasari dari teori Schaufeli & Bakker (2003) yang terdiri dari 3 komponen. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian. Selain itu, perbedaannya terdapat pada variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini, menggunakan tambahan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen ( $X_2$ ) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), yang belum dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015).

## 2. Madan dan Srivastava (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015) dengan judul “*Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers*”, memiliki hasil positif yang signifikan antara komponen *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan kepada 88 Manajer yang merupakan perwakilan dari 4 bank sektor swasta di Delhi / NCR. Metode analisis yang digunakan diantaranya statistik deskriptif, one-way Anova, independent t-test dan analisis regresi. Untuk mengukur

*employee engagement*, peneliti menggunakan indikator *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003).

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini ialah penggunaan variabel *employee engagement* serta kepuasan kerja. Persamaan kedua terdapat pada sebagian alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi. Kesamaan lainnya terdapat pada indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *employee engagement* yang didasari dari teori Schaufeli & Bakker (2003) yang terdiri dari 3 komponen. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian. Selain itu, perbedaannya terdapat pada variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini, menggunakan tambahan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen ( $X_2$ ) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), yang belum dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015).

### 3. Andrew dan Sofian (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Andrew dan Sofian (2012) dengan judul “*Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh faktor individu keterikatan karyawan pada hasil kerja menggunakan langkah-langkah keterikatan karyawan (keterikatan pekerjaan dan keterikatan organisasi) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada 104 petugas HR yang bekerja di *Inland Revenue Board of Malaysia*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai hubungan yang



signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, alat analisis yang digunakan juga sama yaitu SPSS. Mean, standar deviasi, uji t dan regresi berganda digunakan untuk analisis data. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda.

#### 4. Garg (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Garg (2014) dengan judul “*Impact Of Employee Engagement On it Sector*” memiliki tujuan untuk mempelajari praktik keterikatan oleh perusahaan IT India dan untuk mengetahui dampak praktik keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Peneliti mengambil sampel ukuran 100 karyawan secara acak dari dua industri IT terkemuka India TCS dan Infosys. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja. Selain itu, faktor keterikatan karyawan merupakan faktor paling tinggi dengan rata-rata 4,33 di antara semua faktor, seperti : kepemimpinan, kerja tim, pelatihan karyawan, arus komunikasi dan informasi, lingkungan kerja, Sifat kerja, gaji dan tunjangan, peluang promosi dan beban kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement*, kepuasan kerja dan alat analisis yang digunakan

juga sama yaitu SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu, perbedaannya adalah lokasi penelitian, dimana penelitian ini mengambil lokasi di perusahaan IT sedangkan untuk penelitian selanjutnya mengambil lokasi di institusi pendidikan yaitu Universitas Islam Indonesia.

5. Iqbal dkk (2017)

Penelitian yang dilakukan Iqbal dkk (2017) dengan judul “*Antecedents and consequences of employee engagement: Evidence from corporate sector of Pakistan*” memiliki tujuan untuk mengeksplorasi keterikatan karyawan di sektor korporasi Pakistan dan juga mencoba untuk mengabaikan anteseden dan konsekuensi keterikatan karyawan. Populasi sasaran mengacu pada karyawan dari 6 perusahaan multinasional di sektor FMCG di Pakistan. Alasan memilih organisasi ini adalah karena pangsa mereka lebih dari 60 persen di wilayah masing-masing dan juga konsentrasinya untuk meningkatkan kepuasan, retensi dan OCB karyawan melalui keterlibatan karyawan. Teknik simple random sampling telah digunakan untuk penelitian ini. Teknik sampling ini digunakan karena bisa meminimumkan dan mengeneralisasi data. Ukuran sampel untuk penelitian ini adalah 372 yang diambil dari 12000 populasi yang dihitung dengan rumus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan OCB di sektor perusahaan (FMCG) di Pakistan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, alat analisis yang digunakan dan lokasi penelitian juga berbeda.

6. Lianasari dkk (2017)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lianasari dkk (2017) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Employee Engagment, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Cv. Karya Manunggal Semarang” memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja, kedisiplinan dan *employee engagement* terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Responden dalam penelitian ini sebanyak 247 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan program LISREL Versi 8.80. Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, stres kerja dan *employee engagement* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi. Alat analisis yang digunakan juga berbeda dimana penelitian sebelumnya menggunakan SEM sedangkan penelitian ini menggunakan SPSS. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda dimana penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan yang memproduksi sarung tangan baik untuk dalam negeri maupun luar negeri sedangkan penelitian ini akan dilakukan di salah satu perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

**Tabel 2.1**

### **Review Jurnal Penelitian Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

| No   | Identitas Jurnal   | Variabel dan Teori  | Hasil  |
|--|--|---|--|
| Penelitian Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja |  |   |  |
| 1  | <p><b>Poornima Tejpal (2015)</b>, <i>Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers</i></p> <p>Drishtikon: A Management Journal<br/>Volume 7 Issue 1 September 2015-March 2016</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Statistik Deskriptif, Korelasi dan Regresi digunakan untuk analisis data.</p> | <p><i>Employee Engagement</i> (Schaufeli &amp; Bakker, 2003):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i></li> <li>2. <i>Dedication</i></li> <li>3. <i>Absorption</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Spector, 1994):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Pay</i></li> <li>2. <i>Promotion</i></li> <li>3. <i>Supervision</i></li> <li>4. <i>Fringe Benefits</i></li> <li>5. <i>Contingent rewards</i></li> <li>6. <i>Operating conditions</i></li> <li>7. <i>Coworkers</i></li> <li>8. <i>Nature of work</i></li> <li>9. <i>Communication</i></li> </ol> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja.</p> <p>Selain itu, dimensi keterikatan karyawan memainkan peran vital dalam kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi keterikatan karyawan secara positif</p> |
| <b>Lanjutan Tabel 2.1</b>  |  |   |  |
|  |  |   | dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja.  |
| 2  | <p><b>Poornima Madan &amp; Shalini Srivastava (2015)</b> <i>Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers</i></p> <p>FIIB Business Review. Volume 4, Issue 2, April - June 2015</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Statistik Deskriptif, One-Way Anova, Independent t-test dan Analisis regresi</p>        | <p><i>Employee Engagement</i> (Schaufeli &amp; Bakker, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i></li> <li>2. <i>Dedication</i></li> <li>3. <i>Absorption</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Spector, 1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Pay</i></li> <li>2. <i>Promotion</i></li> <li>3. <i>Supervision</i></li> <li>4. <i>Fringe Benefits</i></li> <li>5. <i>Contingent rewards</i></li> <li>6. <i>Operating conditions</i></li> <li>7. <i>Coworkers</i></li> <li>8. <i>Nature of work</i></li> <li>9. <i>Communication</i></li> </ol>   | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keterikatan karyawan dan kepuasan kerja.</p>   |
| 3  | <p><b>Ologbo C. Andrew, Saudah Sofian (2012)</b> <i>Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement</i></p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 40 ( 2012 ) 498 – 508</p> <p><b>Alat analisis:</b><br/>Mean, standar deviasi, uji t dan regresi berganda digunakan untuk analisis data</p>  | <p><i>Employee engagement</i> (Saks, 2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job engagement</i></li> <li>2. <i>Organizational engagement</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan pada pekerjaan</li> <li>2. Gaji/Upah</li> <li>3. Kesempatan untuk dipromosikan</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol>   | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB)</p>  |
| 4  | <p><b>Pratibha Garg (2014)</b>, <i>Impact Of</i></p>   | <p><i>Employee Engagement</i> (Khan, 1990)</p>  | <p>Hasil penelitian</p>  |

|                           |  |   |  |
|---------------------------|--|---|--|
|                           | <p><i>Employee Engagement On It Sector</i></p> <p>IJMRR/ Jan 2014/ Volume 4/Issue 1/Article No-7/62-72 ISSN: 2249-7196</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Skala likert, kuisisioner<br/>Alpha cronbach dihitung dengan menggunakan SPSS</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Work environment</i></li> <li>2. <i>leadership</i></li> <li>3. <i>team and co-worker</i></li> <li>4. <i>training and career development</i></li> <li>5. <i>compentation</i></li> <li>6. <i>organizational policies</i></li> <li>7. <i>workplace well-being</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja</p>  | <p>menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja.</p> <p>Selain itu, faktor keterikatan karyawan merupakan faktor paling tinggi dengan rata-rata 4,33 di antara semua faktor, seperti : kepemimpinan, kerja tim, pelatihan karyawan, arus komunikasi dan informasi, lingkungan kerja, Sifat kerja, gaji dan tunjangan, peluang promosi dan beban kerja.</p>   |
| <b>Lanjutan Tabel 2.1</b> |  |   |  |
| 5                         | <p><b>Mr. Javed Iqbal, Dr. Muhammad Salman Shabbir, Hashim Zameer, Dr Imtiaz Ahmed Khan, Dr. Moeed Ahmad Sandhu (2017) <i>Antecedents and consequences of employee engagement: Evidence from corporate sector of Pakistan</i></b></p> <p>Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences Print ISSN 1996-2800, Online ISSN 2410-0854 2017, Vol. 11, No. 1 Page 78-86</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Kuisisioner, Metode (SEM), Analisis regresi berganda<br/>SPSS dan AMOS digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini</p> | <p><i>Employee Engagement</i> (Saks, 2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job engagement</i></li> <li>2. <i>Organizational engagement</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Levy et al., 2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Reward</i></li> <li>2. <i>Recognition</i></li> </ol> <p>Retensi Karyawan(Cropanzano et al., 2008; Huang et al., 2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Organizational assets</i></li> <li>2. <i>Engagement elements</i></li> </ol> <p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Smith, 1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Altruism</i></li> <li>2. <i>Generalized compliance</i></li> </ol> | <p>Hasil dari tabel 1 menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan karyawan di sektor perusahaan (FMCG) di Pakistan.</p> <p>Hasil dari tabel 1 melaporkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan retensi karyawan di sektor korporasi (FMCG) di Pakistan.</p> <p>Hasil dari tabel 1 melaporkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan OCB di sektor perusahaan (FMCG) di Pakistan.</p> |
| 6                         | <p><b>Lu Lu, Allan Cheng Chieh Lu, Dogan Gursoy, Nathan Robert Neale (2016) <i>Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions A comparison between supervisors and line-level employees</i></b></p>  | <p><i>Employee Engagement</i> (Schaufeli &amp; Bakker, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i></li> <li>2. <i>Dedication</i></li> <li>3. <i>Absorption</i></li> </ol>  | <p>Pengawas memiliki keterikatan kerja yang jauh lebih tinggi dan niat <i>turnover</i> yang lebih rendah daripada karyawan tingkat tinggi, sedangkan kepuasan</p>  |

|                           |   |  |  |
|---------------------------|---|--|--|
|                           | International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.28 No.4, 2016 pp.737-761<br><br><b>Alat analisis :</b><br>ANCOVA satu arah, Analisis regresi hirarkis  | Kepuasan Kerja<br><br>Retensi Karyawan   | kerja tidak berpengaruh signifikan. Komposisi karyawan secara signifikan memoderasi hubungan antara absorpsi dan kepuasan kerja, dan hubungan antara keterikatan dan kepuasan.   |
| 7                         | <b>Lianasari, Paulus Wardoyo, Djoko Santoso (2017) Pengaruh Stres Kerja, Employee Engagment, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Cv. Karya Manunggal Semarang</b><br><br>Neo-Bis Volume 11, No.2, Desember 2017<br><br><b>Alat Analisis:</b> | Kepuasan Kerja (Kaswan 2012 & Luthans 2006)<br>1. Pekerjaan itu sendiri<br>2. Gaji<br>3. Peluang promosi<br>4. Rekan kerja<br>5. Kondisi kerja<br><br>Stres Kerja<br>1. Kebosanan<br>2. Bersedih   | Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja dan <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja, stres kerja dan <i>employee engagement</i> juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. |
| <b>Lanjutan Tabel 2.1</b> |   |  |  |
|                           | SEM ( <i>Structural Equation Modelling</i> ) dengan program LISREL Versi 8.80.  | Disiplin Kerja<br>1. Mematuhi peraturan<br>2. Tepat waktu<br>3. Merapikan alat<br><br><i>Employee Engagement</i><br>1. Fokus<br>2. Berbicara positif<br><br>Kinerja<br>1. Mencapai target<br>2. Kemampuan bekerjasama<br>3. Melaporkan masalah |  |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di institusi pendidikan yaitu di Universitas Islam Indonesia untuk membuktikan teori dan hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian

selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel antara lain: variabel *employee engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2003), budaya organisasi menggunakan teori Denison dalam Sobirin (2009), kepuasan kerja menggunakan teori Smith, Kendall, dan Hullin dalam Luthans (1998) dan kinerja menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

### **2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

#### **1. Ahamed dan Mahmood (2015)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood (2015) dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study Banglalion Communication Ltd, Bangladesh*” memiliki tujuan untuk menganalisis konsep dan dampak dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Banglalion Communication Ltd. Budaya organisasi terdiri dari komponen kebudayaan dan jenis budaya, sedangkan kepuasan kerja memiliki 3 elemen dasar yaitu variabel lingkungan, indeks karakteristik pekerjaan, dan variabel kepribadian. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 36 karyawan. Untuk menganalisis dan membuktikan hipotesis, menggunakan alat analisis korelasi pearson dan analisis regresi dengan menggunakan software SPSS versi 19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di Banglalion Communication Ltd (BLC). Hasil

penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya yang dominan pada penelitian ini ialah budaya hirarki.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah penggunaan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian. Dalam penelitian ini, meneliti karyawan yang bekerja pada salah satu lembaga pendidikan tinggi, sedangkan dalam penelitian Ahamed dan Mahmood (2015), meneliti karyawan yang bekerja di sektor komunikasi di Bangladesh. Perbedaan lainnya pada penggunaan variabel *employee engagement* sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen diteliti dalam penelitian ini.

## 2. Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh (2013) dengan judul “*Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers*” memiliki tujuan untuk mempelajari hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja di antara guru sekolah menengah di kota Teheran. Responden penelitian ini terdiri dari semua guru sekolah menengah kota Teheran tahun ajaran 2009 yang terdiri dari 123 orang yang dipilih dengan cara *cluster sampling*. Korelasi pearson dan analisis regresi dengan menggunakan software SPSS digunakan untuk analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, alat analisis yang



digunakan juga sama yakni SPSS. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda. Penelitian sebelumnya mengambil lokasi di sekolah menengah di kota Teheran, sedangkan penelitian ini mengambil lokasi di Universitas Islam Indonesia.

### 3. Shah (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) dengan judul “*Impact Of Organizational Culture On Job Satisfaction: A Study Of Steel Plant*” memiliki tujuan untuk menganalisis budaya organisasi pabrik baja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 148 (seratus empat puluh delapan) eksekutif yang dipilih secara acak dari berbagai departemen divisi pabrik baja yang berada di kota Raipur, Chhattisgarh. Sampel manajer terdiri dari 15 manajer tingkat atas, 85 manajer tingkat menengah dan 44 manajer tingkat junior. Indikator yang digunakan untuk variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Dennison (1990), sedangkan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan menggunakan *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector (1985). Hasil penelitian menunjukkan menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan dimensi kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah mencoba untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi yang didasari dari teori Denison (1990). Perbedaannya terdapat pada penggunaan

variabel penelitian, serta lokasi penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015), hanya meneliti variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi, sedangkan dalam penelitian yang ini ada penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel independen lainnya serta kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) meneliti karyawan di Pabrik baja, sedangkan penelitian selanjutnya akan dilakukan di Universitas Islam Indonesia.

#### 4. Sewang (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016), dengan judul “*The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer’s Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi*”. Penelitian ini menggunakan 170 dosen sebagai responden, yang dipilih melalui metode purposive sampling. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan SEM (Structural Equation Model). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen. Kedudukan variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang pada gilirannya akan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja dosen.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penggunaan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. Selain itu, persamaannya, terdapat pada objek penelitiannya yaitu di institusi pendidikan..

Perbedaannya adalah penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel independen. Selain itu, perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016) adalah penggunaan alat analisisnya yaitu SEM, sedangkan dalam penelitian ini tidak menggunakan metode SEM sebagai alat analisisnya.

5. Sabri dkk (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Sabri dkk (2011) dengan judul “*Organizational Culture and its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore*” memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja pendidik dari lembaga pendidikan tinggi sektor publik dan swasta di Lahore. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 347 tenaga pendidik melalui kuesioner terstruktur. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik. Pengujian validitas menggunakan Principal Component Analysis (PCA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dikategorikan menjadi dua komponen yaitu budaya organisasi yang berhubungan dengan manajer dan pemimpin (OCM) dan budaya organisasi yang berhubungan dengan karyawan (OCE). Dalam hal ini efek studi dari kedua jenis budaya pada kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja guru, sehingga guru yang memiliki kepuasan kerja dapat menghasilkan pikiran yang sehat, dan kreatif.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel budaya organisasi dan variabel kepuasan kerja tenaga pendidik di lembaga

pendidikan tinggi dan di Universitas Lahore sebagai variabel independen dan variabel dependen. Selain itu, lokasi penelitian yang diambil juga sama yaitu institusi pendidikan. Perbedaannya terdapat pada variabel yang digunakan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sabri dkk (2011), menggunakan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel tambahan yaitu *employee engagement* dan kinerja karyawan.

6. Sangadji dan Sopiah (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)*” memiliki tujuan untuk mengklarifikasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja dosen. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen Universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur yaitu 1.1881 orang, dengan random sampling diperoleh sampel sebanyak 200 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Teori kinerja karyawan yang digunakan juga sama yaitu teori kinerja karyawan menurut Bernardin & Russel (1993). Sedangkan untuk perbedaannya adalah penambahan variabel *employee engagement* dan alat analisis yang digunakan.

7. Belias dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Belias dkk (2015) dengan judul “*Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat secara parsial memprediksi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu alat analisis yang digunakan juga sama, yaitu SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda dimana penelitian sebelumnya mengambil lokasi di Bank Yunani sedangkan penelitian ini akan dilakukan di Universitas Islam Indonesia.

8. Chang and Lee (2007)

Penelitian yang dilakukan Chang & Lee (2007) dengan judul “*A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employee Job Satisfaction*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan pembelajaran

organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian Chang & Lee meliputi 1000 perusahaan lokal dengan subyek eksperimental meliputi industri asuransi keuangan, industry manufaktur dan industry jasa di Taiwan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap operasi pembelajaran organisasi. Selain itu, operasi pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya meliputi penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda dimana Chang & Lee melakukan penelitian di industry asuransi keuangan, manufaktur dan jasa sedangkan penelitian yang selanjutnya akan dilakukan di Universitas Islam Indonesia.

**Tabel 2.2**  
**Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

| No  | Identitas Jurnal  | Variabel dan Teori  | Hasil  |
|---|---|---|--|
| Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja |   |   |  |
| 1   | <p><b>Maruf Ahamed dan Rezwan Mahmood (2015), <i>Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction : A Study Banglalion Communication Ltd, Bangladesh</i></b></p> <p>European Journal of Business and Management<br/>ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.10, 2015</p> <p><b>Alat analisis :</b></p> | <p>Budaya Organisasi (Robbins, 2009)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko</li> <li>2. Perhatian terhadap detail</li> <li>3. Berorientasi pada hasil</li> <li>4. Berorientasi pada manusia</li> <li>5. Berorientasi pada tim</li> <li>6. Agresivitas</li> <li>7. Stabilitas</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Agho dkk 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otonomi</li> <li>2. Rutinitas</li> </ol> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di Banglalion Communication Ltd (BLC) adalah positif dan signifikan.</p> |

|                           |   |   |  |
|---------------------------|---|---|--|
|                           | Korelasi pearson dan analisis regresi dengan menggunakan software SPSS versi 19   | 3. Tim kerja  |  |
| 2                         | <p><b>Abbas Ali Hosseinkhanzadeh, Ahmad Hosseinkhanzadeh, Taiebeh Yeganeh (2013)</b><br/><i>Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers</i></p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 84 (2013) 832 – 836</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Korelasi pearson dan analisis regresi dengan menggunakan software SPSS</p> | <p>Budaya Organisasi (Darabi, 2008)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Personal creation</i></li> <li>2. <i>Risk</i></li> <li>3. <i>Leader style</i></li> <li>4. <i>Situation conflict</i></li> <li>5. <i>Integration and coordination</i></li> <li>6. <i>Support management</i></li> <li>7. <i>Rules</i></li> <li>8. <i>Employees reward</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Gaji/Upah</li> <li>3. Kesempatan untuk dipromosikan</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol> | Analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja       |
| 3                         | <p><b>Smruty Shah (2015)</b> <i>Impact Of Organizational Culture On Job Satisfaction: A Study Of Steel Plant</i></p> <p>Pranjana X V ol 18, No 1, Jan-Jun, 2015</p>   | <p>Budaya Organisasi (Denison, 1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Mission</i></li> <li>2. <i>Adaptability</i></li> <li>3. <i>Involvement</i></li> <li>4. <i>Consistency</i></li> </ol>  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan dimensi Kepuasan Kerja. |
| <b>Lanjutan Tabel 2.2</b> |   |   |  |
|                           | <p><b>Alat analisis :</b><br/>Kuisisioner, skala likert<br/>Analisis korelasi pearson dengan menggunakan SPSS(versi 13.0)</p>   | <p>Kepuasan Kerja (Spector, 1985)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Pay</i></li> <li>2. <i>Promotion</i></li> <li>3. <i>Supervision</i></li> <li>4. <i>Fringe Benefits</i></li> <li>5. <i>Contingent rewards</i></li> <li>6. <i>Operating conditions</i></li> <li>7. <i>Coworkers</i></li> <li>8. <i>Nature of work</i></li> <li>9. <i>Communication</i></li> </ol>  |  |

|                           |   |  |  |
|---------------------------|---|--|--|
| 4                         | <p><b>Anwar Sewang (2016)</b> <i>The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi</i></p> <p>International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) (ISSN: 2225-7225) Vol. 3, No. 05, (08-22) www.ijmas.org</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan software AMOS</p> | <p>Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Task-based orientation</i></li> <li>2. <i>Result-based orientation</i></li> <li>3. <i>Human resource oriented</i></li> <li>4. <i>Growth and empowerment oriented</i></li> </ol> <p>Gaya Kepemimpinan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Transformational</i></li> <li>2. <i>Trancaktional</i></li> </ol> <p>Motivasi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>The need for achievement</i></li> <li>2. <i>The need for power</i></li> <li>3. <i>The need for affiliation</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Satisfaction on the job</i></li> <li>2. <i>Reward</i></li> <li>3. <i>Opportunity to be promoted</i></li> <li>4. <i>Supervision</i></li> <li>5. <i>Colleagues / partners</i></li> </ol> <p>Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Education and teaching</i></li> <li>2. <i>Research</i></li> <li>3. <i>Community services</i></li> </ol> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen</p>   |
| 5                         | <p><b>Pirzada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad (2011)</b>, <i>Organizational Culture and its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore</i></p> <p>International Journal of Business and Social Science Volume 2 Issue 24 Desember, 2011.</p> <p><b>Alat analisis :</b></p>   | <p>Budaya Organisasi (Yang, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OCM</li> <li>2. OCE</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Spector, 1985)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Pay</i></li> <li>2. <i>Promotion</i></li> <li>3. <i>Supervision</i></li> <li>4. <i>Fringe Benefits</i></li> <li>5. <i>Contingent rewards</i></li> <li>6. <i>Operating conditions</i></li> <li>7. <i>Coworkers</i></li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi dikategorikan menjadi dua komponen yaitu budaya organisasi yang berhubungan dengan manajer dan pemimpin (OCM) dan budaya organisasi yang berhubungan dengan karyawan (OCE).</li> <li>2. Dalam hal ini efek studi dari kedua jenis budaya pada</li> </ol> |
| <b>Lanjutan Tabel 2.2</b> |   |  |  |
|                           | <p>Principal Components Analysis (PCA) Metode Varimax, Analisis regresi</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. <i>Nature of work</i></li> <li>9. <i>Communication</i></li> </ol>  | <p>kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.</p> <p>3. Budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pendidik sehingga pendidik yang memiliki kepuasan kerja dapat menghasilkan pikiran yang sehat, dan kreatif.</p>  |



|                           |  |   |  |
|---------------------------|--|---|--|
| 6                         | <p><b>Sangadji dan Sopiiah (2013),</b> <i>The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)</i></p> <p>International Journal of Learning and Development tahun 2013. Vol. 3 Issue 3.</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) dengan menggunakan software AMOS</p> | <p>Budaya Organisasi (Recardo &amp; Jolly, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Planning</i></li> <li>2. <i>Communication,</i></li> <li>3. <i>Training and development,</i></li> <li>4. <i>Benefits</i></li> <li>5. <i>Decision-making</i></li> <li>6. <i>Risk-taking</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall &amp; Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Work itself</i></li> <li>2. <i>Quality of supervision</i></li> <li>3. <i>Relationships with co-workers</i></li> <li>4. <i>Promotional opportunities</i></li> <li>5. <i>Pay</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russell, 1995)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quality</i></li> <li>2. <i>Quantity</i></li> <li>3. <i>Timelines</i></li> <li>4. <i>Cost effectiveness</i></li> <li>5. <i>Need for supervision</i></li> <li>6. <i>Interpersonal impact</i></li> </ol> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen</li> <li>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.</li> </ol> |
| 7                         | <p><b>Dimitrios Belias, Athanasios Koustelios, George Vairaktarakis, Labros Sdrolias (2015),</b> <i>Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions</i></p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 175 ( 2015) 314 – 323</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>SPSS</p>  | <p>Budaya Organisasi (Cameron and Quinn, 2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Clan</i></li> <li>2. <i>Adhocracy</i></li> <li>3. <i>Market</i></li> <li>4. <i>Hierarchy</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Koustelios, 1991; Koustelios &amp; Bagiatis, 1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Working conditions</i></li> <li>2. <i>Salary</i></li> <li>3. <i>Promotions</i></li> <li>4. <i>Work itself</i></li> <li>5. <i>Immediate superior</i></li> <li>6. <i>The organization as a whole</i></li> </ol>  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja</p>  |
| <b>Lanjutan Tabel 2.2</b> |  |   |  |
| 8                         | <p><b>Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012)</b> <i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i></p> <p>International Journal of Business</p>   | <p>Budaya Organisasi (Wallach, 1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Bureaucracy culture</i></li> <li>2. <i>Innovative culture</i></li> <li>3. <i>Supportive culture</i></li> </ol> <p>Komitmen Organisasi (Allen &amp; Meyer, 1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Affective commitment</i></li> <li>2. <i>Continuance commitment</i></li> <li>3. <i>Normative commitment</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Luthans, 2006)</p>  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung</p>   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | <p>and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X<br/>www.ijbmi.org Volume 1 Issue 1    December. 2012    PP.69-76</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Analisis inferensial dengan metode Parsial Least Square (PLS) dan Uji Sobel</p>                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Gaji</li> <li>3. Peluang promosi</li> <li>4. Atasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin &amp; Rusell, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quality</i></li> <li>2. <i>Quantity</i></li> <li>3. <i>Timelines</i></li> <li>4. <i>Cost effectiveness</i></li> <li>5. <i>Need for supervision</i></li> <li>6. <i>Interpersonal impact</i></li> </ol> | <p>maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.</p>  |
| 9 | <p><b>Su-Chao Chang &amp; Ming-Sing Lee (2007) A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employee Job Satisfaction</b></p> <p>The Learning Organization Vol. 14 No. 2, pp.155-185</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>SPSS</p> | <p>Budaya Organisasi (Denison, 1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Involvement</i></li> <li>2. <i>Consistency</i></li> <li>3. <i>Adaptability</i></li> <li>4. <i>Mission</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall &amp; Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Work it self</i></li> <li>2. <i>Pay</i></li> <li>3. <i>Promotion opportunities</i></li> <li>4. <i>Supervision</i></li> <li>5. <i>Co-workers</i></li> </ol>  | <p>Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi</p> <p>Kepemimpinan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasi penyebab efek positif pada kepuasan kerja karyawan</p> |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di institusi pendidikan yaitu di Universitas Islam Indonesia untuk membuktikan teori dan hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel antara lain : variabel *employee engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2003), budaya

organisasi menggunakan teori Denison dalam Sobirin (2009), kepuasan kerja menggunakan teori Smith, Kendall, dan Hullin dalam Luthans (1998) dan kinerja menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

### **2.1.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

#### 1. Anitha (2014)

Penelitian yang dilakukan Anitha (2014) dengan judul “*Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*” memiliki tujuan untuk mengidentifikasi faktor penentu utama dari keterikatan karyawan dan prediktibilitas konsepnya. Selain itu, untuk mempelajari dampak dari keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian Anitha (2014) adalah karyawan dari tingkat manajerial menengah dan tingkat manajerial rendah dari organisasi berskala kecil yang terdaftar dalam asosiasi industri kecil di kabupaten Coimbatore. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Lingkungan, tim kerja, dan hubungan pekerja ditemukan memiliki nilai t yang signifikan dengan keterikatan karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, perbedaannya adalah lokasi penelitian dimana Anitha (2014) melakukan penelitian di organisasi yang terdaftar dalam asosiasi industri kecil di kabupaten Coimbatore

sedangkan penelitian selanjutnya akan dilakukan di institusi pendidikan, Universitas Islam Indonesia.

## 2. Nazir (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Nazir (2016) dengan judul “*Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement*” memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, keterikatan karyawan, kinerja karyawan dan komitmen afektif dalam konteks pendidikan tinggi India. Responden dari penelitian ini adalah karyawan dari berbagai departemen yang bekerja pada posisi yang berbeda seperti staf administrasi, fakultas, staf olahraga dan insinyur TI. Dari 600 kuesioner terdistribusi, 410 kuesioner diisi kembali. Analisis data awal dilakukan terlebih dahulu; dimana keakuratan data, outlier, normalitas, nilai yang hilang dan multi-collinearity dari semua variabel diperiksa. Selanjutnya, analisis faktor konfirmatori menggunakan AMOS 20 dijalankan untuk memeriksa karakteristik psikometrik timbangan yang digunakan dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan. SEM digunakan untuk menguji model yang diusulkan dan menilai hubungan yang diusulkan antara konstruksi penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Nazir (2016) variabel *employee engagement* merupakan

variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel dependent. Sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan selanjutnya, variabel *employee engagement* sebagai variabel independent dan variabel kinerja karyawan merupakan variabel dependent. Selain itu, persamaan penelitian ini adalah lokasi penelitian yang mengambil lokasi di institusi pendidikan. Perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data juga berbeda.

### 3. Meswantri dan Awaludin (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Meswantri dan Awaludin (2018) dengan judul “*Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Sampel dari penelitian ini sejumlah 237 responden. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program program lisrel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, penempatan, kompetensi, dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja baik secara parsial maupun simultan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan juga berbeda, dimana penelitian sebelumnya menggunakan SEM melalui program lisrel sedangkan penelitian ini menggunakan SPSS. Selain itu, lokasi

penelitian juga berbeda dimana penelitian sebelumnya dilakukan di perusahaan konstruksi dan bangunan di Jakarta, sedangkan penelitian ini akan dilakukan di Universitas Islam Indonesia.

4. Lewiuci dan Mustamu (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin” memiliki tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada 80 orang karyawan. Analisis data menggunakan analisa regresi linier berganda dengan alat uji SPSS versi 22.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *vigor*, *dedication*, dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Teori yang digunakan dalam variabel *employee engagement* juga sama, yaitu menggunakan teori menurut Schaufeli & Bakker (2003). Selain itu, alat analisis yang digunakan juga menggunakan SPSS. Perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda dimana penelitian sebelumnya dilakukan di perusahaan senapan angin, sedangkan penelitian ini akan dilakukan di Universitas Islam Indonesia.

5. Joushan dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Joushan dkk (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi” memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) area Bekasi sebanyak 73 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, indikator yang dipakai dalam variabel kinerja karyawan juga sama yaitu indikator kinerja karyawan menurut Bernardin & Russel. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda. Penelitian yang dilakukan Joushan dkk (2015) melakukan penelitian di PT PLN, sedangkan penelitian ini akan mengambil lokasi di Universitas Islam Indonesia.

**Tabel 2.3**  
**Review Jurnal Penelitian Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

| No | Identitas Jurnal | Variabel dan Teori | Hasil |
|----|------------------|--------------------|-------|
|----|------------------|--------------------|-------|

| Penelitian Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan |   |  |   |
|--|---|--|---|
| 1  | <p><b>Anitha (2014)</b>, <i>Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance</i>.</p> <p>International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63 No. 3, 2014 pp. 308-323</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Kuisisioner, skala likert<br/>Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik regresi, diagram jalur, Analisis Structural Equation Modeling (SEM)</p> | <p><i>Employee Engagement</i> (Khan, 1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Work environment</i></li> <li>2. <i>leadership</i></li> <li>3. <i>team and co-worker</i></li> <li>4. <i>training and career development</i></li> <li>5. <i>compentation</i></li> <li>6. <i>organizational policies</i></li> <li>7. <i>workplace well-being</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan</p>  | <p>Ada hubungan yang signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Lingkungan, tim kerja, dan hubungan pekerja ditemukan memiliki nilai t yang signifikan dengan keterikatan karyawan.</p>                                       |
| 2  | <p><b>Owais Nazir, Jamid Ul Islam (2016)</b> <i>Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement</i></p> <p>South Asian Journal of Business Studies Vol. 6 No. 1, 2017 pp. 98-114 © Emerald Publishing Limited 2398-628X DOI 10.1108/SAJBS-04-2016-0036</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/><i>Structural equation modeling</i> (SEM)</p>                                 | <p><i>Employee Engagement</i> (Schaufeli &amp; Bakker, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i></li> <li>2. <i>Dedication</i></li> <li>3. <i>Absorption</i></li> </ol> <p>Komitmen Organisasi (Allen &amp; Meyer, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Affective commitment</i></li> <li>2. <i>Continuance commitment</i></li> <li>3. <i>Normative commitment</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>employee engagement</i> memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan</p>   |
| 3  | <p><b>Meswantri, Awaludin (2018)</b> <i>Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, 2018, 8(3), 36-44.</p>   | <p>Kepemimpinan Transformasional</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>The ideal influence dimension</i></li> <li>2. <i>Dimension of inspirational motivation</i></li> <li>3. <i>The dimension of intellectual stimulation</i></li> <li>4. <i>Dimensions of individual considerations</i></li> </ol>  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, penempatan, kompetensi, dan <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kineja baik secara parsial maupun simultan.</p> |
| <b>Lanjutan Tabel 2.3</b>  |   |  |   |
|  | <p><b>Alat analisis:</b><br/><i>Structural equation modeling</i> (SEM)</p>  | <p>Penempatan</p> <p>Kompetensi</p> <p><i>Employee Engagement</i> (Schaufeli &amp; Bakker)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i></li> <li>2. <i>Dedication</i></li> <li>3. <i>Absorption</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan</p>   |   |



|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 4 | <p><b>Princes Grace Lewiuci &amp; Ronny H. Mustamu (2016),</b><br/>Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin</p> <p>AGORAVol. 4, No. 2, (2016)</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Analisis data menggunakan analisa regresi linier berganda dengan alat uji SPSS versi 22.0.</p>   | <p><i>Employee Engagement</i> (Schaufeli &amp; Bakker, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i></li> <li>2. <i>Dedication</i></li> <li>3. <i>Absorption</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Mangkunegara, 2009)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Pelaksanaan tugas</li> <li>4. Tanggung jawab</li> </ol>  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>vigor</i>, <i>dedication</i>, dan <i>absorption</i> secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>   |
| 5 | <p><b>Shindie Aulia Joushan, Muhammad Syamsun, Lindawati Kartika (2015),</b><br/>Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 4, 2015<br/>Terindeks dalam Google Scholar</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Analisis Deskriptif, Analisis Structural Equation Modeling (SEM)</p> | <p>Budaya Organisasi (Robbins, 2002)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inisiatif individu</li> <li>2. Toleransi terhadap tindakan berisiko</li> <li>3. Pengarahan</li> <li>4. Integrasi</li> <li>5. Dukungan manajemen</li> <li>6. Kontrol</li> <li>7. Identitas</li> <li>8. Sistem imbalan</li> <li>9. Toleransi terhadap konflik</li> <li>10. Pola komunikasi</li> </ol> <p><i>Employee Engagement</i> (Schaufeli &amp; Bakker, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i></li> <li>2. <i>Dedication</i></li> <li>3. <i>Absorption</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russel, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quality</i></li> <li>2. <i>Quantity</i></li> <li>3. <i>Timelines</i></li> <li>4. <i>Cost effectiveness</i></li> <li>5. <i>Need for supervision</i></li> <li>6. <i>Interpersonal impact</i></li> </ol> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <p>(1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan<br/>(2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<br/>Namun, keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan

kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di institusi pendidikan yaitu di Universitas Islam Indonesia untuk membuktikan teori dan hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel antara lain: variabel *employee engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2003), budaya organisasi menggunakan teori Denison dalam Sobirin (2009), kepuasan kerja menggunakan teori Smith, Kendall, dan Hullin dalam Luthans (1998) dan kinerja menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

#### **2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

##### **1. Sewang (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016), dengan judul “*The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer’s Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi*”. Penelitian ini menggunakan 170 dosen sebagai responden, yang dipilih melalui metode purposive sampling. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen. Kedudukan variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang pada gilirannya akan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja dosen.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini ialah penggunaan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. Selain itu, persamaannya, terdapat pada objek penelitiannya yaitu di institusi pendidikan.. Perbedaannya adalah penambahan variable *employee engagement* sebagai variabel independen. Selain itu, perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016) adalah penggunaan alat analisisnya yaitu SEM, sedangkan dalam penelitian ini tidak menggunakan metode SEM sebagai alat analisisnya.

## 2. Shahzad dkk (2013)

Penelitian yang dilakukan Shahzad dkk (2013) dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di dalam rumah perangkat lunak yang bekerja di Pakistan. Sampel yang dipilih untuk penelitian ini adalah 150 karyawan software houses yang berbeda-beda di Pakistan. Kuesioner dibagikan secara acak untuk memastikan partisipasi yang cukup bagi karyawan. Data dikumpulkan dan dianalisis melalui software SPSS versi 17, dengan statistik deskriptif, korelasi dan analisis regresi untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan prestasi kerja karyawan software houses di Pakistan. Korelasi menunjukkan nilai 0,415 membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi dan korelasi,

hipotesis alternatif ( $H_a$ ) menunjukkan hubungan antara kebudayaan dan prestasi kerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel independen dan variabel dependen. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitiannya. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Shahzad dkk (2013), meneliti karyawan industri software houses di Pakistan, sedangkan dalam penelitian ini, meneliti karyawan yang bekerja pada salah satu institusi pendidikan, yaitu Universitas Islam Indonesia. Perbedaan lainnya terdapat pada penambahan variabel yang tidak digunakan dalam penelitian sebelumnya yaitu penggunaan variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.

### 3. Joushan dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Joushan dkk (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi” memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) area Bekasi sebanyak 73 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, indikator yang dipakai dalam variabel kinerja karyawan juga sama yaitu indikator kinerja karyawan menurut Bernardin & Russel. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda. Penelitian yang dilakukan Joushan dkk (2015) melakukan penelitian di PT PLN, sedangkan penelitian ini akan mengambil lokasi di Universitas Islam Indonesia.

#### 4. Sangadji dan Sopiah (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)*” memiliki tujuan untuk mengklarifikasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja dosen. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen Universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur yaitu 1.1881 orang, dengan random sampling diperoleh sampel sebanyak 200 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (4) budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Teori kinerja karyawan yang digunakan juga sama yaitu teori kinerja karyawan menurut Bernardin & Russel (1993). Sedangkan untuk perbedaannya adalah penambahan variabel *employee engagement* dan alat analisis yang digunakan.

**Tabel 2.4**  
**Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

| No  | Identitas Jurnal  | Variabel dan Teori   | Hasil  |
|---|---|--|--|
| Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan |   |  |  |
| 1   | <p><b>Anwar Sewang (2016)</b> <i>The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi</i></p> <p>International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) (ISSN: 2225-7225)<br/>Vol. 3, No. 05, (08-22)<br/>www.ijmas.org</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan software AMOS</p> | <p>Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Task-based orientation</i></li> <li>2. <i>Result-based orientation</i></li> <li>3. <i>Human resource oriented</i></li> <li>4. <i>Growth and empowerment oriented</i></li> </ol> <p>Gaya Kepemimpinan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Transformational</i></li> <li>2. <i>Trancaktional</i></li> </ol> <p>Motivasi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>The need for achievement</i></li> <li>2. <i>The need for power</i></li> <li>3. <i>The need for affiliation</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Satisfaction on the job</i></li> <li>2. <i>Reward</i></li> <li>3. <i>Opportunity to be promoted</i></li> <li>4. <i>Supervision</i></li> <li>5. <i>Colleagues / partners</i></li> </ol> <p>Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Education and teaching</i></li> <li>2. <i>Research</i></li> <li>3. <i>Community services</i></li> </ol> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen</p> |
| 2   | <p><b>Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar (2013),</b> <i>Impact of Organizational Culture</i></p>  | <p>Budaya Organisasi (Kotter and Heskett, 1992).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Participation</i></li> </ol>  | <p>Hasil keseluruhan mendukung bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang</p>  |

|                           |  |  |   |
|---------------------------|--|--|---|
|                           | <i>on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan</i>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Openess to Communication</i></li> <li>3. <i>Risk taking and Innovation</i></li> <li>4. <i>Customer Service Orientation</i></li> </ol>   | signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan di rumah perangkat lunak terpilih di Pakistan. Partisipasi karyawan  |
| <b>Lanjutan Tabel 2.4</b> |  |  |   |
|                           | <p>Journal of Business Studies Quarterly 2013, Volume 5, Number 2<br/>ISSN 2152-1034</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Statistika deskriptif, analisis korelasi dan regresi menggunakan SPSS</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <i>Reward System</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Ricardo, 2001)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Productivity</i></li> <li>2. <i>Consistency</i></li> <li>3. <i>Quality of work</i></li> </ol>   | adalah faktor yang paling penting untuk mencapai tujuan organisasi.   |
| 3                         | <p><b>Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008),</b> <i>The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance</i></p> <p>Leadership &amp; Organization Development Journal Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Kuisisioner, Statistik deskriptif, diikuti oleh analisis faktor, analisis reliabilitas, korelasi Pearson dan pengujian hipotesis menggunakan regresi berganda</p> | <p>Kepemimpinan (Robbins, 2005)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Directive</i></li> <li>2. <i>Participative</i></li> <li>3. <i>Supportive</i></li> </ol> <p>Budaya Organisasi (Wallach, 1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Bureaucratic</i></li> <li>2. <i>Innovative</i></li> <li>3. <i>Supportive</i></li> </ol> <p>Komitmen Organisasi (Allen &amp; Meyer 1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Affective</i></li> <li>2. <i>Continuance</i></li> <li>3. <i>Normative commitment</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Motowidlo and Van Scotter, 1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Task Performance</i></li> <li>2. <i>Contextual Performance</i></li> </ol> | Secara umum, perilaku kepemimpinan ditemukan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan ini. Komitmen organisasi ditemukan secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja, tetapi tidak dengan kinerja karyawan. Namun, hanya budaya suportif yang memengaruhi hubungan antara komitmen dan kepuasan. |
| 4                         | <p><b>Shindie Aulia Joushan, Muhammad Syamsun, Lindawati Kartika (2015),</b> <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi</i></p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 4, 2015<br/>Terindeks dalam Google Scholar</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Analisis Deskriptif, Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan microsoft excel, SPSS 16.0 for windows,</p>   | <p>Budaya Organisasi (Robbins, 2002)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inisiatif individu</li> <li>2. Toleransi terhadap tindakan berisiko</li> <li>3. Pengarahan</li> <li>4. Integrasi</li> <li>5. Dukungan manajemen</li> <li>6. Kontrol</li> <li>7. Identitas</li> <li>8. Sistem imbalan</li> <li>9. Toleransi terhadap konflik</li> <li>10. Pola komunikasi</li> </ol> <p><i>Employee Engagement</i> (Schaufeli &amp; Bakker, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vigor</i></li> <li>2. <i>Dedication</i></li> </ol>  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <p>(1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan<br/>(2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<br/>Namun, keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>  |

|                           |   |   |   |
|---------------------------|---|---|---|
|                           | dan SmartPLS 3.0  | 3. <i>Absorption</i><br>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russel, 1993)<br>1. <i>Quality</i><br>2. <i>Quantity</i>  |   |
| <b>Lanjutan Tabel 2.4</b> |   |   |   |
|                           |   | 3. <i>Timelines</i><br>4. <i>Cost effectiveness</i><br>5. <i>Need for supervision</i><br>6. <i>Interpersonal impact</i>   |   |
| 5                         | <b>Sangadji dan Sopiiah (2013), <i>The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)</i></b><br><br>International Journal of Learning and Development tahun 2013. Vol. 3 Issue 3.<br><br><b>Alat analisis :</b><br>SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan software AMOS | Budaya Organisasi (Recardo & Jolly, 2003)<br>1. <i>Planning</i><br>2. <i>Communication,</i><br>3. <i>Training and development,</i><br>4. <i>Benefits</i><br>5. <i>Decision-making</i><br>6. <i>Risk-taking</i><br><br>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall & Hullin 1969)<br>1. <i>Work itself</i><br>2. <i>Quality of supervision</i><br>3. <i>Relationships with co-workers</i><br>4. <i>Promotional opportunities</i><br>5. <i>Pay</i><br><br>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russell, 1995)<br>1. <i>Quality</i><br>2. <i>Quantity</i><br>3. <i>Timelines</i><br>4. <i>Cost effectiveness</i><br>5. <i>Need for supervision</i><br>6. <i>Interpersonal impact</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa :<br>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen<br><br>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja<br><br>3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja<br><br>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di institusi pendidikan yaitu di Universitas Islam Indonesia untuk membuktikan teori dan hipotesis yang sudah



ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel antara lain : variabel *employee engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2003), budaya organisasi menggunakan teori Denison dalam Sobirin (2009), kepuasan kerja menggunakan teori Smith, Kendall, dan Hullin dalam Luthans (1998) dan kinerja menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

### **2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

#### **1. Sawitri dkk (2016)**

Penelitian yang dilakukan Sawitri dkk (2016) dengan judul “*The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees’ Performance*” memiliki tujuan untuk memahami dan menganalisis Dampak Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB terhadap Kinerja Pegawai. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan menggunakan random sampling, dengan memberikan kuesioner kepada tenaga teknis PT. PLN Area Pelayanan Jaringan Distribusi Jawa Timur di Mojokerto. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan motivasi memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja adalah 89,0 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai AGFI cukup tinggi dalam memberikan kontribusi untuk variasi dalam mendukung variabel kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, walaupun variabel kepuasan kerja

dalam penelitian sebelumnya sebagai variabel independen sedangkan di penelitian ini variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel *employee engagement*, dan budaya organisasi. Selain itu, lokasi penelitian dan alat analisis yang digunakan untuk mengolah data juga berbeda.

2. Fadlallah (2015)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Fadlallah (2015) dengan judul “*Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj*”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak dari faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian menargetkan 86 responden dari Fakultas Studi Ilmu Pengetahuan dan Kemanusiaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja pada kinerja karyawan.

Persamaan yang terdapat dengan penelitian ini ialah penggunaan variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. Selain itu, lokasi yang diambil juga sama, yaitu institusi pendidikan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penambahan variabel penelitian, yaitu *employee engagement* dan budaya organisasi.

3. Khan dkk (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Khan dkk (2012), dengan judul “*Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous*

*Medical Institutions of Pakistan*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dua ratus responden digunakan dalam penelitian ini termasuk dokter, perawat, administrasi, bagian rekening, serta staf keuangan. Model persamaan SEM digunakan dalam penelitian ini, serta menggunakan program lisrel. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa aspek kepuasan kerja seperti gaji, promosi, keselamatan kerja, keamanan, kondisi kerja, otonomi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, serta sifat pekerjaan secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja antara lembaga medis otonom di Pakistan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penggunaan variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel independen dan variabel dependen. Perbedaannya terdapat pada model analisis data yang digunakan, yaitu SEM, selain itu terdapat perbedaan pada lokasi penelitiannya. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Khan dkk (2012), meneliti karyawan di institusi kesehatan di Pakistan, sedangkan dalam penelitian ini akan meneliti karyawan yang bekerja di institusi pendidikan. Terdapat penambahan variabel yang tidak digunakan dalam penelitian sebelumnya yaitu penggunaan variabel *employee engagement* dan budaya organisasi yang diuji dalam penelitian ini.

#### 4. Yuena dkk (2018)

Penelitian yang dilakukan Yuena dkk (2018) dengan judul “*Determinants of job satisfaction and performance of seafarers*” memiliki tujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pelaut. Analisis data yang digunakan

dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya ialah penggunaan variabel tambahan seperti variabel *employee engagement* dan budaya organisasi sebagai variabel independen yang akan diteliti pada penelitian selanjutnya. Lokasi penelitiannya juga memiliki perbedaan. Penelitian Yuena (2018), meneliti kinerja pelaut, sedangkan penelitian ini meneliti karyawan di Universitas Islam Indonesia. Selain itu, alat analisis yang digunakan juga berbeda.

#### 5. Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) dengan judul “*The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*” memiliki tujuan untuk menguji pengaruh redesain pekerjaan dan juga pengaruh interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Survei kuesioner berskala besar dilakukan pada tahun 2012 dalam industri hotel dan resort dan industri perbankan di Thailand sebagai lokasi penelitiannya. Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis data survei yang diperoleh dari 295 sampel responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa redesign pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja ditemukan memiliki hubungan positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Selain itu, pengaruh interaksi antara

desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penambahan variabel *employee engagement* dan budaya organisasi serta lokasi penelitian. Penelitian ini, mengambil lokasi dalam industry hotel dan resort dan industry perbankan di Thailand, sedangkan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya mengambil lokasi di Universitas Islam Indonesia.

**Tabel 2.5**  
**Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

| No   | Identitas Jurnal  | Variabel dan Teori   | Hasil  |
|--|---|--|--|
| Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan |   |  |  |
| 1  | <p><b>Dyah Sawitri, Endang Suswati, Khasbulloh Huda (2016),</b> <i>The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance</i></p> <p>International Journal of Organizational Innovation. Volume 9 Issue 2 (Oktober 2016) P. 24-45</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Analisis deskriptif dan analisis regresi multivariat dengan SEM, menggunakan AMOS versi 4.0</p> | <p>Kepuasan kerja (Robbins, 2002)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesempatan untuk menjadi diri mereka sendiri</li> <li>2. Lingkungan kerja</li> <li>3. Reward</li> <li>4. Kerjasama tim antara pemimpin dan rekan kerja</li> <li>5. Loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi / lembaga.</li> </ol> <p>Kinerja karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waktu diukur dari kualitas output dan kuantitas hasil</li> <li>2. Perilaku inovatif</li> <li>3. Tingkat potensi diri</li> <li>4. Manajemen waktu</li> <li>5. Kualitas kerja dan kuantitas</li> <li>6. Prestasi</li> <li>7. Kemampuan diri untuk memenuhi tujuan</li> </ol> <p>Intervening : OCB (Organ dalam Dumler et al, 1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altruisme</li> <li>2. Kesadaran</li> <li>3. Kebajikan kewarganegaraan</li> <li>4. Sportivitas</li> </ol> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan motivasi memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja adalah 89,0%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai AGFI cukup tinggi dalam memberikan kontribusi untuk variasi dalam mendukung variabel kinerja.</p> |

|                           |  |   |   |
|---------------------------|--|---|---|
|                           |  | 5. Kesopanan  |   |
| <b>Lanjutan Tabel 2.5</b> |  |   |   |
| 2                         | <p><b>Abdul Wahid A. Fadlallah (2015), <i>Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj.</i></b></p> <p>International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences Volume 2, Issue 1 P. 23-3</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Chi-square atau (<math>x^2</math>) dan analisis regresi yang diolah menggunakan SPSS</p>   | <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan pada pekerjaan</li> <li>2. Reward</li> <li>3. Kesempatan untuk dipromosikan</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Motowidlo and Van Scotter, 1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Task Performance</i></li> <li>2. <i>Contextual Performance</i></li> </ol>  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>   |
| 3                         | <p><b>Alamdard Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed (2012) <i>Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan.</i></b></p> <p>African Journal of Business Management Vol. 6 (7), P. 2697-2705, 22 Februari, 2012</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Analisis struktural deskriptif model persamaan SEM. Alat analisis menggunakan program LISREL (Linier Structural Relationship).</p> | <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>3. Supervisi</li> <li>4. Hubungan dengan rekan kerja</li> <li>5. Kesempatan untuk promosi</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russel, 1995)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quality</i></li> <li>2. <i>Quantity</i></li> <li>3. <i>Timelines</i></li> <li>4. <i>Cost effectiveness</i></li> <li>5. <i>Need for supervision</i></li> <li>6. <i>Interpersonal impact</i></li> </ol> | <p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa aspek kepuasan kerja seperti gaji, promosi, keselamatan kerja, keamanan, kondisi kerja, otonomi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, serta sifat pekerjaan secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja antara lembaga medis otonom di Pakistan.</p> |
| 4                         | <p><b>Kum Fai Yuena, Hui Shan Lohb, Qingji Zhouc, Yiik Diew Wongc (2018), <i>Determinants of job satisfaction and performance of seafarers</i></b></p> <p>Transportation Research Part A 110 (2018) 1-12</p> <p><b>Alat analisis :</b></p>   | <p><i>Reward</i> (Li et al, 2014)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Salary</i></li> <li>2. <i>Family benefits</i></li> <li>3. <i>Promotion prospects</i></li> <li>4. <i>Training opportunities</i></li> </ol> <p><i>Job stress</i> (Fairbrother and Warn, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Insufficient work-life balance</i></li> <li>2. <i>Insufficient co-worker support</i></li> <li>3. <i>Insufficient shore-staff support</i></li> </ol>   | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja pelaut.</p>  |

|                           |   |   |  |
|---------------------------|---|---|--|
|                           | Analisis data menggunakan SEM   | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. <i>Disruption of routines which represent poor planning of working hours and work-schedules</i></li> <li>5. <i>Deplorable physical environment</i></li> </ol>   |  |
| <b>Lanjutan Tabel 2.5</b> |   |   |  |
|                           |   | <p><i>Job characteristics</i> (Hackman and Oldham, 1976)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Skill variety</i></li> <li>2. <i>Task identity</i></li> <li>3. <i>Task significance</i></li> <li>4. <i>Autonomy</i></li> <li>5. <i>Feedback</i></li> </ol> <p><i>Job satisfaction</i> (Wanous et al., 1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Satisfaction with the job</i></li> <li>2. <i>Satisfaction with the company</i></li> </ol> <p><i>Job performance</i> (Sánchez-Beaskoetxea and Coca García, 2015)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Absenteeism</i></li> <li>2. <i>Quality</i></li> <li>3. <i>Productivity</i></li> </ol> |  |
| 5                         | <p><b>Sununta Siengthai and Patarakhuan Pila-Ngarm, (2016),</b> <i>The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance</i></p> <p>Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 4 No. 2, 2016 pp. 162-180</p> <p><b>Alat analisis :</b><br/>Analisis regresi berganda</p> | <p>Job Redesign</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Autonomy</i></li> <li>2. <i>Task Significance</i></li> <li>3. <i>Feedback</i></li> <li>4. <i>Skill Variety</i></li> <li>5. <i>Task Identity</i></li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Herzberg, 1959)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hygiene factors</i></li> <li>2. <i>Motivation Factors</i></li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Motowidlo and Van Scotter, 1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Task Performance</i></li> <li>2. <i>Contextual Performance</i></li> </ol>   | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa redesign pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Selain itu, pengaruh interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan.</p> |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka, sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di institusi pendidikan yaitu

di Universitas Islam Indonesia untuk membuktikan teori dan hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel antara lain: variabel *employee engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2003), budaya organisasi menggunakan teori Denison dalam Sobirin (2009), kepuasan kerja menggunakan teori Smith, Kendall, dan Hullin dalam Luthans (1998) dan kinerja menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

**Tabel 2.6**  
**Rujukan Teori *Employee Engagement***

| Variabel                                     | Jurnal   | Teori                     | Indikator  | Teori yang Dipakai   |
|--|--|---------------------------|--|--|
| <i>Employee Engagement</i> (X <sub>1</sub> ) | Tejpal (2015); Madan & Srivastava (2015); Lu Lu <i>et al</i> (2016); Nazir & Islam (2016); Lewiuci & Mustamu (2016); Joushan <i>et al</i> (2015) | Schaufeli & Bakker (2003) | <i>Vigor, Dedication, Absorption</i>   | Schaufeli & Bakker (2003): <i>Vigor, Dedication, Absorption</i>  |
|  | Garg (2014); Anitha (2014)   | Khan (1990)               | <i>Work environment, Leadership Team and coworker, Training and career development, Compentation, Organizational policies, Workplace well-being.</i> | (Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya). |
|  | Andrew & Sofian (2012); Iqbal <i>et al</i> (2017)  | Saks (2006)               | <i>Job engagement, Organizational engagement</i>   |  |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dari review teori *employee engagement* diatas, penulis memutuskan untuk menggunakan teori Schaufeli & Bakker (2003). Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya.



**Tabel 2.7**  
**Rujukan Teori Budaya Organisasi**

| Variabel                                 | Jurnal   | Teori                  | Indikator  | Teori yang Dipakai  |
|--|--|------------------------|--|---|
| <b>Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)</b> | Ahamed & Mahmood (2015)                          | Robbins (2009)         | Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, Orientasi pada hasil, Orientasi pada individu, Orientasi pada tim, Agresivitas, Stabilitas                       | Denison 1990 (dalam Sobirin 2009): <i>Involvement, Consistency, Adaptability, Mission</i><br><br>(Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya). |
|  | Hosseinkhanzadeh <i>et al</i> (2013)             | Darabi (2008)          | <i>Personal creation, Risk, Leader style, Situation conflict, Integration and coordination, Support management, Rules, Employees reward</i>  |   |
|  | Shah (2015); Chang & Lee (2007)                  | Denison (1990)         | <i>Involvement, Consistency, Adaptability, Mission</i>   |   |
|  | Sabri <i>et al</i> (2011)                        | Yang (2003)            | OCM, OCE   |   |
|  | Sangadji & Sopiah (2013)                         | Ricardo & Jolly (2003) | <i>Planning, Communication, Training and development, Benefits, Decision-making, Risk-taking</i>   |   |
|  | Belias <i>et al</i> (2015)                       | Cameron & Quinn (2006) | <i>Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy</i>  |   |
|  | Syauta <i>et al</i> (2012); Yiing & Ahmad (2008) | Wallach (1983)         | <i>Bureaucratic Culture, Innovative Culture, Supportive Culture</i>  |   |
|  | Joushan <i>et al</i> (2015)                      | Robbins (2002)         | Inisiatif individu, Toleransi terhadap tindakan berisiko, Pengarahan, Integrasi, Dukungan manajemen, Kontrol, Identitas, Sistem imbalan, Toleransi terhadap konflik, Pola komunikasi |   |

|                    |                             |                         |  |  |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------|--|--|
|                    | Shahzad <i>et al</i> (2013) | Kotter & Heskett (1992) | <i>Employee Participation, Openness to Communication, Risk taking and Innovation, Customer</i> |  |
| Lanjutan Tabel 2.7 |                             |                         |  |  |
|                    |                             |                         | <i>Service Orientation, Reward System</i>  |  |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dari review teori budaya organisasi diatas, penulis memutuskan untuk menggunakan teori Denison 1990 (dalam Sobirin 2009). Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.8**  
**Teori Rujukan Kepuasan Kerja**

| Variabel                  | Jurnal   | Teori                           | Indikator   | Teori yang Dipakai   |
|---------------------------|--|---------------------------------|---|--|
| <b>Kepuasan Kerja (Z)</b> | Tejpal (2015); Madan & Srivastava (2015)   | Spector (1994)                  | <i>Pay, Promotion, Supervision, Fringe Benefits, Contingent rewards, Operating conditions, Coworkers, Nature of work, Communication</i> | Smith, Kendall, & Hullin 1969 (dalam Luthans 1998): <i>Work it self, Pay, Promotion opportunities, Supervision, Co-workers</i><br><br>(Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya). |
|                           | Shah (2015); Sabri <i>et al</i> (2011)   | Spector (1985)                  | <i>Pay, Promotion, Supervision, Fringe Benefits, Contingent rewards, Operating conditions, Coworkers, Nature of work, Communication</i> |  |
|                           | Andrew & Sofian (2012); Hosseinkhanzadeh <i>et al</i> (2013); Sewang (2016); Sangadji & Sopiah (2013); Fadlallh (2015); Khan <i>et al</i> (2012) | Smith, Kendall, & Hullin (1969) | <i>Work it self, Pay, Promotion opportunities, Supervision, Co-workers</i>  |  |
|                           | Siengthai & Pila-Ngarm (2016)  | Herzberg (1959)                 | <i>Hygiene factors, Motivation Factors</i>  |  |
|                           | Iqbal <i>et al</i> (2017)  | Levy <i>et al</i> (2016)        | <i>Reward, Recognition</i>  |  |
|                           | Ahamed & Mahmood (2015)  | Agho <i>et al</i> (1993)        | Otonomi, Rutinitas, Tim kerja   |  |
|                           | Belias <i>et al</i> (2015)   | Koustelias &                    | <i>Working conditions,</i>  |  |

|                           |                             |                            |   |  |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|---|--|
|                           |                             | Bagiatis (1997)            | <i>Salary, Promotions, Work itself, Immediate superior, The organization as a whole</i>   |  |
| <b>Lanjutan Tabel 2.8</b> |                             |                            |   |  |
|                           | Syauta <i>et al</i> (2012)  | Luthans (2006)             | Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Peluang promosi, Atasan, Rekan kerja   |  |
|                           | Sawitri <i>et al</i> (2016) | Robbins (2002)             | Kesempatan untuk menjadi diri mereka sendiri, Lingkungan kerja, Reward, Kerjasama tim antara pemimpin dan rekan kerja, Loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi / lembaga. |  |
|                           | Yuena <i>et al</i> (2018)   | Wanous <i>et al</i> (1997) | <i>Satisfaction with the job, Satisfaction with the company</i>   |  |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dari review teori kepuasan kerja diatas, penulis memutuskan untuk menggunakan teori Smith, Kendall, dan Hullin 1969 (dalam Luthans 1998). Teori ini digunakan karena teori ini merupakan teori yang paling sering digunakan dalam penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.9**  
**Teori Rujukan Kinerja**

| Variabel                    | Jurnal  | Teori                            | Indikator   | Teori yang Dipakai  |
|-----------------------------|---|----------------------------------|---|---|
| <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> | Lewiuci & Mustamu (2016)  | Mangkunegara (2009)              | Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan tugas, Tanggung jawab  | Bernardin & Rusell (1993):  |
|                             | Sangadji & Sopiah (2013); Khan <i>et al</i> (2015); Syauta <i>et al</i> (2012); Joushan <i>et al</i> (2015) | Bernardin & Rusell (1993)        | <i>Quality, Quantity, Timelines, Cost effectiveness, Need for Supervision, Interpersonal impact</i> | <i>Quality, Quantity, Timelines, Cost effectiveness, Need for Supervision, Interpersonal impact</i> |
|                             | Shahzad <i>et al</i> (2013)   | Ricardo (2001)                   | <i>Productivity, Consistency, Quality of work</i>   | <i>Need for Supervision, Interpersonal impact</i>   |
|                             | Yiing & Ahmad (2008); Fadlallh (2015); Siengthai & Pila-Ngarm (2016)  | Motowidlo and Van Scotter (1994) | <i>Task Performance, Contextual Performance</i>   | (Teori ini digunakan  |
|                             | Yuena <i>et al</i> (2018)   | Sánchez-                         | <i>Absenteeism, Quality,</i>  |   |

|                           |  |                                    |                     |   |
|---------------------------|--|------------------------------------|---------------------|---|
|                           |  | Beaskoetxea and Coca Garcia (2015) | <i>Productivity</i> | karena teori ini merupakan teori yang paling sering |
| <b>Lanjutan Tabel 2.9</b> |  |                                    |                     |   |
|                           |  |                                    |                     | digunakan dalam penelitian sebelumnya).             |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Tejpal, 2015; Madan dan Srivastava, 2015; Andrew dan Sofian, 2012; Garg, 2014; Iqbal *et al.*, 2017; Lu Lu *et al.*, 2016; Lianasari *et al.*, 2017). *Employee engagement* juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Anitha, 2014; Nazir dan Islam, 2016; Lewiuci dan Mustamu, 2016; Maeswantri dan Awaludin., 2018). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ahamed dan Mahmood, 2015; Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh, 2013; Shah, 2015; Sewang, 2016; Sabri *et al.*, 2011; Sangadji dan Sopiah, 2013; Belias *et al.*, 2015; Chang dan Lee, 2007). Budaya organisasi juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sewang, 2016; Shahzad *et al.*, 2013; Joushan *et al.*, 2013; Sangadji dan Sopiah, 2015; Yiing *et al.*, 2008). Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sawitri *et al.*, 2016; Khan *et al.*, 2012; Fadlallah, 2015; Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016; Yuena *et al.*, 2018).

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya karena menggabungkan empat variabel (*employee engagement*, budaya organisasi,

kepuasan kerja, dan kinerja karyawan) dalam satu penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya akan meneliti tentang pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di institusi pendidikan yaitu di Universitas Islam Indonesia untuk membuktikan teori dan hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kebaruan dalam melihat hubungan antar keempat variabel tersebut.

Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel antara lain: variabel *employee engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2003), budaya organisasi menggunakan teori Denison dalam (Sobirin, 2009), kepuasan kerja menggunakan teori Smith, Kendall, dan Hullin dalam (Luthans, 1998) dan kinerja menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek terpenting dalam sebuah organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional dapat memberikan hasil yang maksimal bagi keberlangsungan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Bohlander (2010), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia (*human capital & intellectual asset*) untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Pendapat kedua dikemukakan oleh Handoko (2010), manajemen sumber daya manusia merupakan “pengakuan” akan pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi, pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan karyawan guna menjamin bahwa karyawan dibina secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi, bahkan masyarakat secara luas. Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Dari beberapa pengertian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengelola manusia yang ada dalam organisasi melalui fungsi manajerial dan fungsi operasional agar karyawan menjadi lebih baik dan berkompeten untuk menunjang kinerja organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja dari seluruh anggota organisasi. Hasil dari optimalisasi kinerja dapat berupa peningkatan efisiensi dan efektifitas. Seiring dengan perkembangan zaman dan persaingan yang sangat ketat, mempertahankan karyawan yang berkompeten serta loyal merupakan salah satu tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala (2009), tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Menurut Sedarmayanti (2007), secara khusus manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, system kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktifitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen yang tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
- e. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
- f. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
- g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pihak terkait.

- h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
- i. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- j. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
- k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam mengelola sumber daya manusia, tergantung dengan strategi perusahaan tersebut. Tujuan tersebut menjadi ciri khas atau faktor pembeda yang nantinya menjadi keunggulan kompetitif perusahaan tersebut dan bisa jadi tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Akan tetapi, secara umum tujuan pengelolaan sumber daya manusia antara lain, mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan, mempertahankan karyawan yang berkompeten, menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, serta meningkatkan kinerja karyawan.

### **3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia atau individu yang berada dalam lingkup organisasi secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai. Berikut ini beberapa pendapat dari tokoh mengenai fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Dessler (2010),



mengklasifikasikan ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2010), yaitu:

a. Fungsi Manajerial

Secara keseluruhan, fungsi manajemen ini mewakili proses manajemen (*management process*). Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

1) Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan penelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya. Pelaksanaan dalam fungsi ini seperti, menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan

suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

#### 4) Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### b. Fungsi Operasional

#### 1) Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan. Melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

#### 2) Pengembangan (*Development*)

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional. Sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

4) Integrasi (*Integration*)

Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan sekerja.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

6) Pemutusan (*Separation*)

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan

diantaranya dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, dan penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Menurut Hasibuan (2006), fungsi dari manajemen sumber daya manusia diantaranya:

1) Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan atau karyawan perlu diperhatikan agar sesuai dengan spesialisasi yang diperlukan oleh perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia juga diperlukan supaya proses pencapaian tujuan perusahaan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

2) Pengorganisasian

Fungsi manajemen sumber daya manusia ini dilakukan dengan merencanakan susunan dari berbagai posisi dalam organisasi/perusahaan seperti jabatan, personalia dan berbagai faktor-faktor lainnya agar tercipta sinergisitas dalam organisasi/perusahaan.

3) Pengarahan

Pengarahan terhadap karyawan dilakukan dengan tujuan agar semua karyawan mau bekerja sama dalam proses penapaian tujuan organisasi/perusahaan bersamaan dengan tujuan tiap karyawan.

#### 4) Pengendalian

Aktivitas untuk mengontrol atau mengawasi tiap kinerja dari setiap karyawan maupun manajer untuk tetap berjalan pada kebijakan perusahaan pada pencapaian tujuan. Kegiatan pengendalian memiliki tujuan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.

#### 5) Pengadaan

Proses pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh sumber daya manusia berupa karyawan yang sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan oleh perusahaan.

#### 6) Pengembangan

Pengembangan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teoritis, teknis, membuat konsep serta sikap pekerja dengan program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

#### 7) Kompensasi

Kompensasi merupakan kompensasi atas jasa bagi karyawan yang berprestasi. Balas jasa dapat berupa bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang satu ini dapat dijadikan motivasi untuk menaikkan kinerja karyawan.

#### 8) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan dari individu-individu tiap karyawan dan sumber daya manusia di perusahaan yang lain dengan kepentingan perusahaan.

#### 9) Pemeliharaan

Proses pemeliharaan merupakan aktivitas dalam rangka peningkatan dan pemeliharaan keadaan fisik, mental dan kelayakan pekerja supaya mereka nyaman bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dalam pencapaian tujuan organisasi.

#### 10) Kedisiplinan

Proses pendisiplinan melalui berbagai kebijakan yang diterapkan perusahaan menjadi hal yang cukup signifikan pada proses fungsi manajemen sumber daya manusia pada organisasi maupaun perusahaan. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mengefektifkan proses meraih tujuan.

#### 11) Pemberhentian

Pemberhentian atau lebih dikenal dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan diperlukan jika karyawan sudah tidak memenuhi ketentuan yang diberlakukan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa secara umum, fungsi dari manajemen sumber daya manusia ada dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sedangkan fungsi operasional merupakan aktifitas pokok dari manajemen sumber daya manusia seperti: analisis pekerjaan, seleksi, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan pekerja dan pemutusan hubungan kerja. Pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen sumber

daya manusia tersebut diarahkan pada efektifitas dan efisiensi di dalam suatu organisasi sehingga menciptakan kondisi yang dapat mendorong setiap karyawan untuk memberikan sumbangan kinerja dan gagasan yang berguna bagi kemajuan organisasi.

#### **4. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pendekatan manajemen sumber daya manusia merupakan cara bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi mengelola karyawannya. Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan. Menurut Rivai dan Sagala (2009), terdapat lima pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

a. Pendekatan strategis

MSDM harus memberikan andil atas keberhasilan strategis perusahaan. Apabila aktifitas manajer dan bagian SDM mencapai sasaran strategisnya, maka sumber daya tidak digunakan secara efektif.

b. Pendekatan SDM

MSDM merupakan manajemen manusia. Pentingnya dan martabat manusia tidak boleh diabaikan.

c. Pendekatan manajemen

MSDM merupakan tanggung jawab setiap manajer. Departemen SDM ada dalam rangka melayani manajer dan karyawan melalui keahliannya.

d. Pendekatan sistem

Pendekatan SDM berlangsung di dalam sistem yang lebih besar, yakni perusahaan. Oleh karenanya, upaya SDM harus mengevaluasi andil karyawan yang diberikan terhadap produktifitas perusahaan.

e. Pendekatan proaktif

MSDM bias meningkatkan andilnya atas karyawan dan organisasi dengan mengantisipasi berbagai masalah sebelum kemunculannya.

Dalam Alwi (2001), dapat dirumuskan menjadi dua pendekatan besar dalam pengembangan MSDM, yaitu pendekatan keras (*hard approach*) dan pendekatan lunak (*soft approach*). Teori yang mendahului dari kedua pendekatan ini menurut Storey (1991 dalam Alwi 2001) adalah *scientific management (hard)* dan *human relation (soft)*. Orientasi pendekatan keras cenderung bersifat instrumental dan terfokus pada penggunaan SDM. Pengelolaan karyawan berdasarkan pendekatan keras, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar seperti, desain jabatan, pelatihan, pengukuran kinerja, upah, dan penilaian staf. Sedangkan untuk pendekatan lunak, maka focus dari pengelolaan karyawan tertuju pada sumber internal, seperti pengembangan komitmen individu, *shared value*, kepentingan bersama dan pengawasan sendiri. Pendapat lain menurut Alwi (2001), dua pendekatan tersebut diantaranya:

a. Pendekatan Lunak (*Soft Approach*)

Pendekatan lunak, mengeksplorasi sisi “*human*” dari karyawan. Pendekatan ini terfokus untuk menggali potensi-potensi dalam diri individu (motivasi,



komunikasi, kepuasan kerja, komitmen, dan lain-lain). Pendekatan lunak memandang komitmen karyawan merupakan kunci penentu kinerja kompetitif. Karyawan yang bekerja dalam kultur komitmen yang tinggi dipersiapkan untuk bekerja dalam jangka panjang. Terdapat beberapa persoalan yang dihadapi manajemen dalam praktik-praktik MSDM yang efektif adalah bagaimana membangun:

- 1) Kompetensi-kompetensi karyawan yang relevan
- 2) Komitmen karyawan terhadap perusahaan
- 3) Kualitas kehidupan kerja

b. Pendekatan Keras (*Hard Approach*)

Dalam proses pembentukan SDM yang unggul melalui pendekatan keras, ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait terutama dalam tahap *attracting* dan *developing* yaitu:

- 1) Sistem rekrutmen dan seleksi

Variabel individu yang paling penting diamati adalah potensi yang dimiliki individu (*talented individual*). Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan. Dalam praktiknya, faktor ini seringkali terabaikan terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Akibatnya, ketika karyawan baru mengikuti pelatihan, ternyata kemampuan yang dimiliki tidak berkembang.

## 2) Sistem pelatihan dan pengembangan

Dalam budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan Jepang, seorang manajer senior, diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor dan melakukan pelatihan terhadap karyawan junior baik secara formal maupun informal. Tujuannya adalah, manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa secara umum, pendekatan manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua yaitu pendekatan lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*). Pendekatan lunak terfokus untuk menggali potensi-potensi dalam diri individu (motivasi, komunikasi, kepuasan kerja, komitmen, dan lain-lain). Sedangkan Dalam proses pembentukan SDM yang unggul melalui pendekatan keras, ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait terutama dalam tahap *attracting* dan *developing* yaitu: sistem rekrutmen dan seleksi, dan sistem pelatihan dan pengembangan.

## 5. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Kalangan manajer, departemen SDM, dan seluruh anggota dalam sebuah organisasi berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan cara memenuhi sasaran-sasaran yang sudah direncanakan dan dirumuskan sebelumnya. Menurut Rivai dan Sagala (2009), sasaran merupakan titik puncak dan tindakan-tindakan apa yang dievaluasi. Sasaran SDM tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manjer senior, tetapi juga harus menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM,

masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Menurut Rivai dan Sagala (2009), sasaran tersebut dibagi menjadi 4 (empat) golongan:

a. Sasaran Perusahaan

Sasaran ini untuk mengenali manajemen SDM dalam rangka memberikan kontribusi atas efektifitas perusahaan. Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan. Sasaran perusahaan antara lain meliputi: perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan pekerja.

b. Sasaran Fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan. Sasaran fungsional antara lain meliputi: pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

c. Sasaran Sosial

Sasaran ini untuk selalu tanggap secara etis maupun social terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Sasaran sosial antara lain meliputi: keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran Pribadi Karyawan

Sasaran ini untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan. Sasaran pribadi karyawan harus mampu ditemukan

apabila mereka ingin dipertahankan dan dimotivasi. Sasaran pribadi karyawan antara lain meliputi: pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi, dan penugasan.

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa secara umum, sasaran sumber daya manusia dibagi menjadi empat golongan: sasaran perusahaan (perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, dll), sasaran fungsional (pengangkatan, penempatan, penilaian), sasaran sosial (keuntungan perusahaan, hubungan manajemen dan serikat pekerja), dan sasaran pribadi karyawan (penugasan, kompensasi, dll).

## **6. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di era globalisasi seperti saat ini, yang menjadi tantangan bagi sebuah organisasi atau perusahaan adalah menghadapi persaingan yang semakin ketat tetapi juga dapat *survive* dalam ekonomi global. Hal ini sangat tergantung pada kinerja organisasi atau perusahaan. Tantangan yang jelas bagi manajemen SDM terletak pada sifat yang unik dari sumber daya yang digunakan. SDM tidak seperti sumber daya lain karena manusia memberikan reaksi terhadap lingkungan mereka dengan cara yang paling sensitif dan tidak selalu sesuai dengan cara yang dikehendaki. Oleh karena itu, untuk mengukur produktifitas dan penilaian terhadap kualitas *output* SDM dapat dilakukan dengan mudah melalui teknik perencanaan dan pengendalian yang tepat dan sesuai. Menurut Rivai dan Sagala (2009), ada dua jenis tantangan yang ada dalam manajemen SDM, yaitu:

### **a. Tantangan Eksternal**

Merupakan faktor-faktor yang berada di luar jangkauan kemampuan pengendalian manajemen. Sifat eksternal ini sebagian merupakan ancaman (tantangan) sekaligus sebagai faktor pendukung pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Tantangan eksternal yang sering dihadapi manajemen SDM mencakup, antara lain: perubahan teknologi, peraturan pemerintah, faktor sosial budaya, pasar tenaga kerja, faktor politik, kondisi perekonomian, faktor geografi, faktor demografi, kegiatan mitra, dan pesaing.

b. Tantangan Internal

Merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM. Tantangan internal ini muncul karena adanya SDM yang mengejar pertimbangan / *trade off* di antaranya adalah *financial*, penjualan, keuntungan, *service*, produksi, dan lain-lain. Selain itu, dihadapkan pula pada serikat pekerja, sistem informasi yang semakin terbuka dan budaya organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa ada dua tantangan yang mungkin dihadapi oleh suatu organisasi yaitu tantangan internal dan tantangan eksternal. Tantangan internal merupakan tantangan yang berasal dari dalam organisasi, seperti: budaya organisasi, serikat pekerja dan sistem informasi. Sedangkan tantangan eksternal merupakan tantangan yang berasal dari luar organisasi, seperti: perubahan teknologi, peraturan pemerintah, pasar tenaga kerja, kondisi perekonomian, pesaing, dll. Organisasi yang ingin memenangkan persaingan harus mampu mengantisipasi tantangan internal dan eksternal ini agar

dapat beroperasi secara efektif dan efisien, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

### **2.2.2 Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh anggota organisasi serta dialokasikan untuk kinerja organisasi yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Kinerja individu yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi. Semakin baik kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan maka akan memberikan pengaruh positif pada organisasi. Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu:

- a. Menurut Mathis (2004), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.
- b. Pendapat kedua menurut Rivai dan Sagala (2009), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.
- c. Pendapat ketiga menurut Robbins (1996), kinerja pegawai diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan bersama.
- d. Pendapat keempat menurut Dessler (2010), kinerja karyawan merupakan prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

- e. Pendapat terakhir menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja (*output*) yang dicapai dari seorang individu atau karyawan dalam sebuah organisasi dalam kurun waktu tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja memang seharusnya diterapkan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan dan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian kinerja karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan di masa mendatang.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja seorang karyawan. Faktor tersebut antara lain faktor internal maupun faktor eksternal dari karyawan, seperti motivasi dan kemampuan karyawan. Sesuai dengan pendapat yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja diantaranya:

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*).

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man the right place, the right man on the right job*).

- b. Faktor Motivasi (*Motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi dalam pekerjaannya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa faktor diatas perlu diperhatikan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja dari anggota organisasinya. Prosentase besarnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berbeda satu sama lain, tergantung pada berapa tingkat motivasi, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut untuk berkinerja optimal dalam suatu organisasi.

### **3. Metode Penilaian Kinerja**

Penilaian kerja merupakan salah satu proses inti di dalam organisasi dalam menilai hasil kerja dari para karyawannya. Salah satu tujuan umum dari adanya penilaian kerja ini untuk menilai kinerja dari karyawan dalam menentukan atau memberikan imbalan yang dapat berupa gaji, kompensasi, atau bentuk benefit lainnya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, serta untuk meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja di dalam organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003), yaitu:

#### **a. Metode Tradisional**

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara sistematis maupun tidak sistematis. Metode tradisional terdiri dari:

##### **1) *Rating Scale***



Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

2) *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya.

3) *Check List*

Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

4) *Critical Incident*

Metode ini mengharuskan penilai mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

5) *Freeform Essay*

Metode ini mengharuskan seorang penilai membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilainya.

b. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja karyawan. Metode modern terdiri dari:

1) *Assessment Centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam organisasi.

2) *Management By Objective* (MBO = MBS)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan. Dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

3) *Human Asset Accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Pengimplementasian metode dalam penilaian kinerja tersebut berbeda-beda dalam organisasi, diselaraskan dengan kemampuan organisasi, serta metode apa yang sesuai dengan karakteristik organisasi.

#### **4. Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Manajemen kinerja yang dikelola oleh suatu organisasi pasti memiliki tujuan yang akan dicapai, serta manfaat yang ingin didapat. Menurut Gomes (1995), tujuan manajemen kinerja secara umum adalah untuk mereward performa sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan performa pada waktu yang akan datang. Armstrong (2004) menyatakan tujuan yang menyeluruh tentang manajemen kinerja adalah

untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggungjawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri. Tujuan spesifik manajemen kinerja menurut Armstrong (2004) yaitu:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan
- e. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
- f. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan perananan yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- g. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan atribut dan potensi tersebut.

- h. Memberikan ukuran yang akurat dan obyektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
- i. Atas dasar penilaian ini, memungkinkan untuk individu bersama manajer menyepakai rencana peningkatan dan metode pengimplementasiannya dan secara bersama mengkaji perlunya training dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu terpenuhi.
- j. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
- k. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu
- l. Membantu memberikan wewenang kepada orang, memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.

Sedangkan menurut Rivai (2011) manfaat yang akan didapat dari penilaian kinerja adalah:

- a. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain:
  - 1) Meningkatkan motivasi
  - 2) Meningkatkan kepuasan kerja
  - 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - 4) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
  - 5) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

- b. Manfaat bagi penilai antara lain:
- 1) Meningkatkan kepuasan kerja
  - 2) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
  - 3) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan
  - 4) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan
  - 5) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan
- c. Manfaat bagi perusahaan antara lain:
- 1) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada di dalam perusahaan
  - 2) Meningkatkan kualitas komunikasi
  - 3) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
  - 4) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan.

Secara umum, penilaian kinerja ini merupakan bagian penting dari seluruh proses manajemen sumber daya manusia. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada akhirnya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Sedangkan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan,

promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

## 5. Indikator Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui kinerja karyawan pada aspek-aspek tertentu. Menurut Bernardin dan Russell (1993) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain:

a. *Quality* (Kualitas)

Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

b. *Quantity* (Kuantitas)

Merupakan jumlah produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. *Timeliness* (Ketepatan waktu)

Merupakan tingkatan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. *Cost-effectiveness* (Efektivitas biaya)

Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, dan bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk

memperoleh keuntungan yang paling tinggi/mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

e. *Need for Supervision* (Pengawasan)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan dari pihak perusahaan. Meskipun tanpa adanya pengawasan yang intensif dari pihak manajemen, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja karyawan akan mengalami kenaikan.

f. *Interpersonal impact* (Hubungan antar perseorangan)

Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Pendapat lain menurut Mathis (2004), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan dan motivasi
- b. Dukungan yang diterima
- c. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- d. Hubungan mereka dengan organisasi

Dari beberapa penjelasan di atas, kriteria tersebut mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kinerja, sehingga dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Indikator-indikator tersebut digunakan dengan menyesuaikan standar kinerja, dan kondisi organisasi. Penggunaan indikator

tersebut, memiliki tujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja dalam mencapai efektivitas organisasi melalui kinerja karyawan.

### **2.2.3 *Employee Engagement***

#### **1. Pengertian *Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan keterikatan karyawan dengan perusahaan atau organisasi. *Engagement* karyawan tumbuh karena adanya kecocokan antara karyawan dengan visi dan misi organisasi. Dibawah ini akan dijelaskan definisi *employee engagement* menurut para ahli.

Kahn (1990), mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an harnessing of people’s selves to their work, such that they fully invest their physical, cognitive and emotional resources in their work roles*”. Menurut Kahn, *engagement* karyawan adalah karyawan yang memanfaatkan diri mereka baik secara fisik, kognitif dan emosi dengan peran pekerjaan mereka.

Pendapat lain menurut Macey *et al.*, (2009) mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an manifested as energy, involvement and a focused striving toward the achievement of organizational goals*”. Dalam definisi ini, *engagement* karyawan diwujudkan sebagai energi, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian *engagement* yang paling sering dikutip adalah yang dikemukakan oleh Schaufeli *et al.*, (2003), yang mendefinisikan *engagement* sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption*”. Dalam pengertian ini, *engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran



yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan karyawan yang sepenuhnya terikat dan sepenuhnya mendedikasikan dirinya terhadap pekerjaan dan organisasinya yang terhubung baik secara fisik, kognitif dan emosi.

## **2. Prinsip untuk Menciptakan *Engagement***

Menciptakan *engagement* antara karyawan dengan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Peran dari karyawan dan organisasi sangat dibutuhkan agar dapat menciptakan *engagement* ditempat kerja. Menurut Macey *et al.*, (2009) ada empat prinsip untuk menciptakan *engagement* tenaga kerja, antara lain:

- a. Karyawan memiliki kapasitas untuk terikat
- b. Karyawan memiliki alasan atau motivasi untuk terikat
- c. Karyawan memiliki kebebasan untuk terikat
- d. Karyawan tahu bagaimana cara untuk terikat

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan *engaged* ditempat kerja bukanlah suatu hal yang mudah. Karyawan dituntut untuk memiliki kapasitas, motivasi, kebebasan dan tahu bagaimana cara untuk terikat dengan organisasi.

## **3. Komponen Penting untuk bisa merasakan *Engaged***

Menurut Macey *et al.*, (2009) terdapat empat komponen penting untuk bisa merasakan *engaged*. Keempat komponen tersebut merupakan hal yang akan didapatkan ketika karyawan merasa *engaged*. Empat komponen tersebut adalah:

a. *Feelings of urgency*

Urgensi merupakan energi yang diarahkan pada tujuan dan determinasi. Urgensi dalam hal ini bisa disamakan dengan “*vigour*” yang didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, dan keaktifan kognitif, tetapi ditambahkan dengan penekanan pada pencapaian tujuan.

b. *Feelings of being focused*

Karyawan yang merasa *engaged* akan fokus pada pekerjaannya. Dalam keadaan normal, mereka akan memusatkan perhatian pada apa yang mereka lakukan dan tidak akan mudah terganggu dengan keadaan lain. Fokus berarti memperhatikan dan meningkatkan kapasitas kognitif pada suatu pekerjaan.

c. *Feelings of intensity*

Intensitas merupakan pelengkap fokus, karena kedua hal tersebut saling melengkapi dan intensitas mengandung kedalaman konsentrasi. Hal ini didorong oleh sifat tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika level kemampuan karyawan selaras dengan tuntutan kerja, maka karyawan akan mencurahkan perhatian dan energinya untuk kesuksesan tugas tersebut.

d. *Feelings of enthusiasm*

Antusiasme merupakan keadaan psikologis yang secara bersamaan mencakup rasa kebahagiaan dan energi. Antusiasme merupakan istilah yang berguna untuk menggambarkan karyawan yang *engaged*.

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan harus memperhatikan komponen-komponen penting agar dapat bisa merasakan *engaged*. Ada empat komponen penting untuk merasakan *engagement* yaitu urgensi, fokus, intensitas dan antusiasme.

#### **4. Dimensi *Employee Engagement***

Pengukuran *engagement* merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui tingkat *engaged* atau keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

- a. *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang dibuktikan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energy yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha, keinginan, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Tetap gigih, pantang menyerah, semangat dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* mencerminkan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, tetap terinspirasi pada

perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki *dedication* yang tinggi biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

- c. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* mencerminkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya tenggelam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki skor *absorption* yang tinggi cenderung merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Pendapat kedua, menurut Macey *et al*, karyawan yang memiliki rasa *engaged* akan ditunjukkan melalui perilakunya yaitu:

- a. *Persistence* merupakan perilaku yang paling jelas memperlihatkan *employee engagement* berhubungan dengan keteguhan dalam menyelesaikan tugas.
- b. *Proactivity* merupakan karakteristik kritis dari *employee engagement*. Karyawan cenderung bersikap proaktif daripada reaktif atau lebih buruk lagi, pasif.
- c. *Role expansion* merupakan perluasan tugas ataupun peran. Karakteristik penting yang ditunjukkan yaitu kerelaan untuk menerima perbedaan definisi-definisi suatu tugas. Definisi tersebut mungkin hasil dari inisiatif manajemen atau mungkin inisiatif sendiri.
- d. *Adaptability* merupakan kemampuan beradaptasi. Karyawan yang adaptif akan menolong perusahaannya untuk mengantisipasi dan merespon perubahan dalam

pandangan kompetitif yang lebih cepat, lebih sukses, dan dengan biaya lebih rendah.

Dari beberapa penjelasan di atas, kriteria tersebut mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang memengaruhi *engagement*, sehingga dapat digunakan untuk mengukur *engagement* karyawan. Penggunaan indikator tersebut, memiliki tujuan untuk mengukur tingkat *employee engagement* dalam mencapai efektivitas organisasi.

## **2.2.4 Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Manusia identik dengan budaya. Kehidupan manusia tidak bisa dipisahkan dengan budaya. Setiap individu yang bekerja atau menjadi anggota sebuah organisasi, maka individu tersebut berada dalam sebuah budaya organisasi. Tentunya, individu tersebut harus bisa menyesuaikan diri dengan budaya organisasinya. Budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi, sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. Pemahaman budaya organisasi secara menyeluruh akan memberikan rasa puas dan menjadi motivasi bagi karyawan. Di bawah ini akan dijelaskan beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

- a. Menurut Robbins (2002), budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

- b. Pendapat kedua dari Schein dalam Sobirin (2007), budaya merupakan pola asumsi dasar yang di-shared oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan menyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.
- c. Pendapat ketiga menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.
- d. Pendapat keempat menurut Robbins dan Judge (2013), budaya organisasi merupakan ide untuk memandang organisasi sebagai kultur dimana terdapat sebuah sistem makna yang dimiliki bersama oleh para anggotanya merupakan sebuah fenomena yang relatif baru.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang diyakini dan diimplementasikan bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Budaya organisasi harus benar-benar tertanam dibenak karyawan agar dapat diimplementasikan oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, organisasi harus mampu mengelola budaya organisasi secara baik. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi memiliki fungsi antara lain:

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya
- b. Memudahkan komitmen kolektif
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

Pendapat kedua menurut Menurut Robbins dan Judge (2015), budaya memiliki beberapa fungsi diantaranya:

- a. Penentu batas-batas, artinya budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
- b. Memuat rasa identitas anggota organisasi
- c. Memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu
- d. Meningkatkan kestabilan sistem sosial, kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan oleh karyawan
- e. Kultur mendefinisikan aturan main: Dalam definisinya, bersifat samar, tanpa wujud, implisit, dan begitu adanya. Tetapi, setiap organisasi mengembangkan

sekumpulan inti yang berisi asumsi, pemahaman, dan aturan-aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari ditempat kerja

### 3. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Denison (dalam Sobirin 2009), terdapat empat dimensi budaya organisasi yang diyakini terkait dengan tingkat efektivitas organisasi, diantaranya:

- a. *Involvement dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
- b. *Consistency dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
- c. *Adaptability dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
- d. *Mission dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Pendapat kedua Menurut Hofstede dalam Sobirin (2007), mengelompokkan budaya organisasi ke dalam enam dimensi. Berikut ini, dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede:

- a. *Process oriented culture vs Result oriented culture*

Dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses (*process oriented*) dengan organisasi yang berorientasi hasil (*result oriented*). Pada proses *oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses



aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan organisasi. Akibat dari orientasi tersebut, secara *behavioral*, menyebabkan orang-orang yang bekerja di dalam organisasi cenderung menghindari resiko, tidak antusias dalam pekerjaannya dan menganggap kehidupan sehari-hari di dalam organisasi hanyalah sebuah rutinitas belaka.

Sementara itu, pada *result oriented culture* perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan bagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat. Akibat lainnya adalah boleh jadi perubahan proses menjadi hal biasa jika dianggap proses berjalan tidak segera mendatangkan hasil. Atau dengan kata lain, pada organisasi yang memiliki dimensi budaya *result oriented* perubahan menjadi hal yang lumrah dilakukan sehingga sebagian besar orang merasa terbiasa dengan situasi baru yang tidak mereka alami sebelumnya. Demikian juga mereka berusaha secara maksimal dan menganggap setiap hari pasti ada tantangan baru. Organisasi dengan *result oriented culture* jauh lebih dinamis dibandingkan dengan *process oriented culture*.

b. *Employee oriented culture vs Job oriented culture*

*Employee oriented culture* menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka

sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan kepentingan para pekerja bukan hanya yang bersangkutan dengan keterlibatan mereka dalam pekerjaan seperti tingkat kesejahteraan karyawan dan dilibatkannya karyawan dalam keputusan-keputusan penting organisasi tetapi juga yang berkaitan dengan persoalan persoalan pribadi mereka. Dengan kata lain, *employee oriented culture* beranggapan bahwa organisasi harus bertanggung jawab terhadap semua aspek kehidupan karyawan jika organisasi menghendaki kehidupan mereka membaik.

Sementara itu *job oriented culture* beranggapan bahwa karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka. Dengan demikian, dengan *job oriented culture* seolah-olah mendapat tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Mereka menganggap bahwa organisasi hanya peduli terhadap apa yang dikerjakan karyawan bukan pada nasib mereka.

c. *Parochial culture vs Professional culture*

*Parochial culture* menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi. Oleh karenanya karyawan pada umumnya berusaha untuk mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tempat kerja mereka (hubungan antar pegawai dengan organisasi sangat kuat) agar mereka diakui sebagai bagian dari organisasi. Sebaliknya, pada *professional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan

mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan lain.

Dengan demikian organisasi yang memiliki dimensi *professional culture* cenderung memperlakukan karyawannya secara rasional dengan ketentuan-ketentuan yang serba terukur. Jika karyawan menganggap bahwa organisasi tidak lagi bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka maka dengan sukarela mereka akan memilih organisasi lain yang sekiranya dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

d. *Open system culture vs Close system culture*

Dimensi ini terkait dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya baik lingkungan internal maupun eksternal. *Open system culture* menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka terhadap pendatang baru dan orang luar. Bisa dikatakan setiap orang hanya butuh waktu yang relatif singkat untuk merasa cocok dengan kondisi organisasi, demikian juga pendatang baru tidak butuh waktu lama untuk merasa at home. Dalam bahasa Gareth Morgan, organisasi yang memiliki dimensi *open system culture* sangat memungkinkan terciptanya *learning organization* (organisasi pembelajar).

Sebaliknya pada *closer system culture*, organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin (*machine organization*) yang bekerja

mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan. Pada organisasi semacam ini bukan hanya tidak mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga sulit dilakukan.

e. *Loose control culture vs Tight control culture*

Pada organisasi dengan tingkat pengendalian yang longgar (*loose control*), organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja didalamnya. Semuanya dikendalikan dengan aturan yang serba longgar akibatnya, secara operasional setiap orang hampir tidak ada yang peduli dengan biaya, target waktu hampir tidak terpenuhi dan sebagian orang bekerja dengan santai. Namun bukan berarti organisasi dengan *loose control* bisa berjalan dengan baik justru akan memiliki organisasi dengan kinerja yang lebih baik.

Sebaliknya, *tight control culture* cenderung menetapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku. Organisasi dengan *tight control culture* dianalogikan dengan *scientific management approach*. Dalam hal ini aturan (tertulis) adalah raja. Semua aktivitas baik sebelum, selama maupun sesudah dikerjakan harus berdasarkan pada ketentuan yang telah dibuat sebelumnya. Penyimpangan terhadap aturan sangat tidak ditolerir.

f. *Normative culture vs Pragmatic culture*

Dimensi ini berkaitan dengan *customer orientation* yang dinotasikan dalam *pragmatic* dan *normative*. *Pragmatic culture* adalah organisasi yang berorientasi pada konsumen. Bagi organisasi semacam ini, konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen. Demikian juga dalam etika bisnis, organisasi ini cenderung mengadopsi etika *utilitarianism* yang dikembangkan Emmanuel Khan yang cenderung pragmatik bukan dogmatik. Kahn menegaskan bahwa selama ini manfaat (dalam hal ini manfaat bagi konsumen) lebih besar dibandingkan kerugiannya maka sebuah tindakan dianggap benar.

Sedangkan organisasi dengan *normative culture* menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar. Norma aturan merupakan sebuah perangkat yang harus dijunjung tinggi oleh semua yang terlibat di dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian organisasi mempunyai tanggung jawab moral untuk menjaga aturan-aturan tersebut. Oleh karena itu orientasi organisasi dengan *normative culture* merupakan kebalikan dari orientasi organisasi dengan *pragmatic culture*.

Dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi budaya tersebut menjadi identitas atau pembeda antara organisasi satu dengan yang lain. Dimensi budaya ini menjadi karakteristik atau ciri khas dari suatu organisasi. Dimensi yang ada pada setiap organisasi, akan menjadi pedoman yang

mempengaruhi sikap, cara berpikir dan tindakan dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan jangka pendek dan jangka panjang suatu organisasi.

### **2.2.5 Kepuasan Kerja**

#### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap manusia memiliki kebutuhan yang sangat beraneka ragam. Kebutuhan setiap manusia dari waktu ke waktu selalu bertambah, bahkan cenderung tak terbatas. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai, dimiliki dan dinikmati. Salah satu cara yang dilakukan manusia untuk memenuhi kebutuhannya adalah dengan cara bekerja. Seorang individu yang bekerja pada suatu organisasi, juga memiliki kebutuhan yang ingin dipenuhi. Ketika kebutuhan tersebut dapat dipenuhi oleh suatu organisasi di mana ia bekerja, maka seorang individu akan merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual atau pribadi. Artinya bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sangat vital dan harus diperhatikan oleh suatu organisasi, karena kepuasan kerja adalah salah satu variabel yang akan menentukan kinerja organisasi. Di bawah ini terdapat beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja dari beberapa ahli.

- a. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

- b. Pendapat kedua menurut Smith, Kendall, dan Hullin (1969 dalam Luthans 1998), kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaannya.
- c. Pendapat ketiga menurut Robbins dan Judge (2008), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terkait dengan puas atau tidaknya mereka terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

## **2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada beberapa faktor yang akan menyebabkan peningkatkan dan menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan dalam sebuah organisasi. Terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2005) antara lain:

### **a. Pemenuhan Kebutuhan**

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.

### **b. Ketidakcocokan**

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang

diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterima.

c. Pencapaian Nilai

Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.

d. Persamaan

Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan.

e. Komponen Watak/Genetik

Secara khusus, model watak/genetik didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Oleh karenanya, model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

Pendapat kedua menurut Luthans (1998), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

a. *Pay* (Gaji/Upah)



Upah merupakan faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja. uang tidak hanya membantu orang mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi juga berperan dalam menyediakan kepuasan kebutuhan tingkat atas.

b. *The work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber kepuasan utama lainnya. misalnya, penelitian yang berkaitan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan terhadap desain pekerjaan, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi adalah dua faktor motivasional terkait pekerjaan utama.

c. *Promotions* (Promosi)

Peluang promosi tampaknya memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja. ini karena promosi mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan yang menyertainya. misalnya, individu yang dipromosikan berdasarkan senioritas sering mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak mereka yang dipromosikan berdasarkan kinerja.

d. *Supervision* (Pengawasan)

Pengawasan adalah sumber kepuasan kerja yang cukup penting. Untuk saat ini, ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama adalah keberpusatan pada karyawan. Ini diukur dengan sejauh mana seorang supervisor mengambil minat pribadi dalam kesejahteraan karyawan, biasanya dimanifestasikan dalam cara-cara seperti memeriksa untuk melihat seberapa baik bawahan melakukan, memberikan saran dan bantuan kepada individu, dan berkomunikasi dengan pekerja pada tingkat pribadi

maupun resmi. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti yang digambarkan oleh manajer yang memungkinkan orang-orangnya berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri. dalam banyak kasus pendekatan ini mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi

e. *Work group* (Kelompok kerja)

Sifat dari kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif adalah sumber kepuasan kerja yang sederhana bagi karyawan individu. Kelompok kerja berfungsi sebagai sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan kepada pekerja individu. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan.

f. *Working conditions* (Situasi kerja)

Kondisi kerja adalah faktor lain yang memiliki efek pada kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (bersih, lingkungan yang menarik), individu akan merasa lebih mudah untuk melakukan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (panas, bising), individu akan merasa lebih sulit untuk menyelesaikan pekerjaan.

Suatu perusahaan atau organisasi harus mampu mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan menerapkannya. Implementasi kepuasan kerja karyawan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

### **3. Dimensi Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Menurut Smith, Kendall, dan Hullin (1969 dalam Luthans 1998), pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan skala indeks deskripsi jabatan yang terdiri dari lima dimensi, antara lain:

- a. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)
- b. *Pay* (Gaji)
- c. *Promotion opportunities* (Kesempatan untuk dipromosikan)
- d. *Supervision* (Pengawasan)
- e. *Co-workers* (Rekan kerja)

Pendapat kedua, menurut Weiss, *et al* (1967), pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan MSQ (*Minnessota Satisfaction Quistionare*) dibedakan menjadi dua kelompok besar, antara lain:

- a. Kepuasan Intrinsik

Kepuasan intrinsik mengacu pada sifat tugas pekerjaan dan bagaimana orang merasa tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Indikator dari kepuasan intrinsik yaitu:

- 1) Aktifitas
- 2) Kemandirian
- 3) Nilai moral
- 4) Tanggung jawab
- 5) Kreatifitas

- 6) Pemanfaatan kemampuan
- 7) Promosi
- 8) Prestasi

b. Kepuasan Ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik memberikan perhatian aspek lain dari situasi kerja, seperti tunjangan dan gaji. Indikator dari kepuasan ekstrinsik yaitu:

- 1) Variasi
- 2) Pelayanan sosial
- 3) Pengakuan
- 4) Status sosial
- 5) Hubungan dengan atasan
- 6) Kemampuan atasan
- 7) Keamanan
- 8) Otoritas
- 9) Kebijakan perusahaan
- 10) Kompensasi
- 11) Kondisi kerja
- 12) Rekan kerja

Dari beberapa penjelasan di atas, kriteria tersebut mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kepuasan kerja, sehingga dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Indikator-indikator tersebut digunakan dengan menyesuaikan standar kepuasan kerja, dan kondisi organisasi. Penggunaan indikator

tersebut, memiliki tujuan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi.

## **2.2.6 Perguruan Tinggi**

### **1. Pengertian Perguruan Tinggi**

Keberadaan suatu Perguruan Tinggi (PT) dalam suatu negara merupakan suatu hal yang wajib. Perguruan Tinggi merupakan sebuah organisasi yang berwenang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Sebagaimana tercantum di dalam UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Perguruan Tinggi (PT) adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, Universitas adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat, universitas dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

### **2. Fungsi Perguruan Tinggi**

Perguruan Tinggi mempunyai fungsi yang cukup kompleks. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, fungsi pendidikan tinggi antara lain:

- a. Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa
- b. Mengembangkan Sivitas Akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma

- c. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora

### **3. Tujuan Perguruan Tinggi**

Berdirinya suatu Perguruan Tinggi pasti tujuannya. Pemerintah ataupun pihak swasta mendirikan suatu Perguruan Tinggi mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, tujuan pendidikan tinggi antara lain:

- a. Berkembangnya potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa
- b. Dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang ilmu pengetahuan dan/atau teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa
- c. Dihasilkannya ilmu pengetahuan dan teknologi melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia
- d. Terwujudnya pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa

Dari berbagai uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan tinggi antara lain: pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

#### **4. Klasifikasi Perguruan Tinggi**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012, berdasarkan penyelenggaranya, perguruan tinggi digolongkan sebagai berikut:

- a. Perguruan Tinggi Negeri yang selanjutnya disingkat PTN, yaitu Perguruan Tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh Pemerintah
- b. Perguruan Tinggi Swasta yang selanjutnya disingkat PTS, yaitu Perguruan Tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh masyarakat.

Siapapun pengelolanya kewajiban Perguruan Tinggi adalah melaksanakan Tri-Dharma menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja**

Menurut Schaufeli *et al.*, (2003), *engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. Konsekuensi yang mungkin dari *employee engagement* berhubungan dengan sikap positif dan konstruktif terhadap pekerjaan dan organisasi, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja dan niat turnover yang rendah. (Schaufeli *et al.*, 2003)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan

kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Madan & Srivastava (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Garg (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Andrew & Sofian (2012) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa *employee engagement* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

### **2.3.2 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Robbins (2002), mengemukakan sebuah model keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Budaya yang kuat akan mengantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahamed & Mahmood (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh & Yeganeh (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan



kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Belias *et al* (2015) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

### **2.3.3 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Madan & Srivastava (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Garg (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ahamed & Mahmood (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara

budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh & Yeganeh (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

#### **2.3.4 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan**

Menurut Schaufeli *et al.*, (2003), *engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. Bakker dan Demerouti (2004), menyatakan bahwa karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat atau lebih banyak menyelesaikan hal-hal lain di tempat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014), menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja, tim kerja dan hubungan pekerja ditemukan memiliki nilai t yang signifikan dengan *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan Nazir dan Islam (2016), menunjukkan bahwa ada hubungan yang

positif dan signifikan antara variabel *employee engagement* dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016), juga menunjukkan bahwa dimensi dari *employee engagement* (*vigor, dedication, absorption*) secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

### **2.3.5 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2002), budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lainnya. Suatu budaya yang kuat ditandai dengan nilai-nilai organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggota organisasi. Hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sangadji & Sopiah (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sewang (2016) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

### **2.3.6 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) menunjukkan hasil bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nazir & Islam (2016), menunjukkan hasil yang sama bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

### **2.3.7 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Robbins (2002), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang karyawan yakini seharusnya diterima.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al* (2012) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

### **2.3.8 Hubungan antara *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian Nazir dan Islam (2016) menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tejpal (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, dimensi *employee engagement* memainkan peran vital dalam kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

H8: Terdapat pengaruh tidak langsung dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.9 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan terhadap dimensi kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

H9: Terdapat pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Menurut Sugiyono (2014), kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Kerangka bagian teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian

ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang digunakan. Kerangka berpikir menjelaskan seberapa besar pengaruh *employee engagement*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Universitas Islam Indonesia.

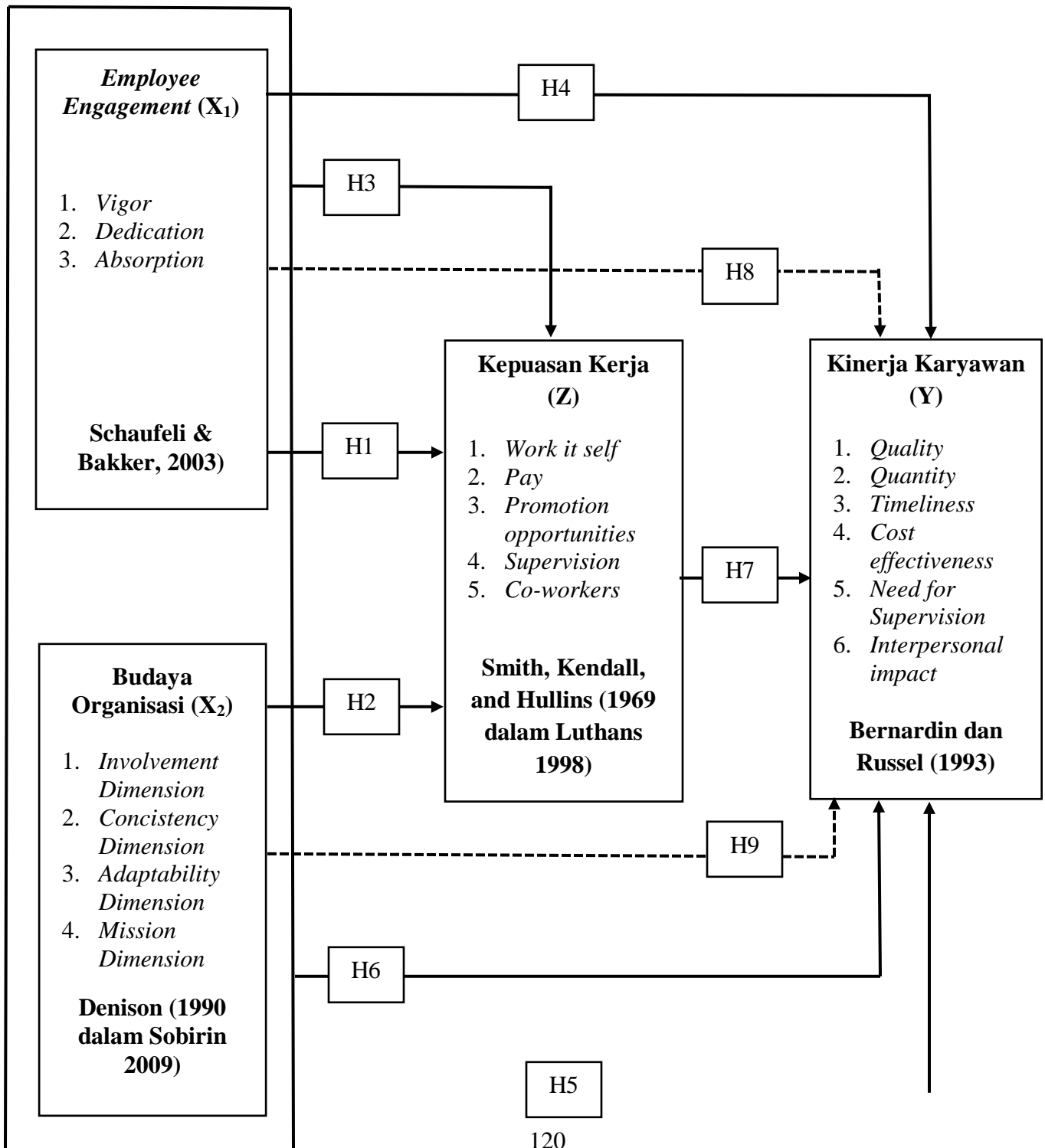
Sumber penelitian terdahulu:

- a.  $X_1 \rightarrow Z$  : Tejpal (2015), Madan dan Srivastava (2015), Andrew dan Sofian (2012), Garg (2014), Iqbal dkk (2017).
- b.  $X_2 \rightarrow Z$  : Ahamed dan Mahmood (2015), Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh (2013), Shah (2015), Sewang (2016), Sabri dkk (2011), Sangadji dan Sopiah (2013), Belias (2015).
- c.  $X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Z$  : Tejpal (2015), Madan & Srivastava (2015), Garg (2014), Ahamed dan Mahmood (2015), Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh (2013), Shah (2015)
- d.  $X_1 \rightarrow Y$  : Anitha (2014), Nazir dan Islam (2016), Lewiuci dan Mustamu (2016)
- e.  $X_2 \rightarrow Y$  : Sewang (2016), Shahzad *et al* (2013), Joushan *et al* (2013), Sangadji dan Sopiah (2015).
- f.  $X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Y$  : Bakti (2016), Anitha (2014), Nazir & Islam (2016), Shahzad (2013), Joushan (2015).
- g.  $Z \rightarrow Y$  : Khan *et al* (2012), Fadlallah (2015), Siengthai & Pila-Ngarm (2016).



- h.  $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$  : Nazir & Islam (2016), Lewiuci dan Mustamu (2016), Tejpal (2015),  
Fadlallh (2015).
- i.  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  : Shahzad (2013), Shah (2015), Fadlallh (2015).

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran yang akan dikemukakan adalah sebagai berikut:



---

## Gambar 2.1 Kerangka Pikir dan Hipotesis Penelitian

### 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Creswell (2013) hipotesis kuantitatif merupakan prediksi yang dibuat peneliti tentang hubungan antarvariabel yang ia harapkan. Hipotesis ini biasanya berupa perkiraan numerik atas populasi yang dinilai berdasarkan data sampel penelitian. Menguji hipotesis berarti menerapkan prosedur-prosedur statistik di mana di dalamnya peneliti mendeskripsikan dugaan-dugaannya terhadap populasi tertentu berdasarkan sampel penelitian. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2013), hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan di atas, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independennya berupa *employee engagement*, budaya organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

- H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
- H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H8: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan).
- H9: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2013) penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Bentuk penelitian ini menerapkan cara pandang secara deduktif, mencegah munculnya bias-bias, mengontrol penjelasan-penjelasan alternatif, dan mampu menggeneralisasi dan menerapkan kembali penemuan-penemuannya. Penelitian ini bersifat *pre-determined* (sudah ditentukan sebelumnya) pertanyaan-pertanyaan yang didasarkan pada instrumen variabel penelitian. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2013) disebut metode kuantitatif karena data dalam bentuk kata-kata yang umumnya diperoleh melalui pertanyaan terstruktur.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Indonesia. Universitas ini berlokasi di Jalan Kaliurang Km 14,5 Sleman, Yogyakarta 55584. Telp: 0274-898444 Email: [rektorat@uii.ac.id](mailto:rektorat@uii.ac.id) Website: [www.uui.ac.id](http://www.uui.ac.id)

##### **3.2.1 Sejarah Singkat Universitas Islam Indonesia**

Pada tahun 1945, sidang umum Masjoemi (Majelis Sjoero Moeslimin Indonesia) dilaksanakan. Pertemuan itu dihadiri oleh beberapa tokoh politik terkemuka masa itu termasuk diantaranya Dr. Mohammad Hatta (Wakil Presiden Pertama Indonesia), Mohammad Natsir, Mr. Mohamad Roem, KH. Wahid Hasjim. Salah satu keputusan dari pertemuan ini adalah pembentukan Sekolah Tinggi Islam (STI) oleh tokoh-tokoh terkemuka tersebut. STI kemudian didirikan pada tanggal 8 Juli 1945 bertepatan dengan 27 Rajab 1364 H dan berkembang menjadi sebuah universitas yang disebut Universitas Islam Indonesia (UII) sejak tanggal 3 November 1947 untuk memenuhi permintaan akan sebuah pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pengetahuan umum dengan ajaran-ajaran Islam.

Awalnya, UII memiliki empat fakultas: Fakultas Agama, Fakultas Hukum, Fakultas Pendidikan, dan Fakultas Ekonomi, yang mulai beroperasi pada Juni 1948. Sekitar tujuh bulan kemudian, UII terpaksa ditutup akibat agresi militer Belanda. Banyak siswa dan dosen bergabung dengan tentara Indonesia untuk mengusir Belanda. Pada awal 1950-an, tak lama setelah perang, UII harus memindahkan aktivitas perkuliahan di beberapa tempat di kota Yogyakarta, bahkan sempat menggunakan Kraton Yogyakarta dan rumah dosen sebagai ruang kelas.

UII mengalami banyak perkembangan antara 1961 sampai dengan 1970 di bawah kepemimpinan Prof. M.R. R.H.A. Kasmat Bahuwinangun (1960-1963) dan Prof. Dr. dr. M. Sardjito (1964-1970). Selama masa jabatannya, Prof. M.R. R.H.A. Kasmat Bahuwinangun membantu mengembangkan Fakultas Syariah dan Fakultas Tarbiyah serta memperluas UII ke Purwokerto dengan mendirikan Fakultas Hukum dan Syari'ah disana.

Dari tahun 1964 sampai 1970, di bawah kepemimpinan Prof. Dr. dr. M. Sardjito (seorang dokter medis terkemuka di Indonesia), UII kembali diperluas hingga memiliki 22 fakultas, lima yang berlokasi di Yogyakarta dan sisanya tersebar di provinsi lain: Jawa Tengah (Solo, Klaten, dan Purwokerto), dan Sulawesi Utara (Gorontalo). Bidang studi yang ditawarkan adalah Ekonomi, Hukum, Syari'ah, Tarbiyah, Teknik, Kedokteran, Kedokteran Hewan, dan Farmasi. Namun, ketika Peraturan Pemerintah melarang UII menyelenggarakan kegiatan pendidikan di luar Yogyakarta, maka UII harus menutup kampus-kampus cabang. Beberapa dari kampus cabang yang ditutup ini kemudian menjadi bagian dari lembaga pendidikan lokal. Contohnya adalah Fakultas Kedokteran Universitas sebelas maret, yang cikal bakalnya adalah Fakultas Kedokteran UII di Surakarta yang ditutup pada tahun 1975.

Pada awal 1970-an hingga 1982, UII mengalami perkembangan dalam pembangunan fisik mencakup kantor dan gedung fakultas, dimulai dengan kantor pusat yang berada di Jalan Cik di Tiro. Pembangunan gedung ini kemudian diikuti dengan pengembangan tiga kampus lain yang terletak di sejumlah lokasi di kota Yogyakarta. Selama periode ini, beberapa fakultas di UII juga mulai memperoleh status akreditasi dan juga memprakarsai kolaborasi dengan lembaga baik nasional maupun internasional, seperti Universitas Gadjah Mada, King Abdul Aziz University Arab Saudi, dan The Asia Foundation.

Sejak awal 1990-an sampai saat ini, UII telah mengembangkan kampus terpadu yang terletak di Kabupaten Sleman, di bagian utara Provinsi DI Yogyakarta. Sebagian besar fakultas UII telah berlokasi di lahan seluas 25 hektare ini. Sampai dengan semester

ganjil 2011/2012, UII memiliki delapan fakultas dengan berbagai lima program Diploma Tiga, 22 Program Sarjana, tiga Program Profesi, delapan Program Magister, dan tiga Program Doktor serta lembaga-lembaga pendukung.

Dalam pemeringkatan 4 *International College and Universities* (4ICU) maupun *Webometrics* pada Januari 2012 menempatkan Universitas Islam Indonesia sebagai Perguruan Tinggi Swasta (PTS) peringkat pertama di Kopertis Wilayah V dan peringkat ke-2 PTS secara nasional. Selain itu, pada tahun 2009 Universitas Islam Indonesia terpilih sebagai perguruan tinggi dengan nilai penjaminan mutu internal terbaik di Indonesia versi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) dan mendapatkan akreditasi institusi A pada tahun 2013.

Untuk memastikan proses pembelajaran dengan standar tertinggi, UII menempatkan kualitas sebagai prioritas. Sebagai hasilnya, pada 2013, UII memperoleh akreditasi A untuk Akreditasi Institusi Pendidikan Tinggi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Indonesia, dengan nilai akreditasi yang termasuk tertinggi di antara universitas swasta lainnya di Indonesia. Selain itu, pada 2012 dan 2014 UII memperoleh penghargaan Indonesia *Green Awards* pada kategori *Green Campus*. Pada 2015, Pemerintah Indonesia menempatkan UII pada peringkat 10 universitas terbaik di Indonesia untuk kategori manajemen pendidikan tinggi dan kualitas organisasional.

Pada tahun 2016, UII merupakan perguruan tinggi swasta yang menduduki peringkat tertinggi dalam hal kinerja penelitian versi Kemenristekdikti. Di tahun yang sama, UII juga semakin mengukuhkan kiprah di level internasional. Salah satunya dibuktikan dengan raihan akreditasi internasional dari *Japan Accreditation Board for*



*Engineering Education* (JABEE) yang diberikan kepada Program Studi Teknik Sipil, serta Program Studi Akuntansi yang telah diakreditasi oleh ACCA (*the Association of Chartered Certified Accountants*). Pada awal tahun 2017, akreditasi internasional juga diperoleh Program Studi Arsitektur dari *Korean Architectural Accrediting Board* (KAAB). Akreditasi internasional ini juga diperoleh Program Studi Teknik Lingkungan dari *Accreditation Board for Engineering and Technology* (ABET) dan akan terus diikuti oleh program studi lain yang saat ini tengah bekerja keras mempersiapkan proses akreditasi internasional. Pengakuan internasional juga diperoleh UII melalui tiga bintang dunia versi *QS Stars* dengan perolehan skor tertinggi di antara universitas di Indonesia. Selain itu, Kemenristekdikti menetapkan UII sebagai Perguruan Tinggi Swasta dengan kinerja Pengabdian Masyarakat yang terbaik di Indonesia pada tahun 2017.

Dari sisi internal, usaha UII dalam menyempurnakan pelayanan adalah dengan menyediakan fasilitas modern dan meningkatkan jaminan kualitas. Untuk mendukung proses pembelajaran, 10 perpustakaan, 82 laboratorium, dan 27 pusat studi disediakan untuk penelitian dan pendidikan. Selain itu, Masjid Besar, toko buku, gelanggang olahraga, auditorium, rumah sakit dan pusat konvensi mahasiswa juga merupakan fasilitas yang tersedia di beberapa kampus UII.

Seiring dengan cita-cita untuk menjadi universitas kelas dunia, UII membangun jejaring yang luas dengan universitas-universitas ternama, antara lain Universiti Kebangsaan Malaysia; Hokkaido University, Jepang; Solbridge International Business School, Korea; The University of Hawaii at Manoa, Amerika Serikat; dan Saxion University of Applied Sciences, Belanda, di antara banyak mitra universitas lainnya.

### **3.2.2 Visi dan Misi Universitas Islam Indonesia**

#### **1. Visi**

Terwujudnya Universitas Islam Indonesia sebagai *rahmatan lil 'alamin*, memiliki komitmen pada kesempurnaan (keunggulan), risalah Islamiyah, di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan dakwah, setingkat universitas yang berkualitas di negara-negara maju.

#### **2. Misi**

Menegakkan *Wahyu Illahi* dan *Sunnah Nabi* sebagai sumber kebenaran abadi yang membawa rahmat bagi alam semesta melalui pengembangan dan penyebaran ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, sastra dan seni yang berjiwa Islam, dalam rangka membentuk cendekiawan muslim dan pemimpin bangsa yang bertakwa, berakhlak mulia, berilmu amaliah dan beramal ilmiah, yang memiliki keunggulan dalam keislaman, keilmuan, kepemimpinan, keahlian, kemandirian dan profesionalisme.

### **3.2.3 Tujuan, Kebijakan, dan Sasaran Universitas Islam Indonesia**

Pada periode 2014-2018, UII telah menetapkan rencana strategis dengan tema Membangun Universitas Islam Indonesia dalam Dinamika Global Melalui Aktualisasi Nilai Islam Kontekstual. Rencana strategis atau Renstra berfungsi Sebagai pedoman bagi UII untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja unit-unit yang ada di bawahnya dalam menjalankan program kerja sesuai visi, misi, dan tujuan UII, sebagai bahan acuan utama atau pedoman unit-unit kerja di bawah UII untuk menyusun program kerja, serta sebagai evaluasi dalam menjalankan kegiatan

operasional unit-unit kerja di lingkungan UII. Dalam Renstra yang telah ditetapkan ini, terdapat 7 tujuan strategis yang menjadi fokus UII selama periode 2014-2018 :

1. Tujuan strategis pertama adalah *keunggulan keislaman*, yang berfokus untuk menjadikan nilai-nilai keislaman sebagai elemen keunikan dan keunggulan kompetitif untuk mengakselerasi reputasi global.
2. Tujuan strategis kedua adalah keunggulan pembelajaran berbasis riset. Fokus tujuan strategis ini adalah untuk meningkatkan kualitas penelitian dan pengabdian yang diorientasikan pada penciptaan proses pembelajaran berbasis keunikan lokal menuju *World Class University*.
3. Tujuan strategis ketiga pada Renstra 2014-2018 adalah keunggulan etos Islami, yang berfokus pada membangun sumber daya manusia yang kompeten dan berkomitmen melalui penyadaran etos kerja Islami yang visioner dan amanah.
4. Poin keempat pada tujuan strategis ini adalah keunggulan sistem responsif yang berfokus pada menciptakan proses berbasis sistem informasi yang unggul, infrastruktur dan lingkungan kerja dan studi yang terstandar dan berorientasi kampus lestari.
5. Tujuan strategis kelima adalah keunggulan mahasiswa berkarakter, di mana fokusnya adalah untuk meningkatkan prestasi dan karakter mahasiswa yang berorientasi pada kekuatan visi dan akhlak.
6. Tujuan strategis keenam pada Renstra 2014-2018 adalah keunggulan alumni adaptif, dengan fokus untuk menghasilkan alumni dengan kompetensi yang unggul dan memiliki kemampuan kepemimpinan adaptif (*situated leadership*).

7. Terakhir, tujuan strategis ketujuh adalah keunggulan profil institusi, yang fokusnya adalah untuk meningkatkan penjaminan mutu, kerja sama, akreditasi, dan karya ilmiah dalam rangka memperkuat profil institusi.

### **3.3 Identifikasi Variabel Penelitian**

Menurut Creswell (2013), variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang individu atau suatu organisasi yang dapat diukur atau diobservasi. Variabel biasanya bervariasi dalam dua atau lebih kategori. Variabel dapat diukur atau dinilai berdasarkan satu skala. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2013), variabel adalah segala sesuatu yang dapat diambil perbedaannya atau variasi nilainya. Nilai-nilai dapat berbeda tergantung pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Adapun variabel penelitian dalam penelitian ini adalah:

#### **3.3.1 Variabel Independen**

Menurut Creswell (2013), variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mungkin menyebabkan, memengaruhi atau berefek pada *outcome*. Variabel-variabel ini juga dikenal dengan istilah variabel *treatment*, *manipulated*, *antecedent*, atau *predictor*. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2013), variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif atau negatif. Maka, ketika variabel independen muncul, variabel dependen juga muncul dan setiap unit peningkatan variabel independen, ada peningkatan atau penurunan variabel dependen. Dengan kata lain, varians dependen dicatat oleh

variabel independen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen yakni *employee engagement* ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ).

### **3.3.2 Variabel Dependen**

Menurut Creswell (2013), variabel terikat merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel terikat ini merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel bebas. Istilah lain untuk variabel ini adalah variabel *criterion*, *outcame*, dan *effect*. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2013), variabel dependen merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam investigasi penelitian. Melalui analisis terhadap variabel terikat, memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi atas suatu masalah. Variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).

### **3.3.3 Variabel Intervening**

Menurut Creswell (2013), variabel intervening atau mediasi merupakan variabel yang berada di antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2013), variabel intervening merupakan salah satu variabel penyela yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Variabel intervening mengemuka sebagai sebuah fungsi variabel bebas yang berlaku dalam situasi apapun, serta membantu mengonsepan dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel intervening adalah kepuasan kerja ( $Z$ ).

## **3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Menurut Sekaran & Bougie (2013) definisi operasional adalah mendefinisikan suatu konsep untuk membuatnya bisa diukur, dilakukan dengan melihat dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Hal tersebut kemudian di terjemahkan kedalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan indeks pengukuran konsep. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini yaitu:

#### **3.4.1 Kinerja Karyawan (Y)**

Menurut Bernardin dan Russell (1993), pada dasarnya prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Indikator untuk mengukur kinerja menurut Bernardin dan Russell (1993) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah

##### 1. *Quality* (Kualitas)

Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

- a. Hasil pekerjaan sesuai dengan standar kerja organisasi
- b. Memaksimalkan kemampuan dalam bekerja
- c. Meminimalkan kesalahan dalam bekerja
- d. Kecermatan dalam bekerja
- e. Ketelitian dalam bekerja

##### 2. *Quantity* (Kuantitas)

Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

- a. Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan
- b. Karyawan dapat memenuhi tugas yang ditanggungnya sesuai dengan harapan organisasi
- c. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditanggungnya sesuai dengan prosedur yang ada

3. *Timeliness* (Ketepatan waktu)

Merupakan tingkatan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

- a. Pekerjaan yang ditanggung dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan
- b. Kesesuaian dalam menggunakan waktu saat bekerja
- c. Ketepatan jam hadir
- d. Penggunaan waktu istirahat yang tepat
- e. Ketepatan jam pulang

4. *Cost-effectiveness* (Efektivitas biaya)

Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu
  - b. Kemampuan untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja
  - c. Kemampuan memelihara peralatan kerja
  - d. Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan/organisasi
5. *Need for supervision* (Perlu Pengawasan)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik, tanpa adanya pengawasan dari pihak perusahaan.

- a. Kemampuan bekerja tanpa adanya pengawasan
  - b. Kemampuan bekerja tanpa bantuan dari pengawas atau atasan
6. *Interpersonal impact* (Hubungan antar perseorangan)

Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

- a. Dukungan antara rekan kerja
- b. Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja
- c. Atasan menghargai hasil kerja dari karyawan
- d. Dapat bekerja sama antar kelompok kerja

### **3.4.2 *Employee Engagement* (X<sub>1</sub>)**

Definisi *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan definisi dari Schaufeli & Bakker (2003) yang menyatakan *employee engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, perasaan terpenuhi,



dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan perhatian penuh.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

#### 1. *Vigor* (Semangat)

Merupakan keterikatan karyawan yang dibuktikan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Memiliki energi yang tinggi saat bekerja
- b. Bersedia mengerahkan semua energi untuk menyelesaikan pekerjaannya
- c. Merasa bersemangat dalam bekerja
- d. Tidak mudah menyerah dalam bekerja

#### 2. *Dedication*

Merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Merasa antusias dengan pekerjaannya
- b. Merasa pekerjaannya menantang
- c. Merasa bangga dengan pekerjaannya
- d. Merasa pekerjaannya menginspirasi
- e. Merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna

#### 3. *Absorption*

Merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption*

mencerminkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya tenggelam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Serius dalam mengerjakan setiap pekerjaannya
- b. Menikmati pekerjaan hingga lupa waktu
- c. Merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja
- d. Merasa bahagia ketika bekerja secara intens
- e. Merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan

### **3.4.3 Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Menurut Robbins (2002), budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Menurut Denison (dalam Sobirin 2009), terdapat empat dimensi budaya organisasi yang diyakini terkait dengan tingkat efektivitas organisasi, diantaranya:

#### **1. *Involvement Dimension* (Dimensi Keterlibatan)**

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.

Indikatornya antara lain:

- a. Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan
- b. Karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat

- c. Karyawan dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin perusahaan/organisasi

## 2. *Consistency Dimension* (Dimensi Konsistensi)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.

Indikatornya antara lain:

- a. Dalam bertindak, karyawan berpegang teguh pada nilai-nilai organisasi
- b. Karyawan mengemukakan pikiran berdasarkan nilai-nilai inti organisasi
- c. Kebijakan organisasi dijalankan dengan disiplin tinggi
- d. Organisasi memberikan sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar peraturan
- e. Organisasi memberikan ketentuan berbusana pada karyawan

## 3. *Adaptability Dimension* (Dimensi Adaptasi)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

Indikatornya antara lain:

- a. Organisasi mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal
- b. Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi didalam organisasi

- c. Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi

#### 4. *Mission Dimension* (Dimensi Misi)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Indikatornya antara lain:

- a. Organisasi mengarahkan karyawannya bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi
- b. Karyawan memahami fungsi dan tugasnya didalam organisasi
- c. Karyawan paham akan tujuan yang ingin dicapai organisasi

#### **3.4.4 Kepuasan Kerja (Z)**

Menurut Smith, Kendall, dan Hullins (dalam Luthans 1998), kepuasan kerja sebagai perasaan yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja menurut Smith, Kendall, dan Hullin (1969 dalam Luthans 1998) meliputi:

1. Pekerjaan itu sendiri
  - a. Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar
  - b. Karyawan memiliki kesempatan untuk belajar
  - c. Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan

2. Gaji/Upah
  - a. Pemberian gaji/upah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan
  - b. Pemberian gaji/upah disesuaikan dengan kemampuan karyawan
  - c. Keadilan dalam pemberian gaji/upah
  - d. Gaji yang diberikan sesuai dengan standar
3. Peluang Promosi
  - a. Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan
  - b. Kesetaraan untuk mengikuti promosi posisi pekerjaan
  - c. Promosi yang diberikan mengikuti aturan
4. Pengawasan
  - a. Karyawan mendapat dukungan dari atasan
  - b. Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan pada saat kerja
  - c. Pengawasan dari atasan terhadap kinerja karyawan
5. Rekan Kerja
  - a. Karyawan mendapat dukungan dari rekan kerja
  - b. Ada bantuan dari sesama rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan
  - c. Kekeluargaan terjalin dengan baik di tempat kerja

### **3.5 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.5.1 Populasi**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin peneliti investigasi.

Populasi adalah kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik di mana peneliti ingin membuat opini (berdasarkan statistik sampel). Sedangkan menurut Sugiyono (2013), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini populasinya mencakup seluruh tenaga kependidikan (karyawan tetap) Universitas Islam Indonesia yang berjumlah 180 orang yang terdiri dari 8 fakultas yaitu Ekonomi, Hukum, Kedokteran, Psikologi dan Sosial Budaya, Teknik Sipil dan Perencanaan, Teknik Industri, MIPA dan Ilmu Agama Islam. Tabel berikut menguraikan secara rinci populasi karyawan Universitas Islam Indonesia:

**Tabel 3.1 Populasi Tenaga Kependidikan Tetap Universitas Islam Indonesia**

| No             | Fakultas                     | Jumlah Karyawan |
|----------------|------------------------------|-----------------|
| 1              | Ekonomi                      | 43              |
| 2              | Hukum                        | 23              |
| 3              | Kedokteran                   | 14              |
| 4              | Psikologi dan Sosial Budaya  | 15              |
| 5              | Teknik Sipil dan Perencanaan | 25              |
| 6              | Teknik Industri              | 30              |
| 7              | MIPA                         | 20              |
| 8              | Ilmu Agama Islam             | 10              |
| Total Populasi |                              | 180             |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

### 3.5.2 Sampel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Nonprobability*,

yaitu sampel jenuh atau sering disebut total sampling. Menurut Sugiyono (2013), sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Pada penelitian ini, jumlah sampel sebanyak 180 tenaga kependidikan (karyawan tetap) di Universitas Islam Indonesia.

### **3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data**

#### **3.6.1 Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Menurut Sekaran & Bougie (2013) data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik. Sedangkan menurut Sugiyono (2013) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan Universitas Islam Indonesia yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

##### **2. Data Sekunder**

Menurut Sekaran & Bougie (2013) data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber data yang telah ada. Sedangkan menurut Sugiyono (2013) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain, atau lewat dokumen. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan

dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi : profil, sejarah, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, serta dokumen lainnya yang relevan digunakan sebagai data pendukung penelitian, terkait dengan variabel yang akan diteliti.

### 3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data ialah menggunakan kuesioner. Menurut Sekaran & Bougie (2013) Kuesioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dimana responden mencatat jawaban mereka, jawaban biasanya lebih erat dengan pilihan tertentu. Data yang dikumpulkan bersumber dari data hasil kuesioner karyawan yang menjadi bagian dari Universitas Islam Indonesia. Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan atau pernyataan ini, menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2013), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk setiap pertanyaan dalam penelitian ini disediakan 5 (lima) alternatif jawaban dengan skor:

**Tabel 3.2 Skala Likert**

| <b>Jawaban</b>            | <b>Nilai</b> |
|---------------------------|--------------|
| Sangat Setuju (SS)        | 5            |
| Setuju (S)                | 4            |
| Ragu-ragu (R)             | 3            |
| Tidak Setuju (TS)         | 2            |
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1            |
| <b>Jawaban</b>            | <b>Nilai</b> |
| Sangat Baik               | 5            |
| Baik                      | 4            |



|               |   |
|---------------|---|
| Cukup         | 3 |
| Kurang        | 2 |
| Sangat Kurang | 1 |

Dalam penelitian ini, kuesioner terdiri dari variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja yang diberikan kepada karyawan Universitas Islam Indonesia.

### 3.7 Uji Instrumen Penelitian

#### 3.7.1 Uji Validitas

Menurut Sekaran & Bougie (2013), uji validitas merupakan pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur. Sedangkan menurut Ghazali (2013), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.

Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah *Uji Korelasi Pearson Product Moment*. Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Suatu instrumen dinyatakan valid apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05. Menurut Azwar (2001) rumus yang digunakan untuk mencari Koefisien Korelasi Pearson adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{n \Sigma X^2 - (\Sigma x)^2\}\{n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n\Sigma XYZ - (\Sigma X)(\Sigma Y)(\Sigma Z)}{\sqrt{\{n \Sigma X^2 - (\Sigma x)^2\}\{n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}\{n\Sigma Z^2 - (\Sigma Z)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{XYZ}$  = Koefisien korelasi

$X$  = Skor yang ada dibutir item

$Y$  = Total skor

$n$  = Jumlah subyek

$\sum X$  = Jumlah skor X

$\sum Y$  = Jumlah skor Y

$\sum Z$  = Jumlah skor Z

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2013), uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya. Sedangkan menurut Ghozali (2013), reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk. Suatu kuisisioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuisisioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini teknik pengukuran reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Keputusan pengujiannya, apabila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dinyatakan reliabel. Rumus *Alpha Cronbach* (Sugiyono, 2007):

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{1 - \sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Jumlah item pertanyaan yang diuji

$s_t^2$  = Deviasi standar total

$\sum s_b^2$  = Jumlah deviasi standar butir

### **3.8 Metode Analisis Data**

#### **3.8.1 Analisis Deskriptif**

Menurut Sugiyono (2013), analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

#### **3.8.2 Analisis Inferensial**

##### **3.8.2.1 Uji Asumsi Klasik**

###### **1. Uji Normalitas**

Menurut Ghozali (2013) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

Menurut Ghozali (2013) uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov* untuk masing-masing variabel. Data penelitian dikatakan menyebar normal atau memenuhi uji normalitas apabila bilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada di atas 0,05 atau 5 %, sebaliknya jika nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada di bawah 0,05

atau 5 % maka data tersebut tidak berdistribusi normal atau tidak memenuhi uji normalitas.

## 2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2013), multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi memiliki hubungan satu sama lain. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.
- c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai tolerance dan lawannya, dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance*

mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai  $tolerance \leq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$ .

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut dengan Heteroskedastisitas.

Menurut Ghozali (2013), model regresi yang baik adalah homokedastistas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji Glejser dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas.

#### 3.8.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Ghozali (2013), analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah

hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya:

### 1. Regresi Model I

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Dalam persamaan regresi linear digunakan persamaan

$$\text{Persamaan: } Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

Z : Kepuasan kerja

X<sub>1</sub> : *Employee engagement*

X<sub>2</sub> : Budaya organisasi

b<sub>1</sub> : Koefisien Regresi

b<sub>2</sub> : Koefisien Regresi

### 2. Regresi Model II

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

$$\text{Persamaan: } Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

Y : Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> : *Employee engagement*

$X_2$  : Budaya organisasi

$b_1$  : Koefisien Regresi

$b_2$  : Koefisien Regresi

### 3. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

Persamaan:  $Y = a + b_1 Z$  .....(3)

Keterangan:

$Y$  : Kinerja karyawan

$Z$  : Kepuasan Kerja

$b_1$  : Koefisien Regresi

#### 3.8.2.3 Uji Hipotesis

Setelah mengetahui model regresi dari analisis regresi, maka diperlukan pengambilan keputusan terkait dengan kebenaran hipotesis yang diajukan. Menurut Ghozali (2005), perlu dilakukan uji statistik dimana uji statistik yang digunakan adalah uji F dan uji t, yaitu:

##### 1. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Menurut Ghozali (2013), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah  $H_0 : \beta_i = 0$ , artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan

penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (HA) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau  $H_A : \beta_i \neq 0$ , artinya:

$H_0$  : Apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  maka diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh parsial dari *employee engagement*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  terdapat pengaruh parsial dari *employee engagement*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Ghozali (2013) cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

- a. *Quick look*: bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka  $H_0$  yang menyatakan  $\beta_i = 0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
- b. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

## **2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)**

Menurut Ghozali (2013), uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai



pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Hipotesisnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_1 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen

- b. Hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Dari nilai F statistik, yang selanjutnya dari nilai F tersebut dapat diketahui besarnya taraf signifikansi. Apabila taraf signifikansi hasil pengujian besarnya  $\leq 0,05$  ( $H_0$  ditolak).

Artinya secara simultan seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Sedangkan jika harga taraf signifikansi hasil pengujian besarnya  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima.

Menurut Ghazali (2005) untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. *Quick look*: bila nilai F lebih besar daripada 4 maka  $H_0$  dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5 persen.

Dengan kata lain kita dapat menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

- b. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ .

### 3. Koefisiensi Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2013). Koefisien determinasi ganda ( $R^2$ ) adalah sebuah nilai yang menyatakan derajat kekuatan pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Harga ( $R^2$ ) akan berkisar antara 0 hingga 1. Semakin besar nilai ( $R^2$ ) yang diperoleh dari hasil perhitungan (mendekati 1), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen (*employee engagement*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) semakin besar. Sebaliknya apabila ( $R^2$ ) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan variabel independen (*employee engagement*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja) terhadap variabel dependen semakin kecil.

#### 3.8.2.4 Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2013), untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan

dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner. *Level of significancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5 persen. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program SPSS.

Variabel penelitian:

$X_1$  : *Employee engagement*

$X_2$  : Budaya Organisasi

Z : Kepuasan kerja

Y : Kinerja karyawan

Total efek struktural dapat didekomposisi: Langsung dan Tidak Langsung

Komponen Nonstruktural:

1. Komponen *spurious*
2. Komponen *unanalysed*

Pendekomposisian pengaruh terbagi atas dua bagian, yaitu: *Casual Effect* dan *Noncasual Effect*.

Dalam kajian analisis jalur, untuk menyederhanakan lambang, akan digunakan dua macam lambang saja yaitu X dan e, yang nantinya dibedakan oleh subscript-nya ( $X_1, X_2, \dots, X_k$  dan  $e_1, e_2, \dots, e_k$ ).

Istilah untuk variabel:

1. Variabel eksogen (*exogenous variable*) sebagai variabel penyebab
2. Variabel endogen (*endogenous variable*) sebagai variabel akibat

### 1. Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

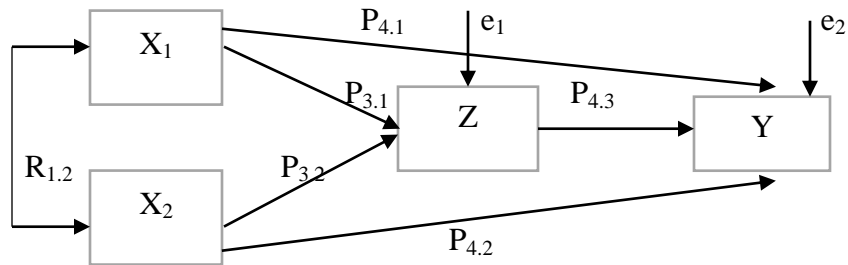
Langkah pertama analisis jalur adalah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur.

Pada saat menggambarkan diagram jalur ada yang perlu diperhatikan :

1. Hubungan antar variabel digambarkan oleh anak panah yang berkepala tunggal (*single headed arrow*) dan berkepala dua (*double headed arrow*).
2. Panah berkepala satu menunjukkan pengaruh dari sebuah variabel eksogen terhadap variabel endogen. Contoh :  $X_1 \rightarrow X_2$
3. Panah berkepala dua menunjukkan hubungan korelatif antar variabel eksogen. Contoh :  $X_1 \leftrightarrow X_2$
4. Tidak pernah seseorang bisa mengisolasi hubungan pengaruh secara murni artinya bahwa sesuatu kejadian banyak sekali yang mempengaruhinya, tetapi pada *conceptual framework* hanya dapat digambarkan beberapa pengaruh yang bisa diamati. Variabel lainnya yang tidak bisa digambarkan (tidak bisa diukur) diperlihatkan oleh suatu variabel tertentu yang disebut residu dan diberi simbol e.

Diagram jalur:

Persamaan Struktural:



**Gambar 3.1 Model Analisis Jalur**

1.  $Z = P_{3.1}X_1 + P_{3.2}X_2 + e_1$
2.  $Y = P_{4.1}X_1 + P_{4.2}X_2 + e_2$

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan analisis dan pembahasan hasil penelitian mengenai “Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas

Islam Indonesia”. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada 180 karyawan tetap Universitas Islam Indonesia. Kuesioner yang kembali dan dapat diolah datanya sebanyak 106 kuesioner, sehingga tingkat pengembalian kuesionernya sebesar 58,8 % dari jumlah kuesioner yang disebar. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa karyawan yang tidak berkenan untuk mengisi kuisisioner. Selanjutnya dilakukan analisis data menggunakan *software SPSS Windows* versi 17.

Sistematika pembahasan hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif, meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, range gaji, dan masa kerja. Kemudian analisis dan pembahasan kuantitatif berupa analisis jalur, analisis regresi berganda, dan uji hipotesis.

#### **4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

##### **4.1.1 Hasil Uji Validitas**

Menurut Sekaran & Bougie (2013), uji validitas merupakan pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur. Menurut Ghozali (2011), kuisisioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.

Uji validitas penelitian ini dihitung setiap item atau variabel dari variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Data yang diambil dari 106 responden tersebut selanjutnya diolah dan dihitung dengan menggunakan *software SPSS Windows* versi 17.

**Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel**

| No                      | Variabel                                   | Jumlah    |
|-------------------------|--|-----------|
| 1                       | <i>Employee Engagement (X<sub>1</sub>)</i> | 14        |
| 2                       | Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )        | 14        |
| 3                       | Kepuasan Kerja (Z)                         | 16        |
| 4                       | Kinerja Karyawan (Y)                       | 23        |
| <b>Total Pertanyaan</b> |  | <b>67</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (lampiran 1, hal 230)

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung pada item pertanyaan/pernyataan dari variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  dimana  $r_{tabel} = 0,1606$  ( $df = N-2$  (106-2)) dengan tingkat sigfikansi 5% (0,05). Apabila  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) maka pertanyaan atau pernyataan dianggap valid. Begitu juga sebaliknya apabila  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} < r_{tabel}$ ) maka pertanyaan atau pernyataan dianggap tidak valid/gugur.

**Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas *Employee Engagement (X<sub>1</sub>)***

| No                        | Butir Kuisisioner   | $r_{hitung}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|---------------------------|---|--------------|-------------|------------|
| 1                         | Memiliki energi yang tinggi ketika bekerja                        | 0,531        | 0,1606      | Valid      |
| 2                         | Bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan | 0,652        | 0,1606      | Valid      |
| 3                         | Merasa bersemangat ketika bekerja                                 | 0,517        | 0,1606      | Valid      |
| 4                         | Tidak mudah menyerah ketika bekerja                               | 0,407        | 0,1606      | Valid      |
| <b>Lanjutan Tabel 4.2</b> |   |              |             |            |
| 5                         | Merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan                  | 0,602        | 0,1606      | Valid      |
| 6                         | Merasa pekerjaan yang dikerjakan menantang                        | 0,669        | 0,1606      | Valid      |
| 7                         | Merasa bangga terhadap pekerjaan                                  | 0,573        | 0,1606      | Valid      |
| 8                         | Merasa pekerjaan yang dikerjakan menginspirasi                    | 0,660        | 0,1606      | Valid      |
| 9                         | Merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna                         | 0,558        | 0,1606      | Valid      |
| 10                        | Mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan                       | 0,486        | 0,1606      | Valid      |

|    |   |       |        |       |
|----|---|-------|--------|-------|
| 11 | Merasa menikmati pekerjaan hingga lupa waktu      | 0,646 | 0,1606 | Valid |
| 12 | Merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja   | 0,453 | 0,1606 | Valid |
| 13 | Merasa bahagia ketika bekerja secara intens       | 0,594 | 0,1606 | Valid |
| 14 | Merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan | 0,671 | 0,1606 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, hal 253)

Berdasarkan data Tabel 4.2 diatas, terdapat 1 sampai 14 pertanyaan variabel *employee engagement* ( $X_1$ ) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

**Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

| No                        | Butir Kuisisioner  | $r_{hitung}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|---------------------------|--|--------------|-------------|------------|
| 1                         | Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi                          | 0,590        | 0,1606      | Valid      |
| 2                         | karyawan memiliki kebebasan dalam mengemukakan pendapat                                    | 0,635        | 0,1606      | Valid      |
| 3                         | Karyawan dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin organisasi                             | 0,488        | 0,1606      | Valid      |
| 4                         | Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam melakukan tindakan   | 0,609        | 0,1606      | Valid      |
| 5                         | Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam mengemukakan pikiran | 0,616        | 0,1606      | Valid      |
| <b>Lanjutan Tabel 4.3</b> |  |              |             |            |
| 6                         | Kebijakan organisasi dijalankan dengan disiplin tinggi                                     | 0,627        | 0,1606      | Valid      |
| 7                         | Organisasi memberikan sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar peraturan             | 0,402        | 0,1606      | Valid      |
| 8                         | Organisasi memberikan ketentuan berbusana pada karyawan                                    | 0,574        | 0,1606      | Valid      |
| 9                         | Organisasi mampu merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal                   | 0,593        | 0,1606      | Valid      |
| 10                        | Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap                            | 0,621        | 0,1606      | Valid      |



|    |  |       |        |       |
|----|--|-------|--------|-------|
|    | perubahan yang terjadi di dalam internal organisasi  |       |        |       |
| 11 | Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi | 0,594 | 0,1606 | Valid |
| 12 | Organisasi mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi                                 | 0,536 | 0,1606 | Valid |
| 13 | Karyawan memahami tugasnya di dalam organisasi   | 0,506 | 0,1606 | Valid |
| 14 | Karyawan paham akan tujuan yang ingin dicapai organisasi   | 0,504 | 0,1606 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, hal 255)

Berdasarkan data Tabel 4.3 diatas, terdapat 1 sampai 14 pertanyaan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

**Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)**

| No                        | Butir Kuisisioner  | $r_{hitung}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|---------------------------|--|--------------|-------------|------------|
| 1                         | Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar                      | 0,469        | 0,1606      | Valid      |
| 2                         | karyawan diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan                                 | 0,635        | 0,1606      | Valid      |
| 3                         | Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan                        | 0,655        | 0,1606      | Valid      |
| <b>Lanjutan Tabel 4.4</b> |  |              |             |            |
| 4                         | organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan | 0,498        | 0,1606      | Valid      |
| 5                         | Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan                 | 0,595        | 0,1606      | Valid      |
| 6                         | Karyawan mendapat gaji yang adil   | 0,660        | 0,1606      | Valid      |
| 7                         | Gaji yang diberikan organisasi sesuai dengan upah minimum regional (UMR)                         | 0,488        | 0,1606      | Valid      |
| 8                         | Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk                                | 0,698        | 0,1606      | Valid      |

|    |  |       |        |       |
|----|--|-------|--------|-------|
|    | mengikuti program promosi jabatan                                    |       |        |       |
| 9  | Kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan                           | 0,592 | 0,1606 | Valid |
| 10 | Promosi yang diberikan mengikuti aturan                              | 0,636 | 0,1606 | Valid |
| 11 | Karyawan mendapat dukungan penuh dari atasan                         | 0,521 | 0,1606 | Valid |
| 12 | Atasan membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya | 0,548 | 0,1606 | Valid |
| 13 | Ada pengawasan dari atasan terhadap kinerja karyawan                 | 0,490 | 0,1606 | Valid |
| 14 | Karyawan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja                   | 0,378 | 0,1606 | Valid |
| 15 | Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja | 0,547 | 0,1606 | Valid |
| 16 | Kekeluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja                     | 0,412 | 0,1606 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, hal 257)

Berdasarkan data Tabel 4.4 diatas, terdapat 1 sampai 16 pertanyaan variabel Kepuasan Kerja (Z) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

**Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)**

| No                        | Butir Kuisisioner   | $r_{hitung}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|---------------------------|---|--------------|-------------|------------|
| 1                         | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan | 0,587        | 0,1606      | Valid      |
| 2                         | Memaksimalkan kemampuan dalam bekerja   | 0,635        | 0,1606      | Valid      |
| <b>Lanjutan Tabel 4.5</b> |   |              |             |            |
| 3                         | Kemampuan meminimalkan kesalahan dalam bekerja                                      | 0,566        | 0,1606      | Valid      |
| 4                         | Ketelitian dalam bekerja  | 0,592        | 0,1606      | Valid      |
| 5                         | Kecermatan dalam bekerja  | 0,661        | 0,1606      | Valid      |
| 6                         | Kemampuan dalam memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan                         | 0,567        | 0,1606      | Valid      |
| 7                         | Kemampuan bekerja memenuhi harapan organisasi                                       | 0,538        | 0,1606      | Valid      |
| 8                         | Kemampuan bekerja memenuhi prosedur kerja   | 0,715        | 0,1606      | Valid      |
| 9                         | Ketepatan waktu dalam menyelesaikan   | 0,571        | 0,1606      | Valid      |

|    |   |       |        |       |
|----|---|-------|--------|-------|
|    | pekerjaan   |       |        |       |
| 10 | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang sudah ditentukan | 0,691 | 0,1606 | Valid |
| 11 | Ketepatan waktu hadir   | 0,559 | 0,1606 | Valid |
| 12 | Ketepatan waktu istirahat   | 0,607 | 0,1606 | Valid |
| 13 | Ketepatan waktu pulang kerja  | 0,620 | 0,1606 | Valid |
| 14 | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu                               | 0,667 | 0,1606 | Valid |
| 15 | Kemampuan mengurangi kesalahan pada saat bekerja                            | 0,678 | 0,1606 | Valid |
| 16 | Kemampuan memelihara peralatan kerja  | 0,504 | 0,1606 | Valid |
| 17 | Kemampuan menghemat biaya pengeluaran organisasi                            | 0,616 | 0,1606 | Valid |
| 18 | Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan                       | 0,619 | 0,1606 | Valid |
| 19 | Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya bantuan dari atasan              | 0,557 | 0,1606 | Valid |
| 20 | Ada dukungan dari rekan kerja sehingga memudahkan dalam bekerja             | 0,551 | 0,1606 | Valid |
| 21 | Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja                                   | 0,611 | 0,1606 | Valid |
| 22 | Atasan menghargai hasil kerja karyawan                                      | 0,426 | 0,1606 | Valid |
| 23 | Kemampuan bekerjasama antar kelompok kerja                                  | 0,509 | 0,1606 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, hal 259)

Berdasarkan data Tabel 4.5 diatas, terdapat 1 sampai 23 pertanyaan variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

#### 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2013), uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya. Menurut Ghazali (2011), menyatakan reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk. Suatu kuisioner dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap

pertanyaan dalam kuisioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tabel 4.6 dibawah ini merupakan hasil uji reliabilitas menggunakan *software SPSS Windows* versi 17.

**Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas**

| No | Variabel                                     | Nilai <i>Cronbach's alfa</i> | Sig.  | Keterangan |
|----|--|------------------------------|-------|------------|
| 1  | <i>Employee Engagement</i> (X <sub>1</sub> ) | 0,841                        | > 0,6 | Reliabel   |
| 2  | Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )          | 0,833                        | > 0,6 | Reliabel   |
| 3  | Kepuasan Kerja (Z)                           | 0,846                        | > 0,6 | Reliabel   |
| 4  | Kinerja Karyawan (Y)                         | 0,917                        | > 0,6 | Reliabel   |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4, hal 262)

Berdasarkan data Tabel 4.6 diatas, diketahui bahwa semua variabel dinyatakan reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Cronbach's alfa* lebih besar dari tingkat signifikansi (0,6).

## 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis ini menggambarkan tentang karakteristik pribadi responden yang diteliti dan deskripsi hasil penelitian dari variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

### 4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

#### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

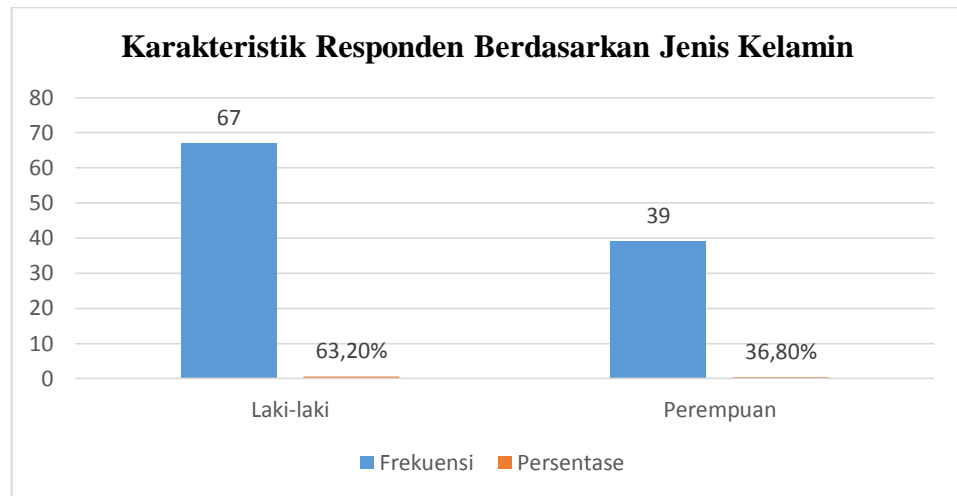
Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No     | Jenis Kelamin | Frekuensi  | Persentase |
|--------|---------------|------------|------------|
| 1      | Laki-laki     | 67         | 63,2       |
| 2      | Perempuan     | 39         | 36,8       |
| Jumlah |               | <b>106</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7, hal 265)

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari dua kategori yang tersaji pada gambar diagram di bawah 4.1.



**Gambar 4.1 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan tabel 4.7 dan gambar 4.1, diketahui bahwa dari 106 responden penelitian ini, 67 orang atau 63,2 persen responden berjenis kelamin laki-laki dan 39 orang atau 36,8 persen responden adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden laki-laki dan perempuan lebih didominasi oleh responden laki-laki.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 5 (lima) kategori.

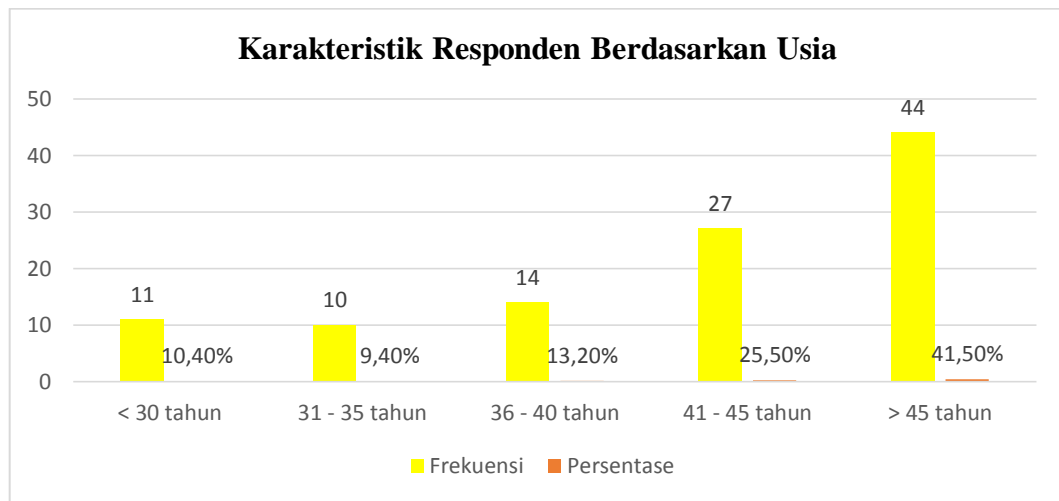
Selengkapnya tersaji dalam tabel 4.8 di bawah ini:

**Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| No           | Usia                 | Frekuensi  | Persentase |
|--------------|----------------------|------------|------------|
| 1            | Kurang dari 30 tahun | 11         | 10,4       |
| 2            | 31 – 35 tahun        | 10         | 9,4        |
| 3            | 36 – 40 tahun        | 14         | 13,2       |
| 4            | 41 – 45 tahun        | 27         | 25,5       |
| 5            | Lebih dari 45 tahun  | 44         | 41,5       |
| <b>Total</b> |                      | <b>106</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7, hal 266)

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari empat kategori yang tersaji pada diagram gambar 4.2.



**Gambar 4.2 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Berdasarkan tabel 4.8 dan gambar 4.2 di atas, diketahui bahwa dari 106 responden penelitian yang berumur kurang dari 30 tahun terdapat 11 orang atau setara dengan 10,4 persen, kategori usia antara 31-35 tahun berjumlah 10 orang atau 9,4 persen, yang berumur 36-40 tahun sekitar 14 orang atau 13,2 persen, responden yang berumur 41-45 sejumlah 27 responden atau setara dengan 25,5 persen.

Sedangkan responden terbanyak pada kategori usia lebih dari 45 tahun sejumlah 44 orang atau 41,5 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini lebih banyak didominasi oleh responden yang berusia lebih dari 45 tahun antara mencapai 41,5 persen.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

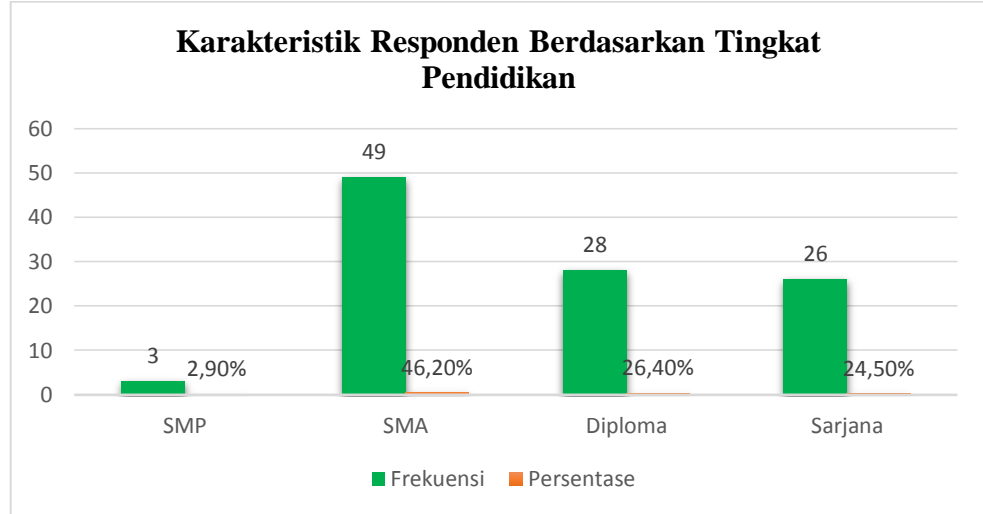
Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 4 (empat) kelompok, yakni SMP, SMA sederajat, diploma, dan sarjana (S1, S2, S3). Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 106 responden diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.9 di bawah ini:

**Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| No           | Tingkat Pendidikan   | Frekuensi  | Persentase |
|--------------|----------------------|------------|------------|
| 1            | SMP                  | 3          | 2,9        |
| 2            | SMA                  | 49         | 46,2       |
| 3            | Diploma              | 28         | 26,4       |
| 4            | Sarjana (S1, S2, S3) | 26         | 24,5       |
| <b>Total</b> |                      | <b>106</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7, hal 266)

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari empat kategori yang tersaji pada diagram gambar 4.3.



**Gambar 4.3 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Dari tabel 4.9 dan gambar 4.3 di atas, menunjukkan bahwa dari 106 responden penelitian ini, sebagian besar responden berpendidikan SMA sederajat sebanyak 49 responden atau 46,2 persen, lalu 28 orang atau 26,4 persen adalah lulusan diploma dan 26 orang atau 24,5 persen merupakan kelompok responden yang merupakan lulusan sarjana, baik sarjana S1, dan S2. Sedangkan yang paling sedikit adalah berpendidikan SMP sederajat sebanyak 3 responden atau 2,9 persen. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau karyawan Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat pendidikan terakhir, didominasi oleh lulusan SMA sederajat dan diploma. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan akan mengindikasikan tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab yang tinggi pula.

#### **4. Karakteristik Responden Berdasarkan Range Gaji**



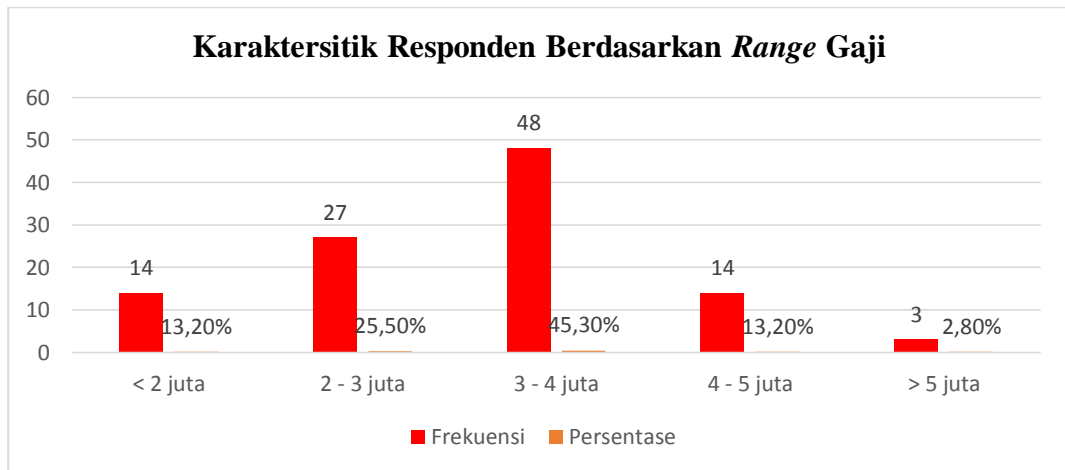
Karakteristik responden berdasarkan penghasilannya disajikan menjadi lima kategori yang diperoleh dari 106 responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.10 di bawah ini:

**Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji**

| No           | Range Gaji                    | Frekuensi  | Persentase |
|--------------|-------------------------------|------------|------------|
| 1            | Kurang dari Rp. 2.000.000     | 14         | 13,2       |
| 2            | Rp. 2.000.000 – Rp. 3.000.000 | 27         | 25,5       |
| 3            | Rp. 3.000.000 – Rp. 4.000.000 | 48         | 45,3       |
| 4            | Rp. 4.000.000 – Rp. 5.000.000 | 14         | 13,2       |
| 5            | Lebih dari Rp. 5.000.000      | 3          | 2,8        |
| <b>Total</b> |                               | <b>106</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7, hal 266)

Kategori responden berdasarkan gaji terdiri dari lima kategori yang tersaji pada diagram gambar 4.4.



**Gambar 4.4 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Range Gaji**

Berdasarkan tabel 4.10 dan gambar 4.4 di atas, menunjukkan bahwa dari 106 responden penelitian yang memiliki penghasilan kurang dari Rp 2.000.000 berjumlah 14 orang atau 13,2 persen, yang memiliki penghasilan Rp 2.000.000-Rp 3.000.000 sejumlah 27 orang atau 25,5 persen, yang memiliki penghasilan Rp

3.000.000-Rp 4.000.000 sejumlah 48 orang atau 45,3 persen, yang memiliki penghasilan Rp 4.000.000-Rp 5.000.000 sejumlah 14 orang atau 13,2 persen, dan yang memiliki penghasilan lebih dari Rp 5.000.000 sejumlah 3 orang atau 2,8 persen. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi responden yang memperoleh gaji kisaran Rp 3.000.000-Rp 4.000.000 lebih banyak jika dibandingkan dengan kisaran gaji yang diperoleh karyawan lainnya.

## 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

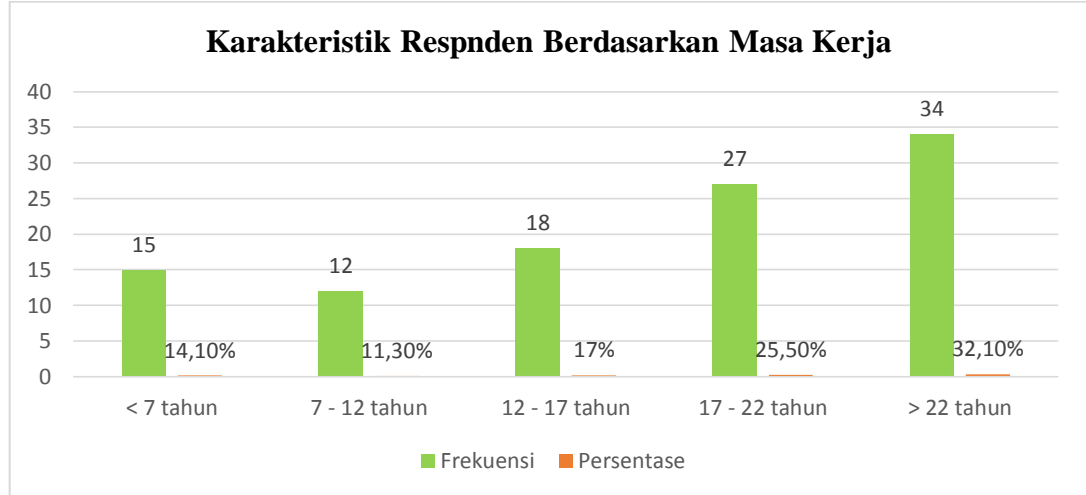
Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi lima kelompok. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 106 responden diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.11 di bawah ini:

**Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| No           | Masa Kerja          | Frekuensi  | Persentase |
|--------------|---------------------|------------|------------|
| 1            | Kurang dari 7 tahun | 15         | 14,1       |
| 2            | 7 – 12 tahun        | 12         | 11,3       |
| 3            | 12 – 17 tahun       | 18         | 17         |
| 4            | 17 – 22 tahun       | 27         | 25,5       |
| 5            | Lebih dari 22 tahun | 34         | 32,1       |
| <b>Total</b> |                     | <b>106</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7, hal 266)

Kategori responden berdasarkan masa kerja terdiri dari lima kategori yang tersaji pada diagram gambar 4.5.



**Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Berdasarkan tabel 4.11 dan gambar 4.5 di atas, diketahui bahwa dari 106 responden penelitian ini 15 responden atau 14,1 persen dengan masa kerja kurang dari 7 tahun, 12 responden atau 11,3 persen dengan masa kerja 7-12 tahun, sebanyak 18 responden atau 17 persen dengan masa kerja antara 12-17 tahun, sebanyak 27 responden atau 25,5 persen memiliki masa kerja 17-22 tahun, dan yang terakhir sebanyak 34 responden atau 32,1 persen memiliki masa kerja lebih dari 22 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini mempunyai masa kerja lebih dari 22 tahun yang mendominasi pengelompokan karyawan berdasarkan masa kerjanya.

Berikut ini ditampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik tersaji pada Tabel 4.12 di bawah ini:

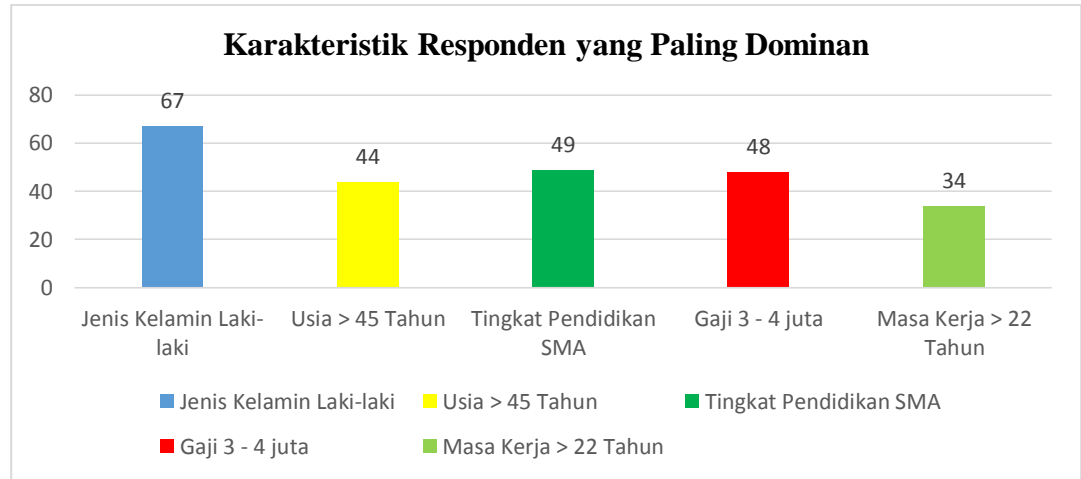
**Tabel 4.12 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan**

| No | Karakteristik      | Karakteristik yang Dominan    | Frekuensi |
|----|--------------------|-------------------------------|-----------|
| 1  | Jenis Kelamin      | Laki-laki                     | 67        |
| 2  | Usia               | Lebih dari 45 tahun           | 44        |
| 3  | Tingkat Pendidikan | SMA                           | 49        |
| 4  | Gaji               | Rp. 3.000.000 – Rp. 4.000.000 | 48        |

|   |            |                     |    |
|---|------------|---------------------|----|
| 5 | Masa Kerja | Lebih dari 22 tahun | 34 |
|---|------------|---------------------|----|

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7, hal 266)

Kategori responden berdasarkan data demografi yang paling dominan terdiri dari lima kategori yang tersaji pada diagram gambar 4.6.



**Gambar 4.6 Diagram Rekapitulasi Data Responden yang Paling Dominan**

Berdasarkan tabel 4.12 dan gambar 4.6 di atas, dapat dilihat bahwa responden yang paling dominan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 67 orang, dengan usia yang dominan adalah lebih dari 45 tahun sebanyak 44 orang, tingkat pendidikan yang paling banyak adalah lulusan SMA sebanyak 49 orang, dengan range gaji yang paling banyak yaitu pada range Rp 3.000.000-Rp 4.000.000 sebanyak 48 orang, dan masa kerja lebih dari 22 tahun sebanyak 34 orang.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel merupakan analisis data yang tujuan utamanya memberikan penjelasan atau makna dari sekumpulan data dalam suatu variabel yang diteliti. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, persepsi jawaban dari responden

direkapitulasi kemudian dilakukan analisis untuk mengetahui persepsi responden terhadap *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur *employee engagement* dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada analisis ini menunjukkan rekapitulasi data jawaban terhadap pernyataan dari *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban persepsi responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

**Tabel 4.13 Interval Penilaian untuk Variabel Penelitian**

| <b>Interval</b> | <b>Kategori</b> |
|-----------------|-----------------|
| 1 – 1,80        | Sangat Rendah   |
| 1,81 – 2,61     | Rendah          |
| 2,62 – 3,42     | Cukup           |
| 3,43 – 4,23     | Tinggi          |
| 4,24 – 5        | Sangat Tinggi   |

#### **4.2.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement***

Analisis deskriptif variabel *employee engagement* diukur melalui kuisioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.14.

**Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (X<sub>1</sub>)**

| <b>Indikator <i>Vigor</i> (Semangat)</b>             |   |             |                      |
|--|---|-------------|----------------------|
| <b>No</b>  | <b>Pernyataan</b>   | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b>    |
| 1  | Memiliki energi tinggi yang tinggi ketika bekerja                 | 4,35        | Sangat Tinggi        |
| 2  | Bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan | 4,33        | Sangat Tinggi        |
| 3  | Merasa bersemangat ketika bekerja                                 | 4,30        | Sangat Tinggi        |
| 4  | Tidak mudah menyerah ketika bekerja                               | 4,32        | Sangat Tinggi        |
|  | <b>Mean</b>   | <b>4,32</b> | <b>Sangat Tinggi</b> |
| <b>Indikator <i>Dedication</i> (Dedikasi)</b>        |   |             |                      |
| 5  | Merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan                  | 4,17        | Tinggi               |
| 6  | Merasa pekerjaan yang dikerjakan menantang                        | 3,95        | Tinggi               |
| 7  | Merasa bangga terhadap pekerjaan                                  | 4,05        | Tinggi               |
| 8  | Merasa pekerjaan yang dikerjakan menginspirasi                    | 3,87        | Tinggi               |
| 9  | Merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna                         | 4,12        | Tinggi               |
|  | <b>Mean</b>   | <b>4,03</b> | <b>Tinggi</b>        |
| <b>Indikator <i>Absorption</i> (Perhatian penuh)</b> |   |             |                      |
| 10   | Mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan                       | 4,37        | Sangat Tinggi        |
| 11   | Merasa menikmati pekerjaan hingga lupa waktu                      | 3,56        | Tinggi               |
| 12   | Merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja                   | 4,15        | Tinggi               |
| 13   | Merasa bahagia ketika bekerja secara intens                       | 4,14        | Tinggi               |
| 14   | Merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan                 | 3,65        | Tinggi               |
|  | <b>Mean</b>   | <b>3,97</b> | <b>Tinggi</b>        |
|  | <b>Mean Total</b>   | <b>4,10</b> | <b>Tinggi</b>        |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal 240-241)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat bahwa dari 106 karyawan yang dijadikan responden penelitian, rata-rata persepsi responden mengenai variabel *employee engagement* sebesar 4,1. Dapat diartikan persepsi karyawan mengenai *employee engagement* dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada

indikator *vigor* dengan rata-rata 4,32 termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator *absorption* dengan rata-rata 3,97 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi.

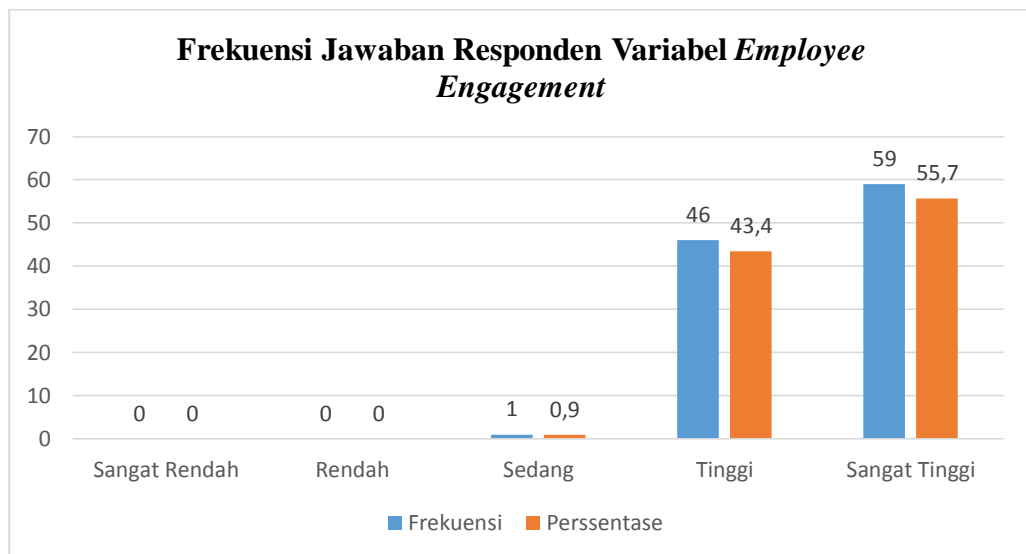
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel *employee engagement* dapat dilihat pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15 Hasil Analisis Frekuensi Variabel *Employee Engagement* ( $X_1$ )**

| <i>Range</i> | Frekuensi | Persentase | Keterangan    |
|--------------|-----------|------------|---------------|
| 1 – 14       | 0         | 0          | Sangat Rendah |
| 15 – 28      | 0         | 0          | Rendah        |
| 29 – 42      | 1         | 0,9        | Sedang        |
| 43 – 56      | 46        | 43,4       | Tinggi        |
| 57 – 70      | 59        | 55,7       | Sangat Tinggi |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal 240-241)

Atau hasil analisis frekuensi variabel *employee engagement* dapat dilihat pada diagram Gambar 4.7.



**Gambar 4.7 Diagram Analisis Frekuensi Variabel *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 106 karyawan tetap Universitas Islam Indonesia yang dijadikan responden penelitian, sebanyak 1 responden atau 0,9 persen yang memiliki tingkat *employee engagement* sedang, 46 responden atau 43,4 persen memiliki tingkat *employee engagement* tinggi dan 59 responden atau 55,7 persen memiliki tingkat *employee engagement* yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat *employee engagement* yang sangat tinggi. Dengan memiliki tingkat *employee engagement* yang sangat tinggi, itu berarti karyawan tetap Universitas Islam Indonesia mempunyai semangat, dedikasi dan perhatian penuh yang tinggi terhadap pekerjaannya.

#### 4.2.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

Analisis deskriptif variabel budaya organisasi diukur melalui kuisioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

| <b>Indikator <i>Involvement Dimension</i> (Dimensi Keterlibatan)</b> |  |             |                   |
|--|--|-------------|-------------------|
| <b>No</b>  | <b>Pernyataan</b>  | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b> |
| 1  | Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi                        | 3,76        | Tinggi            |
| 2  | karyawan memiliki kebebasan dalam mengemukakan pendapat                                  | 4,00        | Tinggi            |
| 3  | Karyawan dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin organisasi                           | 4,13        | Tinggi            |
|  | <b>Mean</b>  | <b>3,96</b> | <b>Tinggi</b>     |
| <b>Indikator <i>Concistency Dimension</i> (Dimensi Konsistensi)</b>  |  |             |                   |
| 4  | Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam melakukan tindakan | 3,85        | Tinggi            |



| <b>Lanjutan Tabel 4.16</b> |   |             |               |
|----------------------------|---|-------------|---------------|
| 5                          | Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam mengemukakan pikiran                            | 3,91        | Tinggi        |
| 6                          | Kebijakan organisasi dijalankan dengan disiplin tinggi  | 4,14        | Tinggi        |
| 7                          | Organisasi memberikan sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar peraturan  | 3,96        | Tinggi        |
| 8                          | Organisasi memberikan ketentuan berbusana pada karyawan   | 4,29        | Sangat Tinggi |
|                            | <b>Mean</b>   | <b>4,03</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Indikator Adaptability Dimension (Dimensi Adaptasi)</b>  |             |               |
| 9                          | Organisasi mampu merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal  | 4,03        | Tinggi        |
| 10                         | Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi di dalam internal organisasi   | 4,15        | Tinggi        |
| 11                         | Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usahan untuk mendorong inovasi | 3,93        | Tinggi        |
|                            | <b>Mean</b>   | <b>4,03</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Indikator Mission Dimension (Dimensi Misi)</b>   |             |               |
| 12                         | Organisasi mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi                                  | 4,24        | Sangat Tinggi |
| 13                         | Karyawan memahami tugasnya di dalam organisasi  | 4,16        | Tinggi        |
| 14                         | Karyawan paham akan tujuan yang ingin dicapai organisasi  | 4,21        | Tinggi        |
|                            | <b>Mean</b>   | <b>4,20</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Mean Total</b>   | <b>4,05</b> | <b>Tinggi</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal 242-244)

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa dari 106 karyawan yang dijadikan responden penelitian, rata-rata persepsi responden mengenai variabel budaya organisasi sebesar 4,05. Dapat diartikan persepsi karyawan mengenai budaya organisasi dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada

indikator *mission dimension* dengan rata-rata 4,2 termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator *involvement dimension* dengan rata-rata 3,96 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat budaya organisasi yang tinggi.

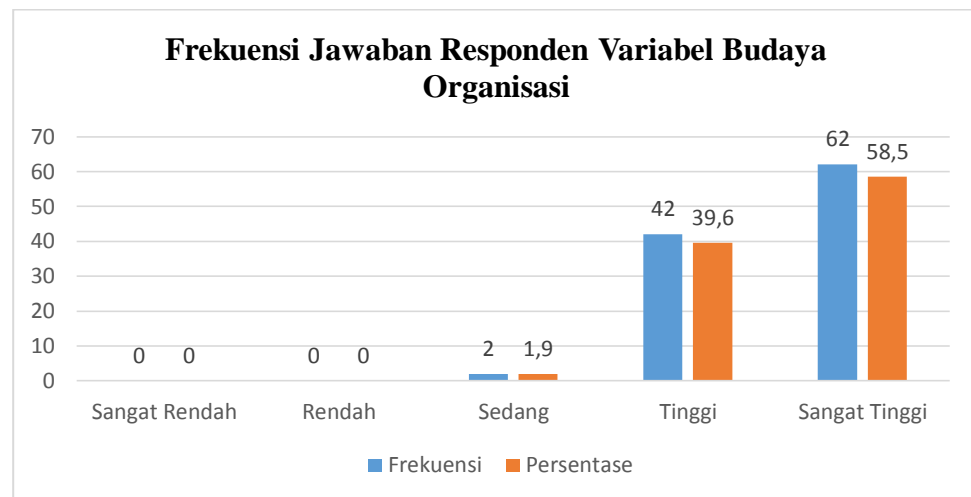
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.17.

**Tabel 4.17 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

| <i>Range</i> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> | <b>Keterangan</b> |
|--------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – 14       | 0                | 0                 | Sangat Rendah     |
| 15 – 28      | 0                | 0                 | Rendah            |
| 29 – 42      | 2                | 1,9               | Sedang            |
| 43 – 56      | 42               | 39,6              | Tinggi            |
| 57 – 70      | 62               | 58,5              | Sangat Tinggi     |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 hal 242-244)

Atau hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi dapat dilihat pada diagram Gambar 4.8.



**Gambar 4.8 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 106 karyawan tetap Universitas Islam Indonesia yang dijadikan responden penelitian, sebanyak 2 responden atau 1,9 persen yang memiliki tingkat budaya organisasi sedang, 42 responden atau 39,6 persen memiliki tingkat budaya organisasi tinggi dan 62 responden atau 58,5 persen memiliki tingkat budaya organisasi yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat budaya organisasi yang sangat tinggi.

#### 4.2.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang akan digunakan dalam penelitian ini. Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan karyawan. Variabel intervening ini menggunakan lima indikator untuk digunakan menjadi pertanyaan kuesioner. Diantaranya pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Analisis deskriptif variabel kepuasan kerja diukur melalui kuisisioner dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.18.

**Tabel 4.18 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

| <b>Indikator <i>Work it self</i> (Pekerjaan itu sendiri)</b> |   |             |                   |
|--|---|-------------|-------------------|
| <b>No</b>  | <b>Pernyataan</b>   | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b> |
| 1  | Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar | 3,93        | Tinggi            |
| 2  | Karyawan diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan            | 4,11        | Tinggi            |

| <b>Lanjutan Tabel 4.18</b> |   |             |               |
|----------------------------|---|-------------|---------------|
| 3                          | Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan                           | 4,07        | Tinggi        |
|                            | <b>Mean</b>   | <b>4,03</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Indikator Pay (Gaji)</b>   |             |               |
| 4                          | Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan    | 4,00        | Tinggi        |
| 5                          | Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan                    | 3,64        | Tinggi        |
| 6                          | Karyawan mendapat gaji yang adil  | 3,94        | Tinggi        |
| 7                          | Gaji yang diberikan organisasi sesuai dengan upah minimum regional (UMR)                            | 4,12        | Tinggi        |
|                            | <b>Mean</b>   | <b>3,92</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Indikator Promotion ( Peluang Promosi)</b>   |             |               |
| 8                          | Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan | 3,92        | Tinggi        |
| 9                          | Kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan  | 3,90        | Tinggi        |
| 10                         | Promosi yang diberikan mengikuti aturan   | 4,10        | Tinggi        |
|                            | <b>Mean</b>   | <b>3,97</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Indikator Supervision (Pengawasan)</b>   |             |               |
| 11                         | Karyawan mendapat dukungan penuh dari atasan  | 4,12        | Tinggi        |
| 12                         | Atasan membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya                                | 3,92        | Tinggi        |
| 13                         | Ada pengawasan dari atasan terhadap kinerja karyawan  | 4,13        | Tinggi        |
|                            | <b>Mean</b>   | <b>4,05</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Indikator Co-worker (Rekan Kerja)</b>  |             |               |
| 14                         | Karyawan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja  | 4,24        | Sangat Tinggi |

|    |  |             |                      |
|----|--|-------------|----------------------|
| 15 | Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja | 4,26        | Sangat Tinggi        |
| 16 | Kekeluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja                     | 4,32        | Sangat Tinggi        |
|    | <b>Mean</b>  | <b>4,27</b> | <b>Sangat Tinggi</b> |
|    | <b>Mean Total</b>  | <b>4,04</b> | <b>Tinggi</b>        |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal 245-247)

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat dilihat bahwa dari 106 karyawan yang dijadikan responden penelitian, rata-rata persepsi responden mengenai variabel kepuasan kerja sebesar 4,04. Dapat diartikan persepsi karyawan mengenai kepuasan kerja dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator *co-worker* dengan rata-rata 4,27 termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator *pay* dengan rata-rata 3,92 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja akan meningkat apabila faktor-faktor yang berkaitan dengan gaji ditingkatkan serta pemerataan peluang promosi di organisasi.

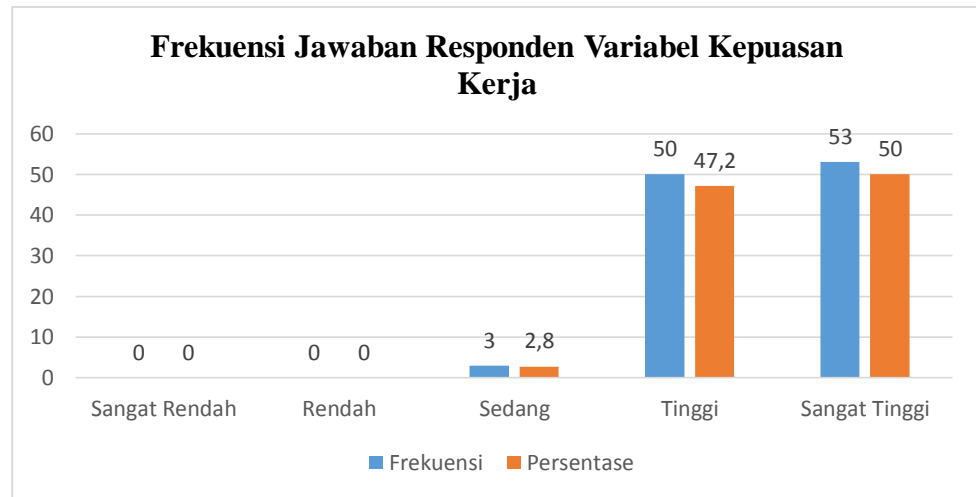
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.19.

**Tabel 4.19 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

| <b>Range</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> | <b>Keterangan</b> |
|--------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – 16       | 0                | 0                 | Sangat Rendah     |
| 17 – 32      | 0                | 0                 | Rendah            |
| 33 – 48      | 3                | 2,8               | Sedang            |
| 49 – 64      | 50               | 47,2              | Tinggi            |
| 65 – 80      | 53               | 50                | Sangat Tinggi     |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 hal 245-247)

Atau hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada diagram Gambar 4.9.



**Gambar 4.9 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 106 karyawan tetap Universitas Islam Indonesia yang dijadikan responden penelitian, sebanyak 3 responden atau 2,8 persen yang memiliki tingkat kepuasan kerja sedang, 50 responden atau 47,2 persen memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi dan 53 responden atau 50 persen memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi.

#### **4.2.2.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel kinerja dalam penelitian ini diukur dengan enam indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, pengawasan dan hubungan

antar perseorangan. Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan diukur melalui kuisioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.20.

**Tabel 4.20 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

| <b>Indikator <i>Quality</i> (Kualitas)</b>                     |   |             |                   |
|--|---|-------------|-------------------|
| <b>No</b>  | <b>Pernyataan</b>   | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b> |
| 1  | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan | 4,12        | Tinggi            |
| 2  | Memaksimalkan kemampuan dalam bekerja   | 4,27        | Sangat Tinggi     |
| 3  | Kemampuan meminimalkan kesalahan dalam bekerja                                      | 4,16        | Tinggi            |
| 4  | Ketelitian dalam bekerja  | 4,16        | Tinggi            |
| 5  | Kecermatan dalam bekerja  | 4,19        | Tinggi            |
|  | <b>Mean</b>   | <b>4,18</b> | <b>Tinggi</b>     |
| <b>Indikator <i>Quantity</i> (Kuantitas)</b>                   |   |             |                   |
| 6  | Kemampuan dalam memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan                         | 4,12        | Tinggi            |
| 7  | Kemampuan bekerja memenuhi harapan organisasi                                       | 4,02        | Tinggi            |
| 8  | Kemampuan bekerja memenuhi prosedur kerja   | 4,11        | Tinggi            |
|  | <b>Mean</b>   | <b>4,08</b> | <b>Tinggi</b>     |
| <b>Indikator <i>Timeliness</i> (Ketepatan Waktu)</b>           |   |             |                   |
| 9  | Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan                                       | 4,20        | Tinggi            |
| 10   | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang sudah ditentukan         | 3,98        | Tinggi            |
| 11   | Ketepatan waktu hadir   | 4,22        | Tinggi            |
| 12   | Ketepatan waktu istirahat   | 3,89        | Tinggi            |
| 13   | Ketepatan waktu pulang kerja  | 4,06        | Tinggi            |
|  | <b>Mean</b>   | <b>4,07</b> | <b>Tinggi</b>     |
| <b>Indikator <i>Cost Effectiveness</i> (Efektifitas Biaya)</b> |   |             |                   |
| 14   | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu                                       | 4,21        | Tinggi            |
| 15   | Kemampuan mengurangi kesalahan pada saat bekerja                                    | 4,16        | Tinggi            |
| 16   | Kemampuan memelihara peralatan kerja  | 4,11        | Tinggi            |

| <b>Lanjutan Tabel 4.20</b> |  |             |               |
|----------------------------|--|-------------|---------------|
| 17                         | Kemampuan menghemat biaya pengeluaran organisasi                           | 3,98        | Tinggi        |
|                            | <b>Mean</b>  | <b>4,11</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Indikator <i>Need for Supervision</i> (Pengawasan)</b>                  |             |               |
| 18                         | Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan                      | 4,15        | Tinggi        |
| 19                         | Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya bantuan dari atasan             | 4,05        | Tinggi        |
|                            | <b>Mean</b>  | <b>4,10</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Indikator <i>Interpersonal Impact</i> (Hubungan antar Perseorangan)</b> |             |               |
| 20                         | Ada dukungan dari rekan kerja sehingga memudahkan dalam bekerja            | 4,31        | Sangat Tinggi |
| 21                         | Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja                                  | 4,31        | Sangat Tinggi |
| 22                         | Atasan menghargai hasil kerja karyawan                                     | 4,05        | Tinggi        |
| 23                         | Kemampuan bekerjasama antar kelompok kerja                                 | 4,17        | Tinggi        |
|                            | <b>Mean</b>  | <b>4,21</b> | <b>Tinggi</b> |
|                            | <b>Mean Total</b>  | <b>4,12</b> | <b>Tinggi</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal 248-252)

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat dilihat bahwa dari 106 karyawan yang dijadikan responden penelitian, rata-rata persepsi responden mengenai variabel kinerja karyawan sebesar 4,12. Dapat diartikan persepsi karyawan mengenai kinerja karyawan dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator *interpersonal impact* dengan rata-rata 4,21 termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator *timeliness* dengan rata-rata 4,07 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat kinerja yang tinggi.



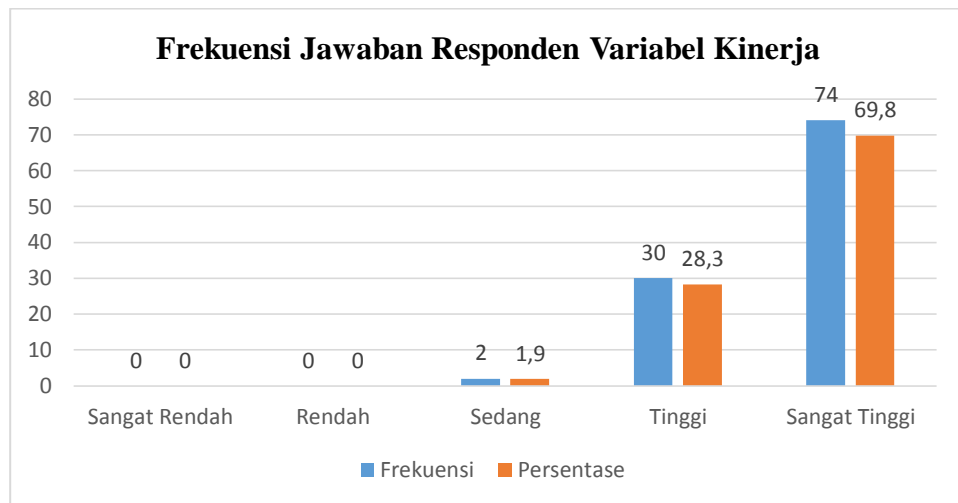
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.21.

**Tabel 4.21 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja (Y)**

| <i>Range</i> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> | <b>Keterangan</b> |
|--------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 1 – 23       | 0                | 0                 | Sangat Rendah     |
| 24 – 46      | 0                | 0                 | Rendah            |
| 47 – 69      | 2                | 1,9               | Sedang            |
| 70 – 92      | 30               | 28,3              | Tinggi            |
| 93 – 115     | 74               | 69,8              | Sangat Tinggi     |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 hal 248-252)

Atau hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada diagram Gambar 4.10.



**Gambar 4.10 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 106 karyawan tetap Universitas Islam Indonesia yang dijadikan responden penelitian, sebanyak 2 responden atau 1,9 persen yang memiliki tingkat kinerja sedang, 30 responden atau 28,3 persen memiliki tingkat kinerja tinggi dan 74 responden atau 69,8 persen memiliki tingkat kinerja yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa

para karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat kinerja yang sangat tinggi.

Untuk mempermudah dalam pemahaman mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian, maka dapat dilihat pada Tabel 4.22.

**Tabel 4.22 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian**

| No | Variabel                   | Mean | Kategori |
|----|----------------------------|------|----------|
| 1  | <i>Employee Engagement</i> | 4,10 | Tinggi   |
| 2  | Budaya Organisasi          | 4,05 | Tinggi   |
| 3  | Kepuasan Kerja             | 4,04 | Tinggi   |
| 4  | Kinerja Karyawan           | 4,12 | Tinggi   |

Sumber: Data primer diolah, 2018

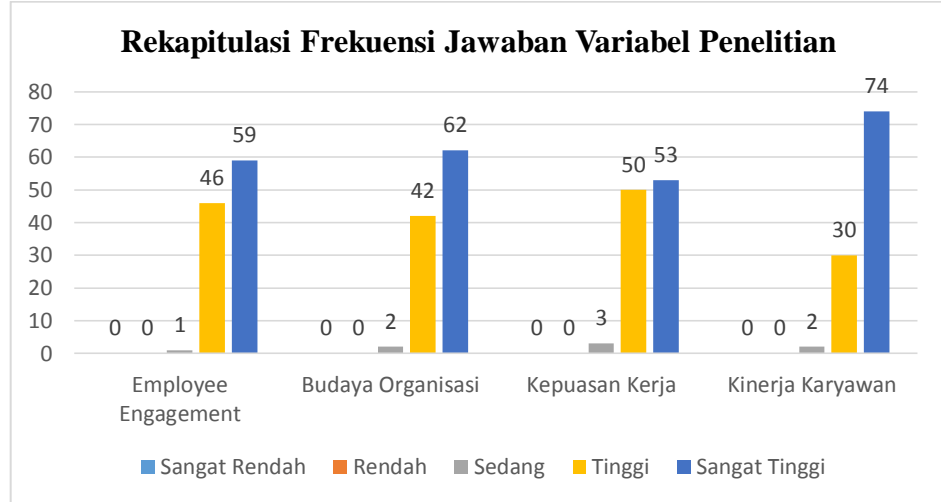
Tabel 4.22 menunjukkan rekapitulasi kategori variabel penelitian. Berdasarkan tabel di atas, maka variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan Universitas Islam Indonesia diaktegorikan tinggi.

**Tabel 4.23 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian**

| Kategori      | <i>Employee Engagement</i> |      | Budaya Organisasi |      | Kepuasan Kerja |      | Kinerja Karyawan |      |
|---------------|----------------------------|------|-------------------|------|----------------|------|------------------|------|
|               | Fre                        | %    | Fre               | %    | Fre            | %    | Fre              | %    |
| Sangat Rendah | 0                          | 0    | 0                 | 0    | 0              | 0    | 0                | 0    |
| Rendah        | 0                          | 0    | 0                 | 0    | 0              | 0    | 0                | 0    |
| Sedang        | 1                          | 0,9  | 2                 | 1,9  | 3              | 2,8  | 2                | 1,9  |
| Tinggi        | 46                         | 43,4 | 42                | 39,6 | 50             | 47,2 | 30               | 28,3 |
| Sangat Tinggi | 59                         | 55,7 | 62                | 58,5 | 53             | 50   | 74               | 69,8 |

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal 240-252)

Atau hasil rekapitulasi dari analisis frekuensi variabel penelitian dapat dilihat pada diagram Gambar 4.11.



**Gambar 4.11 Diagram Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian**

Berdasarkan Tabel 4.23 dan Gambar 4.11 di atas, dari total 106 responden penelitian, dapat dikategorikan sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja yang sangat tinggi.

### 4.3 Analisis Kuantitatif

#### 4.3.1 Uji Asumsi Klasik

##### 4.3.1.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013), uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov* untuk masing-masing variabel. Data penelitian dikatakan menyebar normal atau memenuhi uji normalitas apabila nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada diatas 5 % atau 0,05, sebaliknya jika

nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel berada dibawah 5 % atau 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal atau tidak memenuhi uji normalitas. Hasil uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini, disajikan pada tabel 4.24.

**Tabel 4.24 Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test**

|                                   |                        | Unstandardized Residual |
|-----------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Normal Parameters <sup>a, b</sup> | N                      | 106                     |
|                                   | Mean                   | .0000000                |
|                                   | Std. Deviation         | 5.62234120              |
| Most Extreme Differences          | Absolute               | .119                    |
|                                   | Positive               | .062                    |
|                                   | Negative               | -.119                   |
|                                   | Kolmogorov-Smirnov Z   | 1.229                   |
|                                   | Asymp. Sig. (2-tailed) | .098                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal 265)

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,098 lebih dari 0,05 sehingga uji normalitas terpenuhi.

#### 4.3.1.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghazali (2013) bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau *VIF*  $\geq 10$ . Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.25.

**Tabel 4.25 Hasil Uji Multikolinearitas  
Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       | Collinearity Statistics |           |       |  |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------------------------|-----------|-------|--|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig.                    | Tolerance | VIF   |  |
| 1 (Constant) | 1.201                       | .336       |                           | 3.573 | .001                    |           |       |  |
| R.X1         | .087                        | .080       | .094                      | 1.095 | .276                    | .722      | 1.386 |  |
| R.X2         | .220                        | .097       | .230                      | 2.262 | .026                    | .511      | 1.956 |  |
| R.Z          | .416                        | .100       | .441                      | 4.166 | .000                    | .474      | 2.112 |  |

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6, hal 265)

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas, dapat dilihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak terdapat multikolinearitas. Hal ini dikarenakan nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  dan nilai VIF  $\leq 10$ . Hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengandung permasalahan multikolinearitas, sehingga model layak digunakan analisis lebih lanjut.

#### 4.3.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji Glejser dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas.

Jika probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini, disajikan pada Tabel 4.26.

**Tabel 4.26 Hasil Uji Heteroskedastisitas  
Uji Glejser  
Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | .763                        | .223       |                           | 3.421  | .001 |
| R.X1         | .036                        | .053       | .075                      | .676   | .501 |
| R.X2         | -.098                       | .064       | -.199                     | -1.513 | .133 |
| R.Z          | -.084                       | .066       | -.173                     | -1.264 | .209 |

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6, hal 265)

Dari hasil uji Glejser di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi mempunyai nilai lebih dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

#### 4.3.1.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

Untuk mempermudah dalam pemahaman hasil uji asumsi klasik, maka berikut ini ditampilkan pada Tabel 4.27.

**Tabel 4.27 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik**

| No | Variabel       | Hasil Uji Asumsi Klasik |                       |                                   |
|----|----------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
|    |                | Uji Normalitas          | Uji Multikolinearitas | Uji Heteroskedastisitas           |
| 1  | X <sub>1</sub> | Normal                  | 1,956 < VIF           | Tidak terjadi Heteroskedastisitas |
| 2  | X <sub>2</sub> | Normal                  | 1,386 < VIF           | Tidak terjadi Heteroskedastisitas |
| 3  | Z              | Normal                  | 2,112 < VIF           | Tidak terjadi Heteroskedastisitas |

|   |   |        |   |                                   |
|---|---|--------|---|-----------------------------------|
| 4 | Y | Normal | - | Tidak terjadi Heteroskedastisitas |
|---|---|--------|---|-----------------------------------|

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6, hal 265)

### 4.3.2 Analisis Regresi Linier Berganda

#### 4.3.2.1 Pengujian Regresi linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Analisis regresi dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil dugaan dari hipotesis yaitu pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan untuk analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.28.

**Tabel 4.28 Hasil Regresi Linier Berganda *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | .672                        | .325       |                           | 2.070 | .041 |
|       | R.X1       | .247                        | .075       | .251                      | 3.310 | .001 |
|       | R.X2       | .583                        | .077       | .577                      | 7.608 | .000 |

a. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal 263)

#### 1. Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 4.28 di atas diperoleh persamaan regresi:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Z = 0,672 + 0,247 X_1 + 0,583 X_2 + \epsilon$$

Dimana:

Z : Kepuasan Kerja

- a : Konstanta
- $X_1$  : *Employee Engagement*
- $X_2$  : Budaya Organisasi
- $\epsilon$  : *Error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta sebesar 0,672 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada variabel *employee engagement* dan budaya organisasi maka kepuasan kerja karyawan Universitas Islam Indonesia adalah sebesar 0,672.
- b. *Employee engagement* ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,274. Adanya hubungan positif ini berarti *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,274 dapat diartikan bahwa apabila variabel *employee engagement* meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,274 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya keadaan konstan/tetap.
- c. Budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,583. Adanya hubungan positif ini berarti bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang searah. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,583 dengan asumsi semua variabel bebas lain dalam keadaan konstan/tetap.

## 2. Uji Hipotesis



Pengambilan keputusan atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Hasil dari uji t (parsial) dan uji F (simultan) pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut ini:

**1) Hipotesis 1: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

a) Hipotesis 1

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

b) Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig. penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

**2) Hipotesis 2: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

a) Hipotesis 2

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

b) Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig. penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

3) **Hipotesis 3: Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

**Tabel 4.29 Hasil Uji F *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**  
ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6.844          | 2   | 3.422       | 57.253 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 6.156          | 103 | .060        |        |                   |
|       | Total      | 13.000         | 105 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal 263)

a) Hipotesis 3

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

b) Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig. penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

### 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2013), koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mempunyai *range* 0-1. Semakin besar koefisien determinasi mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 4.30 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .726 <sup>a</sup> | .526     | .517              | .244                       |

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal 263)

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas, hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,517, maka dapat diartikan bahwa 51,7 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement* ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 48,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

#### 4.3.2.2 Pengujian Regresi linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil dugaan dari hipotesis yaitu pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan untuk analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.31.

**Tabel 4.31 Hasil Regresi Linier Berganda *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1.481                       | .355       |                           | 4.177 | .000 |
|       | R.X1       | .190                        | .081       | .205                      | 2.332 | .022 |
|       | R.X2       | .462                        | .084       | .485                      | 5.527 | .000 |

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal 263-264)

## 1. Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 4.31 di atas, diperoleh bentuk model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Y = 1,481 + 0,190 X_1 + 0,462 X_2 + \epsilon$$

Dimana:

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

X<sub>1</sub> : *Employee Engagement*

X<sub>2</sub> : Budaya Organisasi

€ : *Error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta sebesar 1,481 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada variabel *employee engagement* dan budaya organisasi maka kinerja karyawan Universitas Islam Indonesia adalah sebesar 1,481.
- b. *Employee engagement* (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,190. Adanya hubungan positif ini berarti *employee engagement* dan Kinerja karyawan memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,190 dapat diartikan bahwa apabila variabel *employee engagement* meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan

meningkat sebesar 0,190 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya keadaan konstan/tetap.

- c. Budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,462. Adanya hubungan positif ini berarti bahwa budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang searah. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,462 dengan asumsi semua variabel bebas lain dalam keadaan konstan/tetap.

## 2. Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Hasil dari uji t (parsial) dan uji F (simultan) pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut ini:

### 4) Hipotesis 4: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

#### a) Hipotesis 4

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

#### b) Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar  $0,022 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

**5) Hipotesis 5: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

a) Hipotesis 5

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

b) Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

**6) Hipotesis 6: Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

**Tabel 4.32 Hasil Uji F *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**  
ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.245          | 2   | 2.123       | 29.777 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 7.342          | 103 | .071        |        |                   |
|       | Total      | 11.587         | 105 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal 263-264)

a) Hipotesis 6

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

b) Kriteria

Jika sig. penelitian < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig. penelitian > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.



d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

### 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2013), koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mempunyai *range* 0-1. Semakin besar koefisien determinasi mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 4.33 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .605 <sup>a</sup> | .366     | .354              | .267                       |

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal 263-264)

Berdasarkan Tabel 4.33 di atas, hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,354 maka dapat diartikan bahwa 35,4 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement* ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 64,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### 4.3.2.3 Pengujian Regresi Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil dugaan dari hipotesis yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan untuk analisis regresi sederhana dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.34.

**Tabel 4.34 Hasil Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1.659                       | .287       |                           | 5.789 | .000 |
|       | R.Z        | .612                        | .071       | .648                      | 8.677 | .000 |

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal 264)

#### 1. Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 4.34 di atas, diperoleh bentuk model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 Z + \epsilon$$

$$Y = 1,659 + 0,612 Z + \epsilon$$

Dimana:

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

Z : Kepuasan Kerja

$\epsilon$  : Error

Berdasarkan hasil persamaan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- d. Nilai konstanta sebesar 1,659 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada variabel kepuasan kerja maka kinerja karyawan Universitas Islam Indonesia adalah sebesar 1,659.
- e. Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,612. Adanya hubungan positif ini berarti Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,612 dapat diartikan bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,612 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya keadaan konstan/tetap.

## 2. Uji Hipotesis

### 7) Hipotesis 7: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

#### a) Hipotesis 7

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

#### b) Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

#### c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

### 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2013), koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mempunyai *range* 0-1. Semakin besar koefisien determinasi mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 4.35 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**  
Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .648 <sup>a</sup> | .420     | .414              | .25421                     |

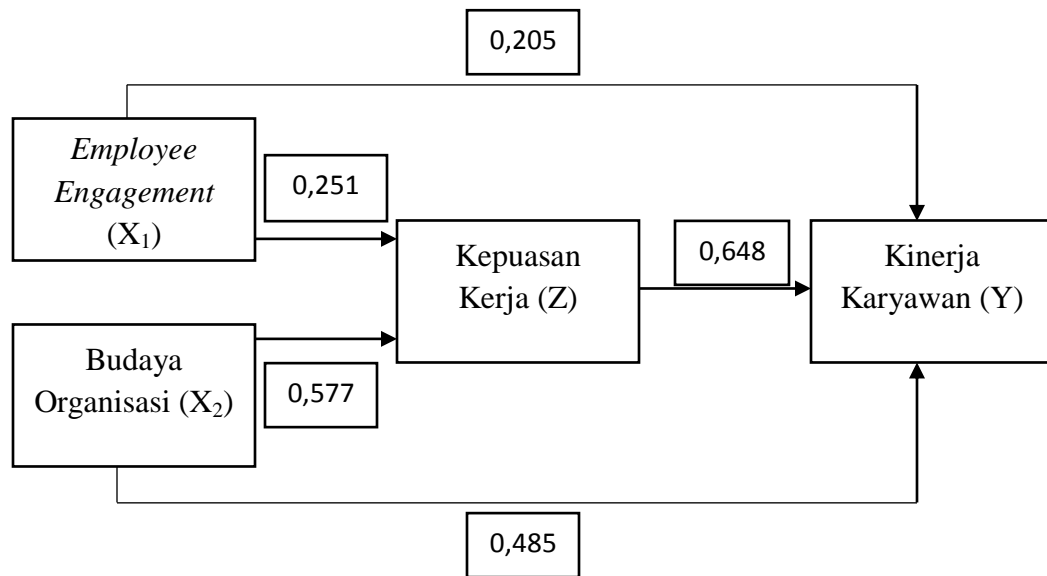
a. Predictors: (Constant), R.Z

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal 263-264)

Berdasarkan Tabel 4.35 di atas, hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,414 maka dapat diartikan bahwa 41,4 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja (Z). Sedangkan sisanya sebesar 58,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### 4.3.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pada penelitian ini analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



**Gambar 4.12 Hasil Analisis Jalur**

Berdasarkan Gambar 4.12 di atas, maka besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen dijelaskan pada Tabel 4.36.

#### 1. Pengaruh Langsung

a. Pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z = 0,251$$

b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z = 0,577$$

c. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

$$X_1 \rightarrow Y = 0,205$$

d. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Y = 0,485$$

e. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0,648$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

a. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,251 \times 0,648) = 0,162$$

b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,577 \times 0,648) = 0,373$$

**Tabel 4.36 Hasil Uji Analisis Jalur**

| <b>Pengaruh</b>                   | <b>Efek Langsung</b> | <b>Efek Tidak Langsung</b> | <b>Efek Total</b> |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------|
| $X_1 \rightarrow Z$               | 0,251                | 0                          | 0,251             |
| $X_2 \rightarrow Z$               | 0,577                | 0                          | 0,577             |
| $X_1 \rightarrow Y$               | 0,205                | 0                          | 0,205             |
| $X_2 \rightarrow Y$               | 0,485                | 0                          | 0,485             |
| $Z \rightarrow Y$                 | 0,648                | 0                          | 0,648             |
| $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | 0                    | 0,162                      | 0,162             |
| $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | 0                    | 0,373                      | 0,373             |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Kesimpulan:

1. Pengaruh tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih kecil daripada pengaruh langsung (*employee*

*engagement* terhadap kinerja karyawan) dibuktikan dengan nilai yaitu  $0,162 < 0,205$ . Dengan demikian hipotesis kedelapan yang berbunyi “Lebih besar pengaruh tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) daripada pengaruh langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan)” **tidak terbukti**.

2. Pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih kecil daripada pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) dibuktikan dengan nilai yaitu  $0,373 < 0,485$ . Dengan demikian hipotesis kedelapan yang berbunyi “Lebih besar pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) daripada pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)” **tidak terbukti**.

#### 4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.37.

**Tabel 4.37 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

| <b>Hipotesis</b> | <b>Hipotesis</b>  | <b>Keterangan</b> |
|------------------|---|-------------------|
| H1               | Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kepuasan kerja                       | <b>Terbukti</b>   |
| H2               | Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja                                | <b>Terbukti</b>   |
| H3               | Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan                     | <b>Terbukti</b>   |
| H4               | Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan                              | <b>Terbukti</b>   |
| H5               | Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja | <b>Terbukti</b>   |

|    |  |                       |
|----|--|-----------------------|
| H6 | Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan  | <b>Terbukti</b>       |
| H7 | Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan  | <b>Terbukti</b>       |
| H8 | Lebih besar pengaruh secara tidak langsung ( <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) daripada pengaruh langsung ( <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan) | <b>Tidak Terbukti</b> |
| H9 | Lebih besar pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) daripada pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)                     | <b>Tidak Terbukti</b> |

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.4.1 Data Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 106 responden karyawan tetap Universitas Islam Indonesia. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 67 orang, dengan usia lebih dari 45 tahun sebanyak 44 orang, dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 49 orang, dengan kisaran gaji Rp 3.000.000 – 4.000.000 sebanyak 48 orang, serta masa kerja lebih dari 22 tahun sebanyak 34 orang.

Karyawan tetap Universitas Islam Indonesia tentang *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening terbilang bervariasi. Hal tersebut dapat dilihat dari persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel. Persepsi karyawan terhadap indikator



*employee engagement* ( $X_1$ ) dengan nilai mean 4,10 memperlihatkan hasil yang tinggi. Persepsi karyawan terhadap karyawan terhadap indikator budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan nilai mean memperlihatkan hasil yang tinggi. Kemudian persepsi karyawan terhadap indikator kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan nilai mean memperlihatkan hasil yang tinggi, serta persepsi karyawan terhadap indikator kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan nilai mean memperlihatkan hasil yang tinggi.

#### **4.4.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Diperoleh hasil angka t sebesar 3,310 dan nilai sigifikansinya 0,001 maka hasil hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tejpal (2015) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, dimensi *employee engagement* memainkan peran vital dalam kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Madan & Srivastava (2015) menunjukkan hasil yang sama bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Garg (2014) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, faktor

*employee engagement* merupakan faktor yang paling tinggi diantara semua faktor, seperti: kepemimpinan, kerja tim, pelatihan, lingkungan kerja, gaji, peluang promosi dan beban kerja. Andrew & Sofian (2012) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa *employee engagement* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behaviour* (OCB). Maka, dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatkan *employee engagement*, tentunya akan meningkat kepuasan kerja karyawan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja. Dalam *employee engagement* terdapat aspek *vigor*, *dedication* dan *absorption* dimana semakin baik tinggi atau baik nilai *employee engagement* yang dianut oleh karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

#### **4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan perhitungan data penelitian, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada variabel budaya organisasi menunjukkan nilai t hitung yaitu 7,608 dan nilai signifikansinya adalah 0,000, maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Islam Indonesia. Budaya organisasi mejadi salah satu faktor yang berkontribusi untuk menciptakan kepuasan kerja pada karyawan tetap Universitas Islam Indonesia.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood

(2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di Banglalion Communication Ltd (BLC) adalah positif dan signifikan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya yang dominan pada penelitian ini ialah budaya hirarki. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan terhadap dimensi kepuasan kerja. Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh & Yeganeh (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Belias *et al* (2015) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah *mission dimension*, sedangkan yang paling rendah adalah *involvement*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan sudah cocok dengan visi dan misi organisasi, maka karyawan tersebut akan merasa puas dan akan berdampak terhadap kinerjanya. Selain itu, indikator *involvement dimension* juga harus menjadi faktor yang diperhatikan agar kepuasan kerja karyawan bisa lebih meningkat, dengan cara melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara seperti itu, maka keberadaan budaya organisasi dapat dirasakan oleh karyawan.

#### **4.4.4 Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pengujian secara simultan menyatakan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan tetap Universitas Islam. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji F menunjukkan nilai F hitung yaitu 57,253 dan nilai signifikansinya 0,000 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara simultan variabel independen (*employee engagement* dan budaya organisasi) terhadap kepuasan kerja. Artinya, *employee engagement* dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Madan & Srivastava (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Garg (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ahamed & Mahmood (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhazadeh & Yeganeh (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat *engagement* dan budaya organisasi yang tinggi maka akan memunculkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang mana nantinya dapat berpengaruh juga terhadap hasil kerja karyawan Universitas Islam Indonesia.

#### **4.4.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh hasil angka  $t$  sebesar 2,332 dan nilai signifikansinya 0,022 maka hasil hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Anitha (2014) yang menjelaskan hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Hasilnya semua faktor yang diidentifikasi adalah prediktor dari *employee engagement*, memiliki pengaruh besar pada hubungan kerja, tim dan rekan kerja. *Employee engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nazir & Islam (2016) juga menunjukkan hasil

bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci & Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki semangat, dedikasi dan perhatian penuh pada pekerjaan terbukti mampu meningkatkan kinerjanya.

#### **4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan perhitungan data penelitian, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel budaya organisasi menunjukkan nilai  $t$  hitung yaitu 5,527 dan nilai signifikansinya adalah 0,000, maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Islam Indonesia.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al* (2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sangadji & Sopiiah (2013) menunjukkan bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sewang (2016) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang diimplementasikan di Universitas Islam Indonesia sudah tepat dan baik sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penciptaan budaya organisasi yang cocok dan dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan memberikan rasa puas dan mendorong semangat kerja bagi karyawan. Budaya organisasi yang kurang mendapat perhatian akan membawa dampak negatif dan menurunkan tingkat kinerja, hal ini disebabkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya mengalami hambatan, sehingga terjadi penurunan semangat kerja dan kurang mencurahkan tenaga dan pikirannya terhadap pekerjaannya.

#### **4.4.7 Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pengujian secara simultan menyatakan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Universitas Islam Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji F menunjukkan nilai F hitung yaitu 29,777 dan nilai signifikansinya 0,000 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat

pengaruh secara simultan variabel independen (*employee engagement* dan budaya organisasi) terhadap kinerja karyawan. Artinya, *employee engagement* dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) menunjukkan hasil bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nazir & Islam (2016), menunjukkan hasil yang sama bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat *engagement* dan budaya organisasi yang tinggi maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas Islam Indonesia.

#### **4.4.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**



Berdasarkan perhitungan data penelitian, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai  $t$  hitung yaitu 8,677 dan nilai signifikansinya adalah 0,000, maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Islam Indonesia.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menunjukkan bahwa redesign pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Selain itu, pengaruh interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al* (2012) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian tersebut, bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tetap Universitas Islam Indonesia termasuk dalam kategori tinggi, sehingga berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Beberapa indikator seperti pekerjaan itu sendiri, gaji/ upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja

secara keseluruhan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan apabila indikator-indikator tersebut dipertahankan dan diimplementasikan secara optimal oleh Universitas Islam Indonesia.

#### **4.4.9 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan analisis jalur, data menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,162, nilai ini lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja yaitu sebesar 0,205. Berdasarkan analisis jalur dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja lebih tinggi daripada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Pada hipotesis awal, pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja didukung oleh penelitian Nazir dan Islam (2016), Lewiuci dan Mustamu (2016), Tejpal (2015), Fadlallah (2015). Hasil penelitian Nazir dan Islam (2016) menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tejpal (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, dimensi

*employee engagement* memainkan peran vital dalam kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis, penelitian ini tidak membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung *employee engagement* lebih besar daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja, oleh karena itu perlu mencari penelitian terdahulu yang sama-sama membuktikan bahwa pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian terdahulu yang mendukung antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Lianasari *et al* (2017) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja). Namun, pengaruh *employee engagement* secara langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) juga menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak

langsung *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di Universitas Islam Indonesia.

#### **4.4.10 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan analisis jalur, data menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,373, nilai ini lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,485. Berdasarkan analisis jalur dapat diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih tinggi daripada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Pada hipotesis awal, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja didukung oleh penelitian oleh Shahzad (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan terhadap dimensi kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis, penelitian ini tidak membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi lebih besar daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja, oleh karena itu perlu mencari penelitian terdahulu yang sama-sama membuktikan bahwa pengaruh secara langsung budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian terdahulu yang mendukung antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja. Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Namun, pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di Universitas Islam Indonesia.

#### **4.5 Pembahasan Umum**

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Data diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden di Universitas Islam Indonesia. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini menggunakan teori *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003), teori budaya organisasi oleh Denison (dalam Sobirin, 2009), teori kepuasan kerja oleh Smith, Kendall, & Hullins (dalam Luthans, 1998) dan teori kinerja karyawan oleh Bernardin & Russel (1993). Alasan pemilihan teori-teori tersebut dikarenakan banyaknya literatur dan penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan teori tersebut. Selain itu, teori-teori tersebut dianggap paling relevan untuk digunakan pada objek penelitian ini.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, ada pula yang secara umum tetapi tidak semuanya yaitu mengaitkannya dengan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, OCB terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Employee engagement* juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Anitha, 2014; Nazir dan Islam, 2016; Lewiuci dan Mustamu, 2016). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ahamed dan Mahmood, 2015; Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh, 2013; Shah, 2015; Sewang, 2016; Sabri *et al.*, 2011; Sangadji dan Sopiah, 2013; Belias *et al.*, 2015; Chang dan Lee, 2007). Budaya organisasi juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sewang, 2016; Shahzad *et al.*, 2013; Joushan *et al.*, 2013; Sangadji dan Sopiah, 2015; Yiing *et al.*, 2008). Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sawitri *et al.*, 2016; Khan *et al.*, 2012; Fadlallah, 2015; Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016; Yuena *et al.*, 2018).

Maka sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu penelitian yang memodifikasi alur regresi variabel penelitian sebelumnya sehingga penelitian selanjutnya hubungan antar variabel yang digunakan menjadi pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di institusi pendidikan yaitu di Universitas Islam Indonesia. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa tujuh hipotesis terbukti, sedangkan dua hipotesis tidak terbukti, hal ini searah dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan peneliti untuk meneliti variabel yang sama. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di perbankan, perusahaan swasta, dan sektor industri sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di salah satu institusi pendidikan di Yogyakarta. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketika penelitian dilakukan dengan mengubah alur regresi, memilih obyek penelitian yang berbeda, dan menggunakan teori yang berbeda dibanding dengan penelitian terdahulu akan tetapi terdapat kesamaan pada hasil penelitian.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Universitas Islam Indonesia, dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. *Employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. *Employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.
5. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. *Employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



8. Pengaruh secara langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja).
9. Pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja).

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan kinerja karyawan di Universitas Islam Indonesia, yaitu:

1. Secara keseluruhan, karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat *engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk terus menjaga hubungan keterikatan dengan para karyawan, agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu contoh upaya yang dapat dilakukan Universitas Islam Indonesia antara lain, membina dan menjaga hubungan antara pimpinan dengan karyawan, melakukan pelatihan atau *workshop*, *gathering*, dll.
2. Universitas Islam Indonesia diharapkan dapat menjaga budaya organisasi yang sudah berjalan cukup baik agar karyawan tetap dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja karyawan. *Mission dimension* menjadi faktor paling dominan sedangkan *involvement dimension* menjadi faktor paling rendah.

Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan faktor *involvement dimension*.

Upaya yang dapat dilakukan antara lain, membina hubungan professional dengan karyawan, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

3. Universitas Islam Indonesia harus membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. upaya yang dapat dilakukan antara lain meningkatkan hubungan sosial baik dengan karyawan lain maupun dengan pimpinan, dan menerapkan sistem promosi yang adil dan transparan.
4. Kepada para peneliti selanjutnya, dapat menambah, mengurangi ataupun merubah variabel independen dan dependen. Variabel yang disarankan seperti kecerdasan emosional, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *turnover intention* dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction:  
A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 7 (10), 160-174.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Andrew, O. C., Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia-Social and Behavioural Science* 40(2012). 498-508
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 63 No. 3, 2014 pp. 308-323.
- Arifin, M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*. Vol. 8, No. 1.
- Armstrong, M. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen SDM*. (Sofyan dan Haryanto, Penerj.) Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Armstrong, M. (2004). *Performance Management*. (Setiawan, T, Penerj.) Yogyakarta: Tugu Publisier.

- As'ad, Moh. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job-Demand-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Journal of Human Resource Management*. 43(1). 83-104
- Bakti, A. S. (2016). The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA H. *e-Proceeding of Management*. Vol.3, No.3 December 2016.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., Sdrolias, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 175 ( 2015 ) 314 – 323.
- Bernardin, J.H and Russell, J.E. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. New York: Mc Graw Hill Companies.
- Bohlander, G.W., & Snell S.A. (2012). *Managing Human Resources. 16 th edition*. Canada:  
South-Western Cengage Learn
- Chang, S. C. and Ming S. (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employee Job Satisfaction. *The Learning Organization*. Vol. 14 No. 2, 2007 pp. 155-185
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen SDM* (P. Rahatu. Penerj., 10th ed.). Jakarta: PT Indeks Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (D. Angelia, Penerj., 14th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Fadlallah, A. W. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application  
on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul Aziz Al Aflaj. *International Journal of Innovation and research in Educational Sciences*. 2(1), 26-32.

- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Garg, P. (2014). Impact Of Employee Engagement On It Sector. *IJMRR*. Volume 4/Issue 1/Article No-7/62-72 ISSN: 2249-7196.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Cetakan III. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hosseinkhanzadeh, A. A., Hosseinkhanzadeh, A., Yeganeh, T. (2015). Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84 (2013) 832 – 836.
- Iqbal, J., Shabbir, M. S., Zameer, H., Khan, I. A., & Sandhu, M. A. (2017). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: Evidence from Corporate Sector of Pakistan. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Science*. Vol. 11, No. 1 Page 78-86.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job satisfaction and its impact on employee performnce ad turnover intentions. *Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140.
- Joushan, S. A., Syamsun, M., Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area

Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*. Vol 13 No 4, 2015 Terindeks dalam Google Scholar.

Kemenkumham (2012). *Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*, diperoleh pada 24 Maret 2018 13:30 WIB di <http://www.kemenkumham.go.id>

Kemenkumham (2014). *Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi*, diperoleh pada 24 Maret 2018 13:30 WIB di <http://www.kwmwnkumham.go.id>

Khan, A. H., Nawaz, M. M., Hamed, W. (2012). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*. Vol. 6 (7), P. 2697-2705.

Lewiuci, P. G., Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Senapan Angin. *AGORA Vol. 4, No. 2, (2016)*.

Lianasarai., Wardoyo, P., Santoso, D. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Employee Engagment, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Cv. Karya Manunggal Semarang. *Neo-Bis*. Vol 11, No. 2.

Lu, L., Lu, A. C. C. L., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intensions: A Comparison Between Supervisors and Line-level Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 28 No. 4, 2016 pp.737-761

Luthans, F. (1998). *Organizational Behaviour*. Singapore: Irwin McGraw Hill.

\_\_\_\_\_. (2008). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill.

Macey, W.H. and Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.

Madan, P., Srivastava, S. (2015). Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers. *FIIIB Business Review*. Volume 4, Issue 2, April - June 2015.

Maeswantri., & Awaludin. (2018). Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*. 2018, 8(3), 36-44.

- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L; Jackson, John. (1996). *Personel/Human Resource Management*. West.
- \_\_\_\_\_.(2004). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miharty. (2013). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau. *Asian Sosial Science*. Proquest.
- Nazir, O., Islam, J. U. (2016). Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance through Employee Engagement. *South Asian Journal of Business Studies*. Vol. 6 No. 1, 2017 pp. 98-114.
- Rivai, V., dan Sagala, E., J. (2009). *Manajemen Sumber Daya untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajawali Pers.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Robbins, S., P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep; Kontroversi:Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, S. & T. Judge (2013), *Organizational Behaviour. 15<sup>th</sup> Edition*. USA: Prentice Hall.
- Sabri, P. S., Illyas, M., & Amjad, Z. (2011, Desember). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 121-128.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.

- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2013). The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java). *International Journal of Learning and Development*, 3(3).
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016, Oktober). The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment Organization Citizenship Behavior (OCB) On Employees'Performance. *International Journal of Organizational Innovation*. 9(2), 24-45.
- Schaufeli, W.B., & Bakker A.B. (2003). UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. *Unpublished Manuscript*: Departement of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behaviour*. 25, 293-315.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama Bandung.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Sewang, A. (2016). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 3(5), 8-22.
- Shah, S. (2015). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study of Steel Plant. *Pranjana X Vol 18, No.1, Jan-Jun, 2015*.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56-64.
- Siengthai, S., Pila-Ngarm, P. (2016). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Vol. 4 No. 2, 2016 pp. 162-180.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPPN.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi Edisi Kedua*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.



- Sugiyono. (2007). *Statitika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke delapan belas. Bandung: CV Alfabeta
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M., Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterwork of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Mangement Invention*. Vol 1, Issue 1, p.69-76.
- Tejpal, P. (2015). Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers. *Drishtikon: A Management Journal*. Volume 7 Issue 1 September 2015-March 2016.
- UII. (2018). *Perjalanan Sejarah*, diperoleh pada 24 Maret 2018 13:15 WIB di [http://uii.ac.id/perjalanan sejarah/](http://uii.ac.id/perjalanan%20sejarah/).
- UII. (2018). *Rencana Strategis*, diperoleh pada 24 Maret 2018 13:25 WIB di [http://uii.ac.id/rencana strategis/](http://uii.ac.id/rencana%20strategis/).
- UII. (2018). *Visi & Misi*, diperoleh pada 24 Maret 2018 13:12 WIB di <http://uii.ac.id/visi-misi/>.
- Umar, Husein. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Cetakan Kelima. Jakarta: Gramedia Pustakan Utama.
- Weiss, D.J., R.V. Dawis, G.W. England, & L.H. Lofquist (1967) Manual for The Minessota Satisfaction Questionare. *Vocational Rehabilitation Administration, Department of Health, Education, and Welfare*.
- Yiing, L. H., and Kamarul Ahmad, K.H. (2008). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86.
- Yuena, K.F., Lohb, H.S., Zhouc, Q., & Wongc, Y.D. (2018). Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers. *Transportation Research Part A*. 110(2018) 1-12.



# LAMPIRAN

## **Lampiran 1: ANGKET PENELITIAN**

Kuesioner Penelitian

Yth. Responden Penelitian Pihak Universitas Islam Indonesia

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama : Heggi Wirawan Prayudha

NIM : 14311501

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data untuk menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia ”, maka dengan rendah hati saya memohon kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi atau menjawab semua pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *employee engagement*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Islam Indonesia. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian dan tidak mempengaruhi penilaian organisasi terhadap kinerja Bapak/Ibu. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik. Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisian kuesioner ini karena jawaban Bapak/Ibu tersebut merupakan kontribusi yang berharga bagi peneliti dan usaha untuk memajukan organisasi. Atas perhatian Bapak/Ibu saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya,

Heggi Wirawan Prayudha

#### **A. Identitas Responden**

Responden diminta untuk memberi jawaban/tanggapan terhadap pertanyaan/ Pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan melingkari jawaban pada salah satu jawaban berikut:

1. Nama : .....(jika berkenan)
2. Bidang Kerja : .....
3. Fakultas : .....
4. Jenis Kelamin :

a. Laki-laki

b. Perempuan

5. Usia :
- a. Kurang dari 30 tahun
  - b. 31-35 tahun
  - c. 36-40 tahun
  - d. 41-45 tahun
  - e. Lebih dari 45 tahun

6. Pendidikan Terakhir :
- a. SMP
  - b. SMA
  - c. Diploma
  - d. Sarjana (S1/S2/S3)

7. Gaji :
- a. Kurang dari Rp 2.000.000
  - b. Rp 2.000.000 - Rp 3.000.000
  - c. Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000
  - d. Rp 4.000.000 - Rp 5.000.000
  - e. Lebih dari Rp 5.000.000

8. Masa Kerja :
- a. Kurang dari 7 tahun
  - b. 7 - 12 tahun

- c. 12 - 17 tahun
- d. 17 – 22 tahun
- e. Lebih dari 22 tahun

## **B. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Baca dan pahami pernyataan-pernyataan yang tersedia, setiap pernyataan terdapat lima pilihan jawaban. Bapak/ibu cukup memilih satu dari lima jawaban yang tersedia.
2. Jawablah pertanyaan atau pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia pada bagian kanan dari masing-masing pernyataan. Kuisisioner ini dibuat dengan skala:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

**Contoh:**

| Gaji / Upah |                                  |    |              |   |    |     |
|-------------|----------------------------------|----|--------------|---|----|-----|
| No          | Pernyataan                       | SS | S            | R | TS | STS |
| 1.1         | Karyawan mendapat gaji yang adil | 5  | <del>4</del> | 3 | 2  | 1   |

### C. Daftar Pertanyaan

#### Bagian I: *Employee Engagement* (X1)

Petunjuk pengisian: Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

#### *Vigor / Semangat*

| No  | Pernyataan                                 | SS | S | R | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 1.1 | Memiliki energi yang tinggi ketika bekerja | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 1.2 | Bersedia mengerahkan seluruh energi untuk  | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

|     |                                     |   |   |   |   |   |
|-----|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
|     | menyelesaikan pekerjaan             |   |   |   |   |   |
| 1.3 | Merasa bersemangat ketika bekerja   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.4 | Tidak mudah menyerah ketika bekerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

***Dedication / Dedikasi***

| No  | Pernyataan                                       | SS | S | R | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 1.5 | Merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 1.6 | Merasa pekerjaan yang dikerjakan menantang       | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 1.7 | Merasa bangga terhadap pekerjaan                 | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 1.8 | Merasa pekerjaan yang dikerjakan menginspirasi   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 1.9 | Merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna        | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

***Absorption / Perhatian Penuh***

| No   | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|------|---|----|---|---|----|-----|
| 1.10 | Mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan       | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 1.11 | Merasa menikmati pekerjaan hingga lupa waktu      | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 1.12 | Merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 1.13 | Merasa bahagia ketika bekerja secara intens       | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 1.14 | Merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

**Bagian II: Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Petunjuk pengisian: Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

***Involvement Dimension / Dimensi Keterlibatan***

| No  | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|-----|---|----|---|---|----|-----|
| 2.1 | Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi         | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.2 | Karyawan memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat                  | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.3 | Karyawan dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin perusahaan/organisasi | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |



**Consistency Dimension / Dimensi Konsistensi**

| No  | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 2.4 | Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam melakukan tindakan   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.5 | Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam mengemukakan pikiran | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.6 | Kebijakan organisasi dijalankan dengan disiplin tinggi                                     | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.7 | Organisasi memberikan sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar peraturan             | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.8 | Organisasi memberikan ketentuan berbusana pada karyawan                                    |    |   |   |    |     |

**Adaptability Dimension / Dimensi Adaptasi**

| No   | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|------|--|----|---|---|----|-----|
| 2.9  | Organisasi mampu merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.10 | Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi didalam internal organisasi   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.11 | Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

**Mission Dimension / Dimensi Misi**

| No   | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|------|--|----|---|---|----|-----|
| 2.12 | Organisasi mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.13 | Karyawan memahami fungsi dan tugasnya didalam organisasi                             | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2.14 | Karyawan paham akan tujuan yang ingin dicapai organisasi                             | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

**Bagian III: Kepuasan Kerja (Z)**

Petunjuk pengisian: Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

**Work itself / Pekerjaan itu sendiri**

| No  | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|-----|---|----|---|---|----|-----|
| 3.1 | Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.2 | Karyawan diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan            | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.3 | Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

**Pay / Gaji**

| No  | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 3.4 | Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.5 | Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan                 | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.6 | Karyawan mendapatkan gaji yang adil  | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.7 | Gaji yang diberikan organisasi sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR)                         | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

**Promotion / Peluang promosi**

| No   | Pernyataan  | SS | S | R | TS | STS |
|------|---|----|---|---|----|-----|
| 3.8  | Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.9  | Kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan  | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.10 | Promosi yang diberikan mengikuti aturan   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

**Supervision / Pengawasan**

| No   | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|------|--|----|---|---|----|-----|
| 3.11 | Karyawan mendapat dukungan penuh dari atasan                         | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.12 | Atasan membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.13 | Ada pengawasan dari atasan terhadap kinerja karyawan                 | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

**Co-worker / Rekan kerja**

| No   | Pernyataan   | SS | S | R | TS | STS |
|------|--|----|---|---|----|-----|
| 3.14 | Karyawan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja                   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.15 | Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3.16 | Kekeluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja                     | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

#### **Bagian IV: Kinerja Karyawan (Y)**

Petunjuk pengisian: Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

Skor 5 = Sangat Baik (SB)

Skor 4 = Baik (B)

Skor 3 = Cukup (C)

Skor 2 = Kurang (K)

Skor 1 = Sangat Kurang (SK)

#### ***Quality / Kualitas***

| <b>No</b> | <b>Pernyataan</b>   | <b>SB</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>K</b> | <b>SK</b> |
|-----------|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 4.1       | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.2       | Memaksimalkan kemampuan dalam bekerja   | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.3       | Kemampuan meminimalkan kesalahan dalam bekerja                                      | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.4       | Ketelitian dalam bekerja  | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.5       | Kecermatan dalam bekerja  | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |

#### ***Quantity / Kuantitas***

| <b>No</b> | <b>Pernyataan</b>   | <b>SB</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>K</b> | <b>SK</b> |
|-----------|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 4.6       | Kemampuan dalam memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.7       | Kemampuan bekerja memenuhi harapan organisasi               | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.8       | Kemampuan bekerja memenuhi prosedur kerja                   | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |

#### ***Timeliness / Ketepatan waktu***

| <b>No</b> | <b>Pernyataan</b>   | <b>SB</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>K</b> | <b>SK</b> |
|-----------|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 4.9       | Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan                         | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.10      | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.11      | Ketepatan waktu hadir   | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.12      | Ketepatan menggunakan waktu istirahat                                 | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.13      | Ketepatan waktu pulang kerja  | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |

#### ***Cost Effectiveness / Efektifitas biaya***

| <b>No</b> | <b>Pernyataan</b>   | <b>SB</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>K</b> | <b>SK</b> |
|-----------|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 4.14      | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu               | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.15      | Kemampuan untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja      | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.16      | Kemampuan memelihara peralatan kerja                        | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.17      | Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan/organisasi | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |

***Need for Supervision / Pengawasan***

| <b>No</b> | <b>Pernyataan</b>  | <b>SB</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>K</b> | <b>SK</b> |
|-----------|--|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 4.18      | Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan          | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.19      | Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya bantuan dari atasan | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |

***Interpersonal Impact / Hubungan antar perseorangan***

| <b>No</b> | <b>Pernyataan</b>   | <b>SB</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>K</b> | <b>SK</b> |
|-----------|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 4.20      | Ada dukungan dari rekan kerja sehingga memudahkan dalam bekerja | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.21      | Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja                       | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.22      | Atasan menghargai hasil kerja karyawan                          | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |
| 4.23      | Kemampuan bekerja sama antar kelompok kerja                     | 5         | 4        | 3        | 2        | 1         |

**Lampiran 2:**  
**Tabulasi Data Mentah**

**Tabulasi Variabel *Employee Engagement***

| NO | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1.12 | X1.13 | X1.14 | JUMLAH | RATA-RATA   |             |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------------|-------------|
| 1  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4      | 59          | 4,214285714 |
| 2  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5      | 67          | 4,785714286 |
| 3  | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 4     | 4     | 3     | 3      | 59          | 4,214285714 |
| 4  | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3     | 1     | 4     | 3     | 2     | 40     | 2,857142857 |             |
| 5  | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 50     | 3,571428571 |             |
| 6  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56          | 4           |
| 7  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56          | 4           |
| 8  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3      | 52          | 3,714285714 |
| 9  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56          | 4           |
| 10 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3      | 47          | 3,357142857 |
| 11 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 2     | 4     | 4     | 3      | 53          | 3,785714286 |
| 12 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3      | 55          | 3,928571429 |
| 13 | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 55     | 3,928571429 |             |
| 14 | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4      | 58          | 4,142857143 |
| 15 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5      | 66          | 4,714285714 |
| 16 | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 62          | 4,428571429 |
| 17 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 2     | 4     | 3     | 3      | 52          | 3,714285714 |
| 18 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5     | 4     | 4     | 4     | 3     | 57     | 4,071428571 |             |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56          | 4           |
| 20 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 60     | 4,285714286 |             |
| 21 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4      | 55          | 3,928571429 |
| 22 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4      | 59          | 4,214285714 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |             |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------|-------------|
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 66          | 4,714285714 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 60          | 4,285714286 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 56          | 4           |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 55          | 3,928571429 |
| 27 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 59          | 4,214285714 |
| 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3  | 62          | 4,428571429 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 55          | 3,928571429 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4  | 51          | 3,642857143 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 70          | 5           |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 56          | 4           |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 57          | 4,071428571 |
| 34 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 60          | 4,285714286 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 56          | 4           |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5  | 62          | 4,428571429 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 62          | 4,428571429 |
| 38 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2  | 49          | 3,5         |
| 39 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2  | 49          | 3,5         |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 50          | 3,571428571 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4  | 46          | 3,285714286 |
| 42 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5  | 52          | 3,714285714 |
| 43 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 59          | 4,214285714 |
| 44 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 56          | 4           |
| 45 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4  | 58          | 4,142857143 |
| 46 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 62          | 4,428571429 |
| 47 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 54          | 3,857142857 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 60          | 4,285714286 |
| 49 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 53          | 3,785714286 |
| 50 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 54          | 3,857142857 |
| 51 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 59          | 4,214285714 |
| 52 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4  | 58          | 4,142857143 |
| 53 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 60 | 4,285714286 |             |
| 54 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 56 | 4           |             |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4  | 57          | 4,071428571 |
| 56 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4  | 58          | 4,142857143 |
| 57 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4  | 58          | 4,142857143 |
| 58 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4  | 57          | 4,071428571 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 56 | 4           |             |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 57 | 4,071428571 |             |
| 61 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 60          | 4,285714286 |
| 62 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 50 | 3,571428571 |             |
| 63 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 60          | 4,285714286 |
| 64 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 61          | 4,357142857 |
| 65 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4  | 61          | 4,357142857 |
| 66 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 60 | 4,285714286 |             |
| 67 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 52 | 3,714285714 |             |
| 68 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 60          | 4,285714286 |

|                 |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |           |             |             |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-------------|-------------|
| 69              | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4         | 58          | 4,142857143 |
| 70              | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5       | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4         | 59          | 4,214285714 |
| 71              | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 2        | 4        | 3        | 2        | 51        | 3,642857143 |             |
| 72              | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 56        | 4           |             |
| 73              | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 3        | 3        | 53        | 3,785714286 |             |
| 74              | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4       | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 62        | 4,428571429 |             |
| 75              | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 60        | 4,285714286 |             |
| 76              | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 3       | 4        | 4        | 4        | 5        | 1        | 4        | 4        | 2        | 56        | 4           |             |
| 77              | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 59        | 4,214285714 |             |
| 78              | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 56        | 4           |             |
| 79              | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4       | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 58        | 4,142857143 |             |
| 80              | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4       | 5        | 4        | 5        | 5        | 3        | 4        | 4        | 3        | 59        | 4,214285714 |             |
| 81              | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 2        | 4        | 4        | 2        | 52        | 3,714285714 |             |
| 82              | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 2        | 4        | 4        | 2        | 52        | 3,714285714 |             |
| 83              | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 55        | 3,928571429 |             |
| 84              | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 5        | 2        | 4        | 4        | 2        | 56        | 4           |             |
| 85              | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4       | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 2        | 4        | 5        | 61        | 4,357142857 |             |
| 86              | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 62        | 4,428571429 |             |
| 87              | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5       | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 68        | 4,857142857 |             |
| 88              | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 2        | 5        | 4        | 4        | 56        | 4           |             |
| 89              | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 3        | 57        | 4,071428571 |             |
| 90              | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 55        | 3,928571429 |             |
| 91              | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 5        | 4        | 4        | 2        | 1        | 5        | 4        | 2        | 52        | 3,714285714 |             |
| 92              | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5       | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 69        | 4,928571429 |             |
| 93              | 4        | 5        | 3        | 5        | 5        | 4       | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 3        | 5        | 5        | 59        | 4,214285714 |             |
| 94              | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5       | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 67        | 4,785714286 |             |
| 95              | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5       | 5        | 4        | 5        | 4        | 2        | 4        | 4        | 2        | 57        | 4,071428571 |             |
| 96              | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4       | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 64        | 4,571428571 |             |
| 97              | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5       | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 67        | 4,785714286 |             |
| 98              | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4       | 4        | 4        | 4        | 5        | 3        | 5        | 5        | 3        | 62        | 4,428571429 |             |
| 99              | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4       | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 60        | 4,285714286 |             |
| 100             | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4       | 3        | 3        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 3        | 53        | 3,785714286 |             |
| 101             | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5       | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 62        | 4,428571429 |             |
| 102             | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 3       | 3        | 3        | 4        | 5        | 3        | 4        | 4        | 3        | 51        | 3,642857143 |             |
| 103             | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4       | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 63        | 4,5         |             |
| 104             | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5       | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 62        | 4,428571429 |             |
| 105             | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4       | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 62        | 4,428571429 |             |
| 106             | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3       | 3        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 54        | 3,857142857 |             |
| <b>JUMLAH</b>   | 462      | 460      | 456      | 458      | 443      | 419     | 430      | 411      | 437      | 464      | 378      | 440      | 439      | 387      | 6084      |             |             |
| <b>RATA-RAT</b> | 4,358491 | 4,339623 | 4,301887 | 4,320755 | 4,179245 | 3,95283 | 4,056604 | 3,877358 | 4,122642 | 4,377358 | 3,566038 | 4,150943 | 4,141509 | 3,650943 | 57,396226 |             |             |

**Tabulasi Variabel Budaya Organisasi**

| X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | X2.11 | X2.12 | X2.13 | X2.14 | JUMLAH | RATA-RAT |          |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|----------|----------|
| 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5      | 61       | 4,357143 |
| 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5      | 67       | 4,785714 |
| 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 54       | 3,857143 |
| 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3      | 42       | 3        |
| 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2      | 40       | 2,857143 |
| 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4      | 50       | 3,571429 |
| 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 53       | 3,785714 |
| 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 54       | 3,857143 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56       | 4        |
| 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 55       | 3,928571 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56       | 4        |
| 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 57       | 4,071429 |
| 3    | 3    | 3    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3      | 51       | 3,642857 |
| 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 57       | 4,071429 |
| 2    | 2    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 50       | 3,571429 |
| 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4      | 60       | 4,285714 |
| 4    | 3    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 53       | 3,785714 |
| 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 59       | 4,214286 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56       | 4        |
| 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5      | 51       | 3,642857 |
| 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 52       | 3,714286 |
| 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5      | 59       | 4,214286 |
| 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5      | 62       | 4,428571 |
| 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 57       | 4,071429 |
| 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4      | 58       | 4,142857 |
| 2    | 2    | 4    | 3    | 3    | 2    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5      | 51       | 3,642857 |
| 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5      | 57       | 4,071429 |
| 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5      | 60       | 4,285714 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56       | 4        |
| 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4     | 4     | 3     | 4     | 5     | 4      | 56       | 4        |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56       | 4        |
| 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 51       | 3,642857 |
| 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 59       | 4,214286 |
| 2    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5      | 53       | 3,785714 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 56       | 4        |
| 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4      | 63       | 4,5      |
| 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4      | 62       | 4,428571 |
| 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 5    | 5    | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5      | 62       | 4,428571 |
| 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    | 5    | 5    | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5      | 63       | 4,5      |
| 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4      | 50       | 3,571429 |
| 3    | 4    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4      | 43       | 3,071429 |
| 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    | 5    | 5    | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4      | 61       | 4,357143 |
| 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4      | 59       | 4,214286 |
| 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4      | 60       | 4,285714 |
| 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 3     | 4     | 5     | 4      | 57       | 4,071429 |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |          |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------|
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 58 | 4,142857 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 64 | 4,571429 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 58 | 4,142857 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 59 | 4,214286 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 59 | 4,214286 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 57 | 4,071429 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 58 | 4,142857 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 59 | 4,214286 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 58 | 4,142857 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 62 | 4,428571 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 58 | 4,142857 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 50 | 3,571429 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 62 | 4,428571 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 54 | 3,857143 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 59 | 4,214286 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 53 | 3,785714 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 51 | 3,642857 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 53 | 3,785714 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 54 | 3,857143 |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 57 | 4,071429 |
| 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 53 | 3,785714 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 58 | 4,142857 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 | 3,928571 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 59 | 4,214286 |
| 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 50 | 3,571429 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4        |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 | 4,071429 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 50 | 3,571429 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 53 | 3,785714 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 63 | 4,5      |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 58 | 4,142857 |
| 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 63 | 4,5      |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 | 4,285714 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4        |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 46 | 3,285714 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 59 | 4,214286 |

|          |     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|----------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5        | 5   | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 65       | 4,642857 |
| 4        | 4   | 4        | 4        | 4        | 5        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 61       | 4,357143 |
| 4        | 3   | 3        | 3        | 3        | 3        | 5        | 5        | 3        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 50       | 3,571429 |
| 2        | 4   | 4        | 3        | 4        | 4        | 5        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5        | 3        | 4        | 53       | 3,785714 |
| 4        | 5   | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 67       | 4,785714 |
| 4        | 4   | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 60       | 4,285714 |
| 4        | 4   | 4        | 4        | 4        | 3        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 57       | 4,071429 |
| 4        | 4   | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 60       | 4,285714 |
| 3        | 5   | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 53       | 3,785714 |
| 4        | 5   | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 62       | 4,428571 |
| 3        | 4   | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 52       | 3,714286 |
| 5        | 4   | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 59       | 4,214286 |
| 4        | 4   | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 63       | 4,5      |
| 4        | 5   | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 61       | 4,357143 |
| 5        | 4   | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 56       | 4        |
| 399      | 424 | 438      | 409      | 415      | 439      | 420      | 455      | 428      | 440      | 417      | 450      | 442      | 447      | 6023     |          |
| 3,764151 | 4   | 4,132075 | 3,858491 | 3,915094 | 4,141509 | 3,962264 | 4,292453 | 4,037736 | 4,150943 | 3,933962 | 4,245283 | 4,169811 | 4,216981 | 56,82075 |          |

## Tabulasi Variabel Kepuasan Kerja

| Z1.1 | Z1.2 | Z1.3 | Z1.4 | Z1.5 | Z1.6 | Z1.7 | Z1.8 | Z1.9 | Z1.10 | Z1.11 | Z1.12 | Z1.13 | Z1.14 | Z1.15 | Z1.16 | JUMLAH | RATA-RAT |        |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 71     | 4,4375   |        |
| 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 77     | 4,8125   |        |
| 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 3     | 69     | 4,3125   |        |
| 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 49     | 3,0625   |        |
| 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 4     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3      | 47       | 2,9375 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 62       | 3,875  |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 62       | 3,875  |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5      | 64       | 4      |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 64       | 4      |
| 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 62       | 3,875  |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5      | 62       | 3,875  |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 64       | 4      |
| 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3      | 51       | 3,1875 |
| 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5      | 64       | 4      |
| 4    | 4    | 4    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 57       | 3,5625 |
| 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5      | 74       | 4,625  |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 64       | 4      |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 64       | 4      |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4      | 60       | 3,75   |
| 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5      | 68       | 4,25   |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5      | 63       | 3,9375 |
| 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4      | 68       | 4,25   |
| 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 69       | 4,3125 |
| 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5      | 74       | 4,625  |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5      | 64       | 4      |
| 4    | 5    | 5    | 5    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 64       | 4      |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 62       | 3,875  |
| 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5      | 77       | 4,8125 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 64       | 4      |
| 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4      | 63       | 3,9375 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5      | 67       | 4,1875 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 64       | 4      |
| 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5      | 67       | 4,1875 |
| 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5      | 67       | 4,1875 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3      | 59       | 3,6875 |
| 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4      | 72       | 4,5    |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5      | 65       | 4,0625 |
| 3    | 4    | 5    | 5    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4      | 65       | 4,0625 |
| 3    | 4    | 5    | 5    | 2    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4      | 66       | 4,125  |
| 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3      | 58       | 3,625  |
| 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 5     | 5     | 5      | 48       | 3      |
| 3    | 4    | 4    | 5    | 2    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4      | 65       | 4,0625 |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4      | 67       | 4,1875 |
| 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5      | 68       | 4,25   |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5      | 67       | 4,1875 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 68 | 4,25   |   |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 63 | 3,9375 |   |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 66 | 4,125  |   |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 64     | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 69 | 4,3125 |   |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 70 | 4,375  |   |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 64 | 4      |   |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 67 | 4,1875 |   |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 63 | 3,9375 |   |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 68 | 4,25   |   |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 64 | 4      |   |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 66 | 4,125  |   |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 62 | 3,875  |   |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 64 | 4      |   |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 66 | 4,125  |   |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 66 | 4,125  |   |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 63 | 3,9375 |   |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 67 | 4,1875 |   |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 68 | 4,25   |   |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 60 | 3,75   |   |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 68 | 4,25   |   |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 68 | 4,25   |   |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 | 3,625  |   |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 67 | 4,1875 |   |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 66 | 4,125  |   |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 61 | 3,8125 |   |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 59 | 3,6875 |   |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 59 | 3,6875 |   |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 67 | 4,1875 |   |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 72 | 4,5    |   |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 52 | 3,25   |   |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 65 | 4,0625 |   |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 64 | 4      |   |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 67 | 4,1875 |   |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 73 | 4,5625 |   |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 61 | 3,8125 |   |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 65 | 4,0625 |   |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 61 | 3,8125 |   |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 62 | 3,875  |   |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 75 | 4,6875 |   |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 63 | 3,9375 |   |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 66 | 4,125  |   |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 70 | 4,375  |   |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 63 | 3,9375 |   |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 57 | 3,5625 |   |
| 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 67 | 4,1875 |   |

|          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |        |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5       | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 77       | 4,8125 |
| 5        | 3        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5       | 5        | 4        | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 71       | 4,4375 |
| 4        | 3        | 3        | 5        | 2        | 3        | 5        | 3        | 3       | 3        | 3        | 3        | 3        | 4        | 4        | 3        | 54       | 3,375  |
| 5        | 5        | 5        | 2        | 4        | 4        | 2        | 5        | 3       | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 3        | 67       | 4,1875 |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5       | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 77       | 4,8125 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 64       | 4      |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 62       | 3,875  |
| 4        | 5        | 4        | 4        | 3        | 4        | 5        | 3        | 3       | 5        | 4        | 3        | 4        | 5        | 4        | 4        | 64       | 4      |
| 3        | 4        | 4        | 4        | 3        | 5        | 4        | 3        | 3       | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 64       | 4      |
| 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4       | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 64       | 4      |
| 3        | 4        | 3        | 3        | 3        | 4        | 4        | 3        | 3       | 4        | 3        | 3        | 4        | 5        | 4        | 4        | 57       | 3,5625 |
| 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4       | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 70       | 4,375  |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5       | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 69       | 4,3125 |
| 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4       | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 70       | 4,375  |
| 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5       | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 5        | 65       | 4,0625 |
| 417      | 436      | 432      | 425      | 386      | 418      | 437      | 416      | 414     | 435      | 437      | 416      | 438      | 450      | 452      | 458      | 6867     |        |
| 3,933962 | 4,113208 | 4,075472 | 4,009434 | 3,641509 | 3,943396 | 4,122642 | 3,924528 | 3,90566 | 4,103774 | 4,122642 | 3,924528 | 4,132075 | 4,245283 | 4,264151 | 4,320755 | 64,78302 |        |

## Tabulasi Variabel Kinerja Karyawan

| Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y1.9 | Y1.10 | Y1.11 | Y1.12 | Y1.13 | Y1.14 | Y1.15 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     |
| 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     |
| 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     |
| 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 3     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     |
| 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 3    | 2    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     |
| 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     |
| 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     |
| 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     |
| 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5     | 4     | 3     | 4     | 4     | 5     |
| 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     |
| 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 3        | 2        | 5        | 5        |
| 3        | 3        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 3        | 3        | 2        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        |
| 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        |
| 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        |
| 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        |
| 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 5        | 4        |
| 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        |
| 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 5        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        |
| 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 3        | 4        | 4        | 5        |
| 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        |
| 437      | 453      | 442      | 442      | 445      | 437      | 427      | 436      | 446      | 422      | 448      | 413      | 431      | 447      | 442      |
| 4,122642 | 4,273585 | 4,169811 | 4,169811 | 4,198113 | 4,122642 | 4,028302 | 4,113208 | 4,207547 | 3,981132 | 4,226415 | 3,896226 | 4,066038 | 4,216981 | 4,169811 |

| Y1.16 | Y1.17 | Y1.18 | Y1.19 | Y1.20 | Y1.21 | Y1.22 | Y1.23 | JUMLAH | RATA-RATA |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-----------|
| 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 101    | 4,391304  |
| 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 113    | 4,913043  |
| 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 109    | 4,73913   |
| 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 83     | 3,608696  |
| 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 69     | 3         |
| 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 92     | 4         |
| 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 92     | 4         |
| 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 89     | 3,869565  |
| 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 92     | 4         |
| 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 92     | 4         |
| 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 80     | 3,478261  |
| 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 92     | 4         |
| 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 77     | 3,347826  |
| 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 93     | 4,043478  |
| 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 77     | 3,347826  |
| 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 102    | 4,434783  |
| 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 86     | 3,73913   |
| 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 85     | 3,695652  |
| 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 92     | 4         |
| 3     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 91     | 3,956522  |
| 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 92     | 4         |
| 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 94     | 4,086957  |



|   |   |   |   |   |   |   |   |     |          |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|----------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 93  | 4,043478 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 113 | 4,913043 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 94  | 4,086957 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 97  | 4,217391 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 94  | 4,086957 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 105 | 4,565217 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 92  | 4        |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 83  | 3,608696 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 96  | 4,173913 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 90  | 3,913043 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 88  | 3,826087 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 94  | 4,086957 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 91  | 3,956522 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 101 | 4,391304 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 111 | 4,826087 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 94  | 4,086957 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 93  | 4,043478 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 86  | 3,73913  |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 91  | 3,956522 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 95  | 4,130435 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 99  | 4,304348 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 97  | 4,217391 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 100 | 4,347826 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 103 | 4,478261 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 98  | 4,26087  |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 100 | 4,347826 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 99  | 4,304348 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 99  | 4,304348 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 99  | 4,304348 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 100 | 4,347826 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 98  | 4,26087  |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 101 | 4,391304 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 99  | 4,304348 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 97  | 4,217391 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 93  | 4,043478 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 100 | 4,347826 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 96  | 4,173913 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 86  | 3,73913  |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 99  | 4,304348 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 98  | 4,26087  |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 95  | 4,130435 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 99  | 4,304348 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 92  | 4        |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 99  | 4,304348 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 100 | 4,347826 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 91  | 3,956522 |

|          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 97       | 4,217391 |
| 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 98       | 4,26087  |
| 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 84       | 3,652174 |
| 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 69       | 3        |
| 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 89       | 3,869565 |
| 3        | 4        | 3        | 3        | 5        | 5        | 4        | 5        | 97       | 4,217391 |
| 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 106      | 4,608696 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 91       | 3,956522 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 96       | 4,173913 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 94       | 4,086957 |
| 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 95       | 4,130435 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 3        | 3        | 99       | 4,304348 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 3        | 3        | 99       | 4,304348 |
| 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 96       | 4,173913 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 97       | 4,217391 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 97       | 4,217391 |
| 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 101      | 4,391304 |
| 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 98       | 4,26087  |
| 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 103      | 4,478261 |
| 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 97       | 4,217391 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 95       | 4,130435 |
| 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 83       | 3,608696 |
| 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 96       | 4,173913 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 105      | 4,565217 |
| 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 97       | 4,217391 |
| 3        | 3        | 5        | 5        | 5        | 5        | 3        | 4        | 94       | 4,086957 |
| 4        | 3        | 5        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 82       | 3,565217 |
| 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 109      | 4,73913  |
| 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 100      | 4,347826 |
| 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 103      | 4,478261 |
| 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 98       | 4,26087  |
| 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 99       | 4,304348 |
| 4        | 3        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 97       | 4,217391 |
| 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 102      | 4,434783 |
| 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 98       | 4,26087  |
| 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5        | 99       | 4,304348 |
| 5        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 94       | 4,086957 |
| 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 98       | 4,26087  |
| 436      | 422      | 440      | 430      | 457      | 457      | 430      | 443      | 10083    |          |
| 4,113208 | 3,981132 | 4,150943 | 4,056604 | 4,311321 | 4,311321 | 4,056604 | 4,179245 | 95,12264 |          |

### Lampiran 3:

### Hasil Uji Validitas

#### Uji Validitas *Employee Engagement*

|       |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|       |                     | X1.1         | X1.2   | X1.3   | X1.4   | X1.5   | X1.6   | X1.7   | X1.8   | X1.9   | X1.10  |
| X1.1  | Pearson Correlation | 1            | .349** | .399** | .398** | .300** | .244*  | .223*  | .256** | .104   | .294** |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .000   | .002   | .012   | .021   | .008   | .291   | .002   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.2  | Pearson Correlation | .349**       | 1      | .350** | .275** | .403** | .390** | .326** | .388** | .214*  | .322** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .004   | .000   | .000   | .001   | .000   | .027   | .001   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.3  | Pearson Correlation | .399**       | .350** | 1      | .354** | .303** | .329** | .235*  | .205*  | .095   | .473** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .000   | .002   | .001   | .016   | .035   | .330   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.4  | Pearson Correlation | .398**       | .275** | .354** | 1      | .171   | .120   | .142   | .132   | .127   | .296** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .004   | .000   |        | .079   | .219   | .146   | .178   | .195   | .002   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.5  | Pearson Correlation | .300**       | .403** | .303** | .171   | 1      | .293** | .307** | .339** | .365** | .200*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .002         | .000   | .002   | .079   |        | .002   | .001   | .000   | .000   | .040   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.6  | Pearson Correlation | .244*        | .390** | .329** | .120   | .293** | 1      | .411** | .595** | .502** | .193*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .012         | .000   | .001   | .219   | .002   |        | .000   | .000   | .000   | .048   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.7  | Pearson Correlation | .223*        | .326** | .235*  | .142   | .307** | .411** | 1      | .400** | .514** | .138   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .021         | .001   | .016   | .146   | .001   | .000   |        | .000   | .000   | .158   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.8  | Pearson Correlation | .256**       | .388** | .205*  | .132   | .339** | .595** | .400** | 1      | .474** | .183   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .008         | .000   | .035   | .178   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .061   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.9  | Pearson Correlation | .104         | .214*  | .095   | .127   | .365** | .502** | .514** | .474** | 1      | .169   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .291         | .027   | .330   | .195   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .083   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.10 | Pearson Correlation | .294**       | .322** | .473** | .296** | .200*  | .193*  | .138   | .183   | .169   | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .002         | .001   | .000   | .002   | .040   | .048   | .158   | .061   | .083   |        |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.11 | Pearson Correlation | .206*        | .334** | .155   | .079   | .275** | .338** | .196*  | .343** | .203*  | .270** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .034         | .000   | .112   | .421   | .004   | .000   | .044   | .000   | .037   | .005   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.12 | Pearson Correlation | .335**       | .344** | .300** | .135   | .228*  | .290** | .311** | .177   | .135   | .028   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .002   | .168   | .018   | .003   | .001   | .069   | .169   | .775   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.13 | Pearson Correlation | .332**       | .367** | .171   | .307** | .358** | .302** | .273** | .410** | .336** | .233*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001         | .000   | .080   | .001   | .000   | .002   | .005   | .000   | .000   | .016   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X1.14 | Pearson Correlation | .167         | .325** | .165   | .144   | .368** | .364** | .239*  | .348** | .254** | .266** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .088         | .001   | .092   | .141   | .000   | .000   | .014   | .000   | .009   | .006   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Total | Pearson Correlation | .531**       | .652** | .517** | .407** | .602** | .669** | .573** | .660** | .558** | .486** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

| X1.11  | X1.12  | X1.13  | X1.14  | Total  |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| .206*  | .335** | .332** | .167   | .531** |
| .034   | .000   | .001   | .088   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .334** | .344** | .367** | .325** | .652** |
| .000   | .000   | .000   | .001   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .155   | .300** | .171   | .165   | .517** |
| .112   | .002   | .080   | .092   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .079   | .135   | .307** | .144   | .407** |
| .421   | .168   | .001   | .141   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .275** | .228*  | .358** | .368** | .602** |
| .004   | .018   | .000   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .338** | .290** | .302** | .364** | .669** |
| .000   | .003   | .002   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .196*  | .311** | .273** | .239*  | .573** |
| .044   | .001   | .005   | .014   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .343** | .177   | .410** | .348** | .660** |
| .000   | .069   | .000   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .203*  | .135   | .336** | .254** | .558** |
| .037   | .169   | .000   | .009   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| 1      | .253** | .284** | .689** | .646** |
|        | .009   | .003   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .253** | 1      | .020   | .189   | .453** |
| .009   |        | .840   | .052   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .284** | .020   | 1      | .401** | .594** |
| .003   | .840   |        | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .689** | .189   | .401** | 1      | .671** |
| .000   | .052   | .000   |        | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .646** | .453** | .594** | .671** | 1      |
| .000   | .000   | .000   | .000   |        |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |

## Uji Validitas Budaya Organisasi

### Correlations

|       |                     | X2.1   | X2.2   | X2.3   | X2.4   | X2.5   | X2.6   | X2.7   | X2.8   | X2.9   | X2.10  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X2.1  | Pearson Correlation | 1      | .462** | .281** | .341** | .411** | .234*  | .065   | .249** | .191*  | .304** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .004   | .000   | .000   | .016   | .506   | .010   | .050   | .002   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.2  | Pearson Correlation | .462** | 1      | .403** | .309** | .422** | .316** | .193*  | .206*  | .265** | .324** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .001   | .000   | .001   | .048   | .035   | .006   | .001   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.3  | Pearson Correlation | .281** | .403** | 1      | .155   | .160   | .408** | .181   | .319** | .010   | .129   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .004   | .000   |        | .114   | .102   | .000   | .064   | .001   | .919   | .188   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.4  | Pearson Correlation | .341** | .309** | .155   | 1      | .581** | .360** | .139   | .348** | .423** | .244*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .001   | .114   |        | .000   | .000   | .157   | .000   | .000   | .012   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.5  | Pearson Correlation | .411** | .422** | .160   | .581** | 1      | .253** | .145   | .259** | .291** | .302** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .102   | .000   |        | .009   | .137   | .007   | .002   | .002   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.6  | Pearson Correlation | .234*  | .316** | .408** | .360** | .253** | 1      | .282** | .268** | .352** | .271** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .016   | .001   | .000   | .000   | .009   |        | .003   | .005   | .000   | .005   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.7  | Pearson Correlation | .065   | .193*  | .181   | .139   | .145   | .282** | 1      | .269** | .088   | .190   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .506   | .048   | .064   | .157   | .137   | .003   |        | .005   | .370   | .051   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.8  | Pearson Correlation | .249** | .206*  | .319** | .348** | .259** | .268** | .269** | 1      | .366** | .309** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .010   | .035   | .001   | .000   | .007   | .005   | .005   |        | .000   | .001   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.9  | Pearson Correlation | .191*  | .265** | .010   | .423** | .291** | .352** | .088   | .366** | 1      | .386** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .050   | .006   | .919   | .000   | .002   | .000   | .370   | .000   |        | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.10 | Pearson Correlation | .304** | .324** | .129   | .244*  | .302** | .271** | .190   | .309** | .386** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .002   | .001   | .188   | .012   | .002   | .005   | .051   | .001   | .000   |        |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.11 | Pearson Correlation | .291** | .270** | .106   | .234*  | .325** | .273** | .220*  | .271** | .405** | .501** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .003   | .005   | .278   | .016   | .001   | .005   | .024   | .005   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.12 | Pearson Correlation | .155   | .228*  | .215*  | .262** | .280** | .298** | .329** | .294** | .331** | .343** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .113   | .019   | .027   | .007   | .004   | .002   | .001   | .002   | .001   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.13 | Pearson Correlation | .267** | .215*  | .133   | .214*  | .187   | .338** | -.010  | .198*  | .414** | .362** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .006   | .027   | .176   | .027   | .055   | .000   | .919   | .042   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| X2.14 | Pearson Correlation | .173   | .237*  | .069   | .146   | .195*  | .233*  | .148   | .181   | .339** | .395** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .076   | .014   | .485   | .134   | .045   | .016   | .129   | .063   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Total | Pearson Correlation | .590** | .635** | .488** | .609** | .616** | .627** | .402** | .574** | .593** | .621** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A

| X2.11  | X2.12  | X2.13  | X2.14  | Total  |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| .291** | .155   | .267** | .173   | .590** |
| .003   | .113   | .006   | .076   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .270** | .228*  | .215*  | .237*  | .635** |
| .005   | .019   | .027   | .014   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .106   | .215*  | .133   | .069   | .488** |
| .278   | .027   | .176   | .485   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .234*  | .262** | .214*  | .146   | .609** |
| .016   | .007   | .027   | .134   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .325** | .280** | .187   | .195*  | .616** |
| .001   | .004   | .055   | .045   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .273** | .298** | .338** | .233*  | .627** |
| .005   | .002   | .000   | .016   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .220*  | .329** | -.010  | .148   | .402** |
| .024   | .001   | .919   | .129   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .271** | .294** | .198*  | .181   | .574** |
| .005   | .002   | .042   | .063   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .405** | .331** | .414** | .339** | .593** |
| .000   | .001   | .000   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| 1      | .327** | .259** | .358** | .594** |
|        | .001   | .007   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .327** | 1      | .095   | .265** | .536** |
| .001   |        | .333   | .006   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .259** | .095   | 1      | .478** | .506** |
| .007   | .333   |        | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .358** | .265** | .478** | 1      | .504** |
| .000   | .006   | .000   |        | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .594** | .536** | .506** | .504** | 1      |
| .000   | .000   | .000   | .000   |        |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |

## Uji Validitas Kepuasan Kerja

### Correlations

|       |                     | Z1.1   | Z1.2   | Z1.3   | Z1.4   | Z1.5   | Z1.6   | Z1.7   | Z1.8   | Z1.9   | Z1.10  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Z1.1  | Pearson Correlation | 1      | .308** | .316** | .084   | .279** | .252** | .188   | .242*  | .151   | .349** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .001   | .001   | .394   | .004   | .009   | .054   | .012   | .122   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.2  | Pearson Correlation | .308** | 1      | .570** | .263** | .314** | .412** | .193*  | .457** | .378** | .434** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001   |        | .000   | .007   | .001   | .000   | .048   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.3  | Pearson Correlation | .316** | .570** | 1      | .414** | .301** | .352** | .215*  | .537** | .387** | .282** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001   | .000   |        | .000   | .002   | .000   | .027   | .000   | .000   | .003   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.4  | Pearson Correlation | .084   | .263** | .414** | 1      | .269** | .280** | .413** | .393** | .398** | .224*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .394   | .007   | .000   |        | .005   | .004   | .000   | .000   | .000   | .021   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.5  | Pearson Correlation | .279** | .314** | .301** | .269** | 1      | .619** | .138   | .398** | .410** | .268** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .004   | .001   | .002   | .005   |        | .000   | .159   | .000   | .000   | .006   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.6  | Pearson Correlation | .252** | .412** | .352** | .280** | .619** | 1      | .248*  | .499** | .386** | .414** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .009   | .000   | .000   | .004   | .000   |        | .010   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.7  | Pearson Correlation | .188   | .193*  | .215*  | .413** | .138   | .248*  | 1      | .165   | .202*  | .311** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .054   | .048   | .027   | .000   | .159   | .010   |        | .091   | .038   | .001   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.8  | Pearson Correlation | .242*  | .457** | .537** | .393** | .398** | .499** | .165   | 1      | .663** | .566** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .012   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .091   |        | .000   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.9  | Pearson Correlation | .151   | .378** | .387** | .398** | .410** | .386** | .202*  | .663** | 1      | .328** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .122   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .038   | .000   |        | .001   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.10 | Pearson Correlation | .349** | .434** | .282** | .224*  | .268** | .414** | .311** | .566** | .328** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .003   | .021   | .006   | .000   | .001   | .000   | .001   |        |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.11 | Pearson Correlation | .072   | .204*  | .311** | .090   | .145   | .213*  | .198*  | .305** | .144   | .266** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .463   | .036   | .001   | .361   | .137   | .029   | .042   | .001   | .142   | .006   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.12 | Pearson Correlation | .253** | .284** | .348** | .100   | .164   | .273** | .227*  | .218*  | .129   | .158   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .009   | .003   | .000   | .308   | .093   | .005   | .019   | .025   | .189   | .106   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.13 | Pearson Correlation | .152   | .149   | .171   | .138   | .155   | .292** | .253** | .223*  | .266** | .393** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .120   | .127   | .080   | .159   | .113   | .002   | .009   | .021   | .006   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.14 | Pearson Correlation | .185   | .179   | .094   | -.031  | .048   | .039   | .170   | .094   | -.014  | .279** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .058   | .066   | .339   | .749   | .624   | .690   | .081   | .335   | .888   | .004   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.15 | Pearson Correlation | .269** | .315** | .330** | .130   | .206*  | .206*  | .199*  | .174   | .060   | .245*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .005   | .001   | .001   | .183   | .034   | .035   | .041   | .074   | .542   | .011   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Z1.16 | Pearson Correlation | .052   | .154   | .142   | .036   | .162   | .134   | .269** | .032   | .069   | .185   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .593   | .114   | .145   | .714   | .097   | .171   | .005   | .747   | .484   | .058   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Total | Pearson Correlation | .469** | .635** | .655** | .498** | .595** | .660** | .488** | .698** | .592** | .636** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

| Z1.10  | Z1.11  | Z1.12  | Z1.13  | Z1.14  | Z1.15  | Z1.16  | Total  |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| .349** | .072   | .253** | .152   | .185   | .269** | .052   | .469** |
| .000   | .463   | .009   | .120   | .058   | .005   | .593   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .434** | .204*  | .284** | .149   | .179   | .315** | .154   | .635** |
| .000   | .036   | .003   | .127   | .066   | .001   | .114   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .282** | .311** | .348** | .171   | .094   | .330** | .142   | .655** |
| .003   | .001   | .000   | .080   | .339   | .001   | .145   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .224*  | .090   | .100   | .138   | -.031  | .130   | .036   | .498** |
| .021   | .361   | .308   | .159   | .749   | .183   | .714   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .268** | .145   | .164   | .155   | .048   | .206*  | .162   | .595** |
| .006   | .137   | .093   | .113   | .624   | .034   | .097   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .414** | .213*  | .273** | .292** | .039   | .206*  | .134   | .660** |
| .000   | .029   | .005   | .002   | .690   | .035   | .171   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .311** | .198*  | .227*  | .253** | .170   | .199*  | .269** | .488** |
| .001   | .042   | .019   | .009   | .081   | .041   | .005   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .566** | .305** | .218*  | .223*  | .094   | .174   | .032   | .698** |
| .000   | .001   | .025   | .021   | .335   | .074   | .747   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .328** | .144   | .129   | .266** | -.014  | .060   | .069   | .592** |
| .001   | .142   | .189   | .006   | .888   | .542   | .484   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .266** | 1      | .599** | .324** | .303** | .349** | .310** | .521** |
| .006   |        | .000   | .001   | .002   | .000   | .001   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .158   | .599** | 1      | .429** | .228*  | .416** | .266** | .548** |
| .106   | .000   |        | .000   | .019   | .000   | .006   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .393** | .324** | .429** | 1      | .238*  | .178   | .147   | .490** |
| .000   | .001   | .000   |        | .014   | .068   | .132   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .279** | .303** | .228*  | .238*  | 1      | .490** | .363** | .378** |
| .004   | .002   | .019   | .014   |        | .000   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .245*  | .349** | .416** | .178   | .490** | 1      | .490** | .547** |
| .011   | .000   | .000   | .068   | .000   |        | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .185   | .310** | .266** | .147   | .363** | .490** | 1      | .412** |
| .058   | .001   | .006   | .132   | .000   | .000   |        | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .636** | .521** | .548** | .490** | .378** | .547** | .412** | 1      |
| .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |



## Uji Validitas Kinerja Karyawan

|       |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|       |                     | Y1.1         | Y1.2   | Y1.3   | Y1.4   | Y1.5   | Y1.6   | Y1.7   | Y1.8   | Y1.9   | Y1.10  | Y1.11  | Y1.12  | Y1.13  |
| Y1.1  | Pearson Correlation | 1            | .359** | .381** | .405** | .427** | .307** | .319** | .439** | .322** | .358** | .345** | .350** | .158   |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   | .001   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .105   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.2  | Pearson Correlation | .359**       | 1      | .502** | .357** | .481** | .359** | .437** | .355** | .375** | .316** | .478** | .349** | .399** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.3  | Pearson Correlation | .381**       | .502** | 1      | .394** | .379** | .316** | .314** | .344** | .367** | .235** | .277** | .296** | .213** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .000   | .000   | .001   | .001   | .000   | .000   | .015   | .004   | .002   | .028   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.4  | Pearson Correlation | .405**       | .357** | .394** | 1      | .597** | .233** | .334** | .365** | .419** | .340** | .213** | .378** | .197** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        | .000   | .016   | .000   | .000   | .000   | .000   | .028   | .000   | .043   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.5  | Pearson Correlation | .427**       | .481** | .379** | .597** | 1      | .324** | .252** | .478** | .313** | .432** | .357** | .357** | .308** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   |        | .001   | .009   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .001   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.6  | Pearson Correlation | .307**       | .359** | .316** | .233** | .324** | 1      | .361** | .407** | .228** | .294** | .173   | .283** | .312** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001         | .000   | .001   | .016   | .001   |        | .000   | .000   | .019   | .002   | .076   | .003   | .001   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.7  | Pearson Correlation | .319**       | .437** | .314** | .334** | .252** | .361** | 1      | .396** | .156   | .294** | .338** | .361** | .345** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001         | .000   | .001   | .000   | .009   | .000   |        | .000   | .109   | .002   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.8  | Pearson Correlation | .439**       | .355** | .344** | .365** | .478** | .407** | .396** | 1      | .320** | .545** | .465** | .429** | .444** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.9  | Pearson Correlation | .322**       | .375** | .367** | .419** | .313** | .228** | .156   | .320** | 1      | .393** | .196** | .327** | .330** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001         | .000   | .000   | .000   | .001   | .019   | .109   | .001   |        | .000   | .044   | .001   | .001   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.10 | Pearson Correlation | .358**       | .316** | .235** | .340** | .432** | .294** | .294** | .545** | .393** | 1      | .386** | .467** | .514** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .001   | .015   | .000   | .000   | .002   | .002   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.11 | Pearson Correlation | .345**       | .478** | .277** | .213** | .357** | .173   | .338** | .465** | .196** | .386** | 1      | .411** | .565** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .004   | .028   | .000   | .076   | .000   | .000   | .044   | .000   |        | .000   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.12 | Pearson Correlation | .350**       | .349** | .296** | .378** | .357** | .283** | .361** | .429** | .327** | .467** | .411** | 1      | .534** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .002   | .000   | .000   | .003   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   |        | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.13 | Pearson Correlation | .158         | .399** | .213** | .197** | .308** | .312** | .345** | .444** | .330** | .514** | .565** | .534** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .105         | .000   | .028   | .043   | .001   | .001   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.14 | Pearson Correlation | .253**       | .498** | .359** | .207** | .305** | .439** | .367** | .369** | .351** | .499** | .359** | .356** | .431** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .009         | .000   | .000   | .033   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.15 | Pearson Correlation | .381**       | .308** | .370** | .272** | .318** | .413** | .277** | .459** | .422** | .405** | .277** | .356** | .349** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .001   | .000   | .005   | .001   | .000   | .004   | .000   | .000   | .000   | .004   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.16 | Pearson Correlation | .151         | .107   | .236** | .251** | .272** | .285** | .140   | .257** | .301** | .357** | .112   | .256** | .344** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .121         | .276   | .015   | .010   | .005   | .003   | .152   | .008   | .002   | .000   | .252   | .008   | .000   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.17 | Pearson Correlation | .256**       | .334** | .339** | .360** | .508** | .380** | .321** | .337** | .356** | .459** | .157   | .224** | .291** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .008         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .108   | .021   | .002   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.18 | Pearson Correlation | .298**       | .273** | .242** | .381** | .399** | .298** | .285** | .416** | .273** | .383** | .242** | .265** | .221** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .002         | .005   | .013   | .000   | .000   | .002   | .003   | .000   | .005   | .000   | .012   | .006   | .023   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.19 | Pearson Correlation | .382**       | .215** | .060   | .319** | .410** | .315** | .343** | .463** | .109   | .418** | .257** | .271** | .160   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .027   | .544   | .001   | .000   | .001   | .000   | .000   | .266   | .000   | .008   | .005   | .100   |
|       | N                   | 106          | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |

|       |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y1.20 | Pearson Correlation | .377** | .384** | .378** | .402** | .340** | .274** | .121   | .345** | .417** | .289** | .257** | .301** | .227*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .004   | .217   | .000   | .000   | .003   | .008   | .002   | .019   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.21 | Pearson Correlation | .377** | .355** | .439** | .305** | .405** | .205*  | .279** | .499** | .358** | .380** | .420** | .237*  | .373** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .035   | .004   | .000   | .000   | .000   | .000   | .014   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.22 | Pearson Correlation | .155   | .136   | .064   | .273** | .199*  | .264** | .201*  | .301** | .117   | .289** | .018   | .223*  | .202*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .113   | .164   | .516   | .005   | .041   | .006   | .039   | .002   | .234   | .003   | .853   | .022   | .038   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Y1.23 | Pearson Correlation | .290** | .221*  | .193*  | .134   | .151   | .365** | .236*  | .331** | .260** | .308** | .169   | .244*  | .438** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .003   | .023   | .047   | .171   | .123   | .000   | .015   | .001   | .007   | .001   | .084   | .012   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| Total | Pearson Correlation | .587** | .635** | .566** | .592** | .661** | .567** | .538** | .715** | .571** | .691** | .559** | .607** | .620** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Activate Windows

| Y1.14  | Y1.15  | Y1.16  | Y1.17  | Y1.18  | Y1.19  | Y1.20  | Y1.21  | Y1.22  | Y1.23  | Total  |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| .253** | .381** | .151   | .256** | .298** | .382** | .377** | .377** | .155   | .290** | .587** |
| .009   | .000   | .121   | .008   | .002   | .000   | .000   | .000   | .113   | .003   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .498** | .308** | .107   | .334** | .273** | .215*  | .384** | .355** | .136   | .221*  | .635** |
| .000   | .001   | .276   | .000   | .005   | .027   | .000   | .000   | .164   | .023   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .359** | .370** | .236*  | .339** | .242*  | .060   | .378** | .439** | .064   | .193*  | .566** |
| .000   | .000   | .015   | .000   | .013   | .544   | .000   | .000   | .516   | .047   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .207*  | .272** | .251** | .360** | .381** | .319** | .402** | .305** | .273** | .134   | .592** |
| .033   | .005   | .010   | .000   | .000   | .001   | .000   | .001   | .005   | .171   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .305** | .318** | .272** | .508** | .399** | .410** | .340** | .405** | .199*  | .151   | .661** |
| .001   | .001   | .005   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .041   | .123   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .439** | .413** | .285** | .380** | .298** | .315** | .274** | .205*  | .264** | .365** | .567** |
| .000   | .000   | .003   | .000   | .002   | .001   | .004   | .035   | .006   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .367** | .277** | .140   | .321** | .285** | .343** | .121   | .279** | .201*  | .236*  | .538** |
| .000   | .004   | .152   | .001   | .003   | .000   | .217   | .004   | .039   | .015   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .369** | .459** | .257** | .337** | .416** | .463** | .345** | .499** | .301** | .331** | .715** |
| .000   | .000   | .008   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .002   | .001   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .351** | .422** | .301** | .356** | .273** | .109   | .417** | .358** | .117   | .260** | .571** |
| .000   | .000   | .002   | .000   | .005   | .266   | .000   | .000   | .234   | .007   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |

|        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| .499** | .405** | .357** | .459** | .383** | .418** | .289** | .380** | .289** | .308** | .691** |
| .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .003   | .000   | .003   | .001   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .359** | .277** | .112   | .157   | .242*  | .257** | .257** | .420** | .018   | .169   | .559** |
| .000   | .004   | .252   | .108   | .012   | .008   | .008   | .000   | .853   | .084   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .356** | .356** | .256** | .224*  | .265** | .271** | .301** | .237*  | .223*  | .244*  | .607** |
| .000   | .000   | .008   | .021   | .006   | .005   | .002   | .014   | .022   | .012   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .431** | .349** | .344** | .291** | .221*  | .160   | .227*  | .373** | .202*  | .438** | .620** |
| .000   | .000   | .000   | .002   | .023   | .100   | .019   | .000   | .038   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| 1      | .606** | .352** | .406** | .435** | .280** | .171   | .376** | .237*  | .381** | .667** |
|        | .000   | .000   | .000   | .000   | .004   | .080   | .000   | .014   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .606** | 1      | .384** | .394** | .446** | .330** | .317** | .470** | .257** | .427** | .678** |
| .000   |        | .000   | .000   | .000   | .001   | .001   | .000   | .008   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .352** | .384** | 1      | .433** | .308** | .166   | .356** | .229*  | .310** | .272** | .504** |
| .000   | .000   |        | .000   | .001   | .090   | .000   | .018   | .001   | .005   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .406** | .394** | .433** | 1      | .373** | .349** | .223*  | .252** | .374** | .268** | .616** |
| .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .021   | .009   | .000   | .005   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .435** | .446** | .308** | .373** | 1      | .647** | .312** | .343** | .430** | .209*  | .619** |
| .000   | .000   | .001   | .000   |        | .000   | .001   | .000   | .000   | .031   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .280** | .330** | .166   | .349** | .647** | 1      | .261** | .229*  | .360** | .349** | .557** |
| .004   | .001   | .090   | .000   | .000   |        | .007   | .018   | .000   | .000   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .171   | .317** | .356** | .223*  | .312** | .261** | 1      | .414** | .142   | .217*  | .551** |
| .080   | .001   | .000   | .021   | .001   | .007   |        | .000   | .147   | .025   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .376** | .470** | .229*  | .252** | .343** | .229*  | .414** | 1      | .073   | .288** | .611** |
| .000   | .000   | .018   | .009   | .000   | .018   | .000   |        | .456   | .003   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .237*  | .257** | .310** | .374** | .430** | .360** | .142   | .073   | 1      | .298** | .426** |
| .014   | .008   | .001   | .000   | .000   | .000   | .147   | .456   |        | .002   | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .381** | .427** | .272** | .268** | .209*  | .349** | .217*  | .288** | .298** | 1      | .509** |
| .000   | .000   | .005   | .005   | .031   | .000   | .025   | .003   | .002   |        | .000   |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |
| .667** | .678** | .504** | .616** | .619** | .557** | .551** | .611** | .426** | .509** | 1      |
| .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
| 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    | 106    |

**Lampiran 4:**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

**1. Hasil Uji Reliabilitas *Employee Engagement***

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .841             | 14         |

**2. Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .833             | 14         |

**3. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .846             | 16         |

**4. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .917             | 23         |

## Lampiran 5:

### Hasil Analisis Kuantitatif

#### 1. Analisis *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .726 <sup>a</sup> | .526     | .517              | .244                       |

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

**ANOVA<sup>p</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6.844          | 2   | 3.422       | 57.253 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 6.156          | 103 | .060        |        |                   |
|       | Total      | 13.000         | 105 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Z

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | .672                        | .325       |                           | 2.070 | .041 |
|       | R.X1       | .247                        | .075       | .251                      | 3.310 | .001 |
|       | R.X2       | .583                        | .077       | .577                      | 7.608 | .000 |

a. Dependent Variable: R.Z

#### 2. Analisis *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .605 <sup>a</sup> | .366     | .354              | .267                       |

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

**ANOVA<sup>p</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.245          | 2  | 2.123       | 29.777 | .000 <sup>a</sup> |

|          |        |     |      |  |  |
|----------|--------|-----|------|--|--|
| Residual | 7.342  | 103 | .071 |  |  |
| Total    | 11.587 | 105 |      |  |  |

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

#### Coefficients

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1.481                       | .355       |                           | 4.177 | .000 |
|       | R.X1       | .190                        | .081       | .205                      | 2.332 | .022 |
|       | R.X2       | .462                        | .084       | .485                      | 5.527 | .000 |

a. Dependent Variable: R.Y

### 3. Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .648 <sup>a</sup> | .420     | .414              | .254                       |

a. Predictors: (Constant), R.Z

#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.866          | 1   | 4.866       | 75.292 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 6.721          | 104 | .065        |        |                   |
|       | Total      | 11.587         | 105 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), R.Z

b. Dependent Variable: R.Y

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1.659                       | .287       |                           | 5.789 | .000 |
|       | R.Z        | .612                        | .071       | .648                      | 8.677 | .000 |

a. Dependent Variable: R.Y

### Lampiran 6:

## Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                   |                      | Unstandardized Residual |
|-----------------------------------|----------------------|-------------------------|
| Normal Parameters <sup>a, b</sup> | N                    | 106                     |
|                                   | Mean                 | .0000000                |
|                                   | Std. Deviation       | 5.62234120              |
| Most Extreme Differences          | Absolute             | .119                    |
|                                   | Positive             | .062                    |
|                                   | Negative             | -.119                   |
|                                   | Kolmogorov-Smirnov Z | 1.229                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)            |                      | .098                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### 2. Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 1.201                       | .336       |                           | 3.573 | .001 |                         |       |
|       | R.X1       | .087                        | .080       | .094                      | 1.095 | .276 | .722                    | 1.386 |
|       | R.X2       | .220                        | .097       | .230                      | 2.262 | .026 | .511                    | 1.956 |
|       | R.Z        | .416                        | .100       | .441                      | 4.166 | .000 | .474                    | 2.112 |

a. Dependent Variable: R.Y

### 3. Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | .763                        | .223       |                           | 3.421  | .001 |
|       | R.X1       | .036                        | .053       | .075                      | .676   | .501 |
|       | R.X2       | -.098                       | .064       | -.199                     | -1.513 | .133 |
|       | R.Z        | -.084                       | .066       | -.173                     | -1.264 | .209 |

a. Dependent Variable: RES2

## Lampiran 7:

### Analisis Deskriptif

| No | Keterangan         | Karakteristik               | Jumlah     |
|----|--------------------|-----------------------------|------------|
| 1  | Jenis Kelamin      | Laki-laki                   | 67         |
|    |                    | Perempuan                   | 39         |
|    | <b>Jumlah</b>      |                             | <b>106</b> |
| 2  | Usia               | < 30 tahun                  | 11         |
|    |                    | 31 – 35 tahun               | 10         |
|    |                    | 36 – 40 tahun               | 14         |
|    |                    | 41 – 45 tahun               | 27         |
|    |                    | >45 tahun                   | 44         |
|    | <b>Jumlah</b>      |                             | <b>106</b> |
| 3  | Tingkat Pendidikan | SMP                         | 3          |
|    |                    | SMA                         | 49         |
|    |                    | Diploma                     | 28         |
|    |                    | Sarjana                     | 26         |
|    | <b>Jumlah</b>      |                             | <b>106</b> |
| 4  | Gaji               | < Rp 2.000.000              | 14         |
|    |                    | Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000 | 27         |
|    |                    | Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000 | 48         |
|    |                    | Rp 4.000.000 – Rp 5.000.000 | 14         |
|    |                    | >Rp 5.000.000               | 3          |
|    | <b>Jumlah</b>      |                             | <b>106</b> |
| 5  | Masa Kerja         | <7 tahun                    | 15         |
|    |                    | 7 – 12 tahun                | 12         |
|    |                    | 12 – 17 tahun               | 18         |
|    |                    | 17 – 22 tahun               | 27         |
|    |                    | >22 tahun                   | 34         |
|    | <b>Jumlah</b>      |                             | <b>106</b> |

### Lampiran 8:



## Surat Permohonan Izin Penelitian



### UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax : 882589

Nomor : 190/DEK/10/Div.SDM/V/2018  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.  
Rektor  
Universitas Islam Indonesia

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Heggi Wirawan Prayudha  
No. Mahasiswa : 14311501  
Jurusan : Manajemen  
Alamat : Payak Wetan RT.01 , Srimulyo, Piyungan, Bantul

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**“ Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia ”**

Dosen Pembimbing : Trias Setiawati, Dr. Dra., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut. Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr.wb*

Yogyakarta, 31 Mei 2018

Dekan,



Dr. D. Agus Harjito, M. Si.  
NIK. 87311 0103

## Lampiran 9:

### Surat Balasan Izin Penelitian



## UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kampus Universitas Islam Indonesia, Gedung Rektorat, Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584  
Telp. (0274) 898444 (Hunting); Fax. (0274) 898459; Http://www.uui.ac.id; E-mail: rektorat@uui.ac.id

Nomor : 1858 /WR.I/70/DOSDM/VI/2018  
Hal : Pemberian izin penelitian

**Kepada Yth.  
Dekan  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia  
Di Yogyakarta**

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,*

Menjawab surat Saudara nomor: 190/DEK/10/Div.SDM/V/2018 perihal: Permohonan Ijin Pengambilan Data untuk Skripsi, dengan ini disampaikan bahwa Pimpinan Universitas memberikan izin untuk mengadakan penelitian di lingkungan Universitas Islam Indonesia kepada :

Nama : Heggi Wirawan Prayudha  
NIM : 14311501  
No. HP : 089671419147  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia

Dosen Pembimbing : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

Obyek Penelitian : Karyawan Tetap di Fakultas pada divisi Akademik

dengan catatan dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan administrasi yang sedang berlangsung. Untuk itu saudara dipersilakan berkoordinasi dengan pimpinan unit tempat penelitian, sesuai prosedur yang berlaku pada unit tersebut.

Demikian, atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

*Walaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh.*

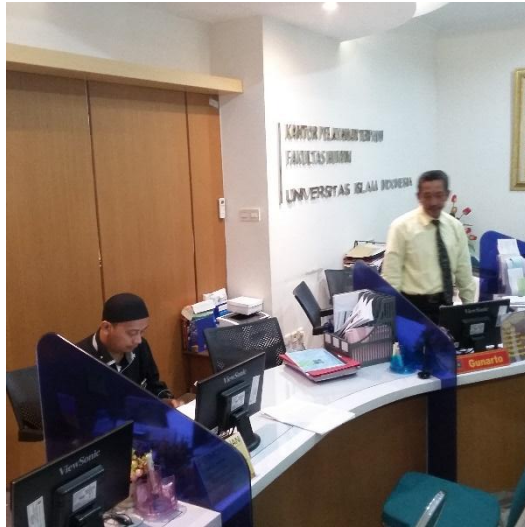


Tembusan disampaikan :

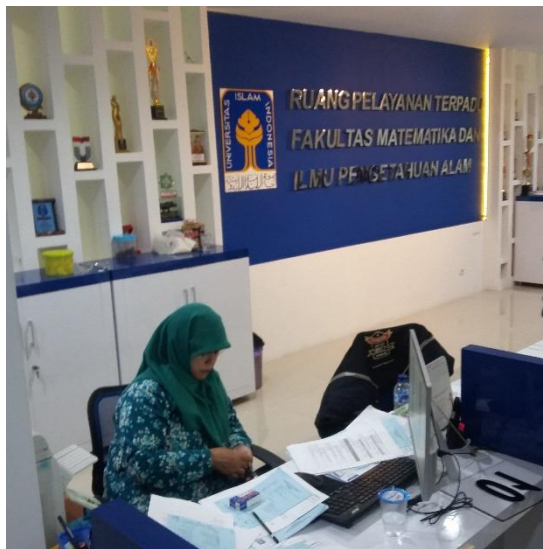
- Pimpinan Terkait,
- Pimpinan Fakultas,
- Dosen pembimbing Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.,
- Sdr. Heggi Wirawan Prayudha.

11.06.2018 11:28

**Lampiran 10:**  
**Dokumentasi Gambar**



**Gambar 10.2 Suasana Ruang Kerja Bagian Akademik Fakultas Hukum UII**  
**Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018**



**Gambar 10.3 Ruang Pelayanan Terpadu Mahasiswa Fakultas MIPA UII**  
**Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018**



**Gambar 10.4 Ruang Pelayanan Terpadu Mahasiswa FTI UII**  
**Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018**



**Gambar 10.5 Ruang Kerja Bagian Akademik FE UII**  
**Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018**

## Lampiran 11:

### Biodata Peneliti



Nama : Hegg Wirawan Prayudha

Tempat, Tanggal Lahir : Bantul, 24 Maret 1996

Jenis Kelamin : Laki-laki

NIM : 14311501

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat : Payak Wetan, Srimulyo, Piyungan, Bantul

Pendidikan Formal :

1. 2001 – 2002 : TK LKMD Trimulya Kabregan
2. 2002 – 2008 : SD N Kabregan
3. 2008 – 2011 : SMP N 1 Piyungan
4. 2011 – 2014 : SMA N 1 Sewon
5. 2014 – 2018 : Universitas Islam Indonesia

Email : [heggiwp88@gmail.com](mailto:heggiwp88@gmail.com)