

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini, sebuah organisasi sangatlah cepat dalam mengalami perubahan yang tidak terkontrol (*uncontrolled*). Dengan hal tersebut budaya pada sebuah organisasi di tuntut agar mengikuti perubahan serta beradaptasi dengan lingkungannya. Sebuah organisasi harus memiliki karyawan yang kompeten, serta *skill* yang baik agar dapat bersaing guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Dessler (1997) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek individu atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen yang meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Menurut Schuler, *et al* (1992 dalam Sutrisno, 2009) manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebaga sumber daya manusia yang sngatlah penting dalam memberikan suatu kontribusi bagi tujuan sebuah organisasi serta menggunakan beberapa fungsi dari manajemen sumber daya mansuia. Dalam hal tersebut dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia digunakan secara efektif dan efisien serta adil bagi individu, organisasi maupun masyarakat.

Sebuah organisasi dapat dikatakan baik apabila kinerja karyawan dapat mencapai target perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006)

kinerja karyawan merupakan segala sesuatu yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Adapun faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan, upaya yang dikeluarkan, dan adanya dukungan dari organisasi. Pendapat kedua dikemukakan oleh Robbins (1996) dikatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil nyata yang di tampilkan pada setiap orang sebagai sebuah prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Dari hal tersebut kinerja karyawan dapat ditingkatkan oleh dorongan nya sendiri dan dapat berkurang jika alah satu faktor tidak ada. Adapun menurut Bernardin dan Russell (1993) *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”* Yang mana suatu kinerja karyawan di definisikan sebagai sebuah catatan hasil yang diperoleh dari aktivitas pekerjaan tertentu pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dikatakan baik jika ia dapat melakukan tugas serta tanggungjawab nya sesuai dengan waktu yang telah diberikan oleh perusahaan. Dalam hal ini peneliti mengambil teori kinerja karyawan oleh Bernardin dan Russell (1993) terdapat enam indikator yakni *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.*

Sebuah budaya yang sudah tertanam kuat dalam organisasi dapat menjadikan sebuah kunci keberhasilan dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins (2002) budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh beberapa anggota dalam suatu organisasi, dan

yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Pada dasarnya setiap organisasi memiliki kebijakan serta tata aturan tersendiri untuk mencapai tujuannya. Adapun menurut Robbins dan Judge (2013) budaya organisasi merupakan sebuah ide untuk memandang sebuah organisasi sebagai kultur yang mana terdapat sebuah sistem suatu makna yang dimiliki bersama oleh para anggotanya yang merupakan sebuah fenomena yang relatif baru. Selain itu, menurut Armstrong (2009) budaya organisasi adalah pola nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang mungkin tidak diartikulasikan tetapi membentuk cara orang dalam organisasi berperilaku dan hal-hal yang dilakukan. Keberhasilan dari suatu organisasi dapat dinilai dari budayanya serta dapat menghasilkan kinerja karyawan yang efektif serta efisien. Budaya organisasi oleh Robbins (2002) terdapat tujuh indikator yakni inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.

Kinerja karyawan merupakan dorongan dalam pencapaian dari berbagai tugas serta tanggungjawab dalam organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan negatif. Dari penelitian terdahulu, ada beberapa jurnal yang mengungkapkan hubungan yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nazarian, *et al* (2017) memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Selanjutnya terdapat penelitian dari Shahzad, *et al* (2013), Sangadji (2013), Hakim (2015). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh

Harwiki (2016), Syauta, *et al* (2012), dan Bakti (2016) memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan.

Budaya organisasi salah satunya dapat diukur dari tinggi rendahnya sebuah kepuasan kerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, terdapat sepuluh jurnal yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat sepuluh jurnal yang memperhatikan antar hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Belias, *et al* (2015) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian dari Hosseinkhazadeh dan Yaganeh (2013), Al-Sada, *et al* (2016), El-Nahas, *et a* (2013), Sabri, *et al* (2011), Shah (2015), Ahmed dan Mahmood (2015) memiliki hasil yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja nya. Sedangkan penelitian dari Cronley dan Kim (2016) memiliki hubungan yang negatif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Ada peneliti lain yang mengungkapkan bahwa penelitian tersebut hanya signifikan yakni dari Sewang (2016).

Employee engagement merupakan sebuah keterikatan seorang karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam organisasi terdapat *employee engagement* karena adanya kesamaan terhadap nilai-nilai dalam organisasi dengan karakteristik karyawan. Menurut Khan (1990) seorang karyawan memanfaatkan dirinya secara fisik, kognitif maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka. Adapun menurut Schaufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* membawa karyawan pada suatu keadaan agar dapat pemenuhan

yang positif sehingga dapat menumbuhkan suatu rasa memiliki agar karyawan merasa sulit untuk melepaskan diri terhadap pekerjaannya. Dengan hal ini seorang karyawan akan meningkatkan *engagement* nya serta merasa bangga dan terbenam secara keseluruhan pekerjaan tersebut. Menurut Macey, *et al* (2009) *employee engagement* sebagai sebuah tujuan seorang individu dan energi terfokus, terbukti bagi orang lain dalam tampilan inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, upaya, dan kegigihan yang diarahkan pada tujuan organisasi. Dengan beberapa definisi diatas bahwa *employee engagement* diwujudkan sebagai sebuah energi atau kekuatan yang berokus dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini peneliti mengambil teori *employee engagement* oleh Schaufeli dan Bakker (2003) terdapat tiga indikator yakni *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan).

Employee engagement dalam sebuah perusahaan perlu mengetahui seberapa besar hubungan timbal balik kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian terdahulu terdapat beberapa jurnal yang menunjukkan pengaruh antara variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Lu, *et al* (2016), Madan dan Srivastava (2015), Jain (2018), Andrew dan Sofian (2012), Al-dalahmeh, *et al* (2018), dan Orgambídez-Ramos dan Almeida (2017) memiliki hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Yalabik, *et al* (2016)

memiliki hasil yang negatif antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

Employee engagement memiliki beberapa karakteristik serta kesamaan dalam menilai kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Hal ini mendukung dengan adanya penelitian sebelumnya yakni Dajani (2015) yang menyebutkan bahwa *employee engagement* dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan. Penelitian dari Al-dalahmed, *et al* (2018) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian Ghafoor, *et al* (2011) dan Bakti (2016) memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Sedangkan menurut Joushan, *et al* (2015) *employee engagement* tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tingkat kesejahteraan karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Jika karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, seorang karyawan akan merasakan puas dengan hasil serta output yang didapat. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa bahwa apa yang didapat dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting oleh karyawan tersebut. Sedangkan menurut Sutrisno (2009) kepuasan kerja merupakan sebuah reaksi emosional dan kompleks. Dalam hal ini pada reaksi emosional tersebut akibat dari adanya dorongan, keinginan tuntutan serta harapan karyawan terhadap sebuah pekerjaan yang dihubungkan dengan

realitas yang dirasakan oleh seorang karyawan. Pendapat selanjutnya dari Handoko (1992 dalam Sutrisno, 2014) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Dalam hal ini peneliti mengambil teori kepuasan kerja oleh Luthans (2006) terdapat lima indikator yakni pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, rekan kerja, gaji, dan atasan.

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja setiap karyawan. Kepuasan kerja juga merupakan faktor yang sangat penting untuk mengidentifikasi tingkat kinerja karyawan. Beberapa peneliti mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan yakni Octaviannand, *et al* (2017), Fadlallah (2017), Yuen, *et al* (2018), dan beberapa peneliti mendapatkan hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan yakni Sawitri, *et al* (2016), Ndulue, *et al* (2016), dan Fu dan Deshpande (2014).

Dengan berbagai pernyataan yang telah disampaikan diatas, penulis bertujuan untuk melakukan penelitian apakah budaya organisasi dan *employee engagement* dapat berpengaruh dalam proses kinerja seorang karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Telkom Indonesia khususnya di Yogyakarta. Salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang merupakan perusahaan yang sudah besar dan potensi perusahaan yang semakin berkembang dalam bidang sumber daya maupun teknologi (www.telkom.co.id). PT Telkom sendiri mempunyai salah satu fungsi yaitu memberikan kemudahan dalam akses berkomunikasi antar individu.

Memudahkan para konsumen dalam bertukar kabar serta memudahkan dalam mendapatkan berbagai informasi. Dalam pencapaian fungsi serta tujuan yang telah di terapkan oleh perusahaan tidaklah mudah, seorang karyawan akan memiliki *job desk* atau program kerja yang cukup padat dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidang yang dimiliki.

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi maupun bahan pertimbangan perusahaan agar lebih mengetahui detail faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja karyawan. Selain itu, dengan adanya penelitian yang akan dilakukan dapat menjadikan suatu pembelajaran untuk PT Telkom Indonesia di Yogyakarta. Selain memiliki tujuan dalam penelitian ini, penulis juga berharap mendapatkan sebuah solusi atau saran terhadap sebuah pengaruh pada budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, dapat ditentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

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

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

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

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian yang akan dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Adapun guna dari penelitian ini untuk memberikan manfaat serta dapat mengembangkan kemampuan peneliti dalam melakukan sebuah penelitian, di lain hal dapat memberikan pengalaman dan ilmu

baru bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini yakni pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada sebuah organisasi. Dengan penelitian ini diharapkan peneliti dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan dan menambah pengalaman, wawasan serta belajar dalam menganalisis suatu masalah dengan mengambil keputusan dan kesimpulan.

2. Bagi Institusi

Adapun hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan perusahaan dalam melakukan analisis terhadap pengaruh budaya organisasi, *employee engagement*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

3. Bagi Pihak Lain

Diharapkan pada penelitian ini agar menjadi sebuah pertimbangan serta referensi pada penelitian selanjutnya terkait pengaruh budaya organisasi, *employee engagement*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.