

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang terkait dengan variabel Budaya Organisasi (X_1), *Employee Engagement* (X_2), Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y). Adapun kegunaannya ialah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan dari peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan serta gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini diantaranya:

2.1.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Belias, *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Belias, *et al* (2015) dengan judul “*Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions*” memiliki pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Adapun hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial memprediksi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yaitu dari segi alat analisis yang digunakan yakni SPSS. Sedangkan perbedaannya

adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada Bank Yunani sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

2. Hosseinkhanzadeh dan Yaganeh (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh dan Yaganeh (2013) dengan judul “*Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers*” memiliki pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Adapun hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Responden penelitian tersebut melibatkan semua guru menengah di kota Teheran pada tahun ajaran 2009, serta terdapat 123 responden yang dipilih dengan cara *cluster sampling*. Analisis data yang digunakan oleh penelitian diatas yakni menggunakan *software* SPSS dengan korelasi *pearson* dan *regression analysis*.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yaitu dari segi alat analisis yang digunakan yakni SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada sekolah menengah yang berada di kota Taheran sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

3. Sadeghi, *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Sadeghi, *et al* (2013) dengan judul “A Structural Model of the Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers” dari penelitian diatas memiliki tujuan yakni untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru menengah. Adapun hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa dalam dimensi *power distance* dan dimensi *masculinity/femininity* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja sedangkan dalam kebutuhan psikologis dasar memiliki dampak yang positif secara langsung terhadap kepuasan kerja, namun pada dimensi *Uncertainty Avoidance* dan *Collectivism/Individualism* terhadap kebutuhan psikologis dasar yang tidak memiliki hubungan signifikan secara statistik. Pada penelitian ini terdapat 187 guru sekolah menengah, 101 laki-laki dan 86 perempuan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yaitu dari segi alat analisis yang digunakan yakni SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada organisasi pendidikan sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

4. Cronley dan Kim (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Cronley dan Kim (2016) dengan judul “*Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within the Salvation Army*” memiliki pengaruh yang negatif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Dalam temuan diatas perlu menggaris bawahi bahwa sebuah kepemimpinan itu perlu dalam sebuah organisasi agar dapat menciptakan suatu budaya yang kuat dan dapat menembuh semua sektor pekerja agar lebih efektif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yaitu dari segi alat analisis yang digunakan yakni SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada bala keamanan sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

5. Al-Sada, *et al* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Sada, *et al* (2016) dengan judul “*Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in The Educational Sector in Qatar*” memiliki pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Pada penelitian ini terdapat 364 sampel karyawan dan dilakukan dengan menggunakan kuisioner pada sektor

pendidikan di Qatar. Tujuan dari penelitian diatas yakni agar membantu para manajer dan membuat sebuah kebijakan di sektor pendidikan guna mengembangkan pemahaman mengenai budaya organisasi yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yaitu dari segi alat analisis yang digunakan yakni SPSS yakni dengan *pearson correlation* dan *multiple linear regression*. Sedangkan perbedaannya terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada sektor pendidikan di Qatar sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

6. El-Nahas, *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh El-Nahas, *et al* (2013) dengan judul “*The Impact Of Leadership Behaviour And Organisational Culture On Job Satisfaction And Its Relationship Among Organisational Commitment And Turnover Intentions. A Case Study On An Egyptian Company.*” Dari penelitian diatas, perusahaan memiliki tujuan untuk memahami bagaimana jika perusahaan terbesar di Mesir secara efektif dan efisien dalam mengelola tenaga kerja yang terampil. Pada penelitian ini terdapat 455 sampel karyawan yang diperoleh dan memberikan tingkat respon sebanyak 65 persen dari 700 yang telah di sebar. Dapat

disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yaitu dari segi alat analisis yang digunakan yakni SPSS yakni dengan *Pearson correlation, chi-square, and multiple linear regressions*. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada salah satu perusahaan terbesar yang ada di Mesir sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

7. Sabri, et al (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Sabri, et al (2011) dengan judul “*Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore.*” Dari penelitian diatas perusahaan memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja para guru dari sebuah institusi pendidikan tinggi negeri maupun swasta yang berada di perguruan tinggi sebuah Universitas tepatnya di Lahore yang mana merupakan kota terbesar kedua di Pakistan. Pada penelitian ini terdapat 347 responden guru yang dilakukan melalui kuesioner terstruktur. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yaitu dari segi alat analisis yang digunakan yakni SPSS yakni dengan *regression analysis*. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada salah satu universitas terbesar di Pakistan yakni Lahore sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

8. Shah (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study of Steel Plant.*” Dari penelitian diatas perusahaan memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan baja yang berada di Raipur, Chhattisgarh. Pada penelitian ini terdapat 148 responden yang dipilih secara acak dari berbagai departemen dalam satu organisasi. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja

karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada pabrik baja sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

9. 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.*” Dari penelitian diatas perusahaan memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada dosen di Universitas Darul Da’wah Wallrsad (DDI) Provinsi Sulawesi Barat. Pada penelitian ini terdapat 170 responden dengan metode *purposive sampling*. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada Universitas Darul Da’wah Wallrsad (DDI) Provinsi Sulawesi Barat sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

10. Ahamed dan Mahmood (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood (2015) dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A*

Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh.” Dari penelitian diatas perusahaan memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan di Banglalion Communication Ltd. Pada penelitian ini terdapat 36 responden yang bekerja dari Khaulna City. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian di Banglalion Communication Ltd sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

Tabel 2.1
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>			
1.	Dimitrios Belias, Athanasios Koustelios, George Vairaktarakis, dan Labros Sdrolia (2015) <i>Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences 175 (2015) 314 – 323 Alat Analisis: Analisis SPSS	Budaya Organisasi: (Cameron and Quinn, 2006) 1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i> Kepuasan Kerja: (Spector, 1997) 1. Nilai 2. Prinsip 3. Kepribadian 4. Harapan dan sifat pekerjaan individu 5. peluang yang diberikan	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Abbas Ali Hosseinkhanzadeh, Ahmad Hosseinkhanzadeh, dan Taiebeh Yeganeh (2013)	Budaya Organisasi: Lund (2003): 1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i>	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences 84 (2013) 832 – 836 Alat Analisis: <i>Questionnaire</i> (SPSS) Responden: 123 responden yang dipilih dengan cara <i>cluster sampling</i></p>	<p>3. <i>Hierarchy</i> 4. <i>Market</i> Kepuasan Kerja: Michaelowa (2007): 1. <i>Quality of Life</i> 2. <i>Psychological Health</i> 3. <i>Self Actualization</i></p>	
3.	<p>Karim Sadeghi, Javad Amani, dan Hojjat Mahmudi (2013) <i>A Structural Model of the Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers</i> Asia-Pacific Edu Res (2013) 22(4):687–700 Alat Analisis: <i>Questionnaire</i> (SPSS) Responden: 187 guru sekolah menengah, 101 laki-laki dan 86 perempuan</p>	<p>Budaya Organisasi: Hofstede (1980): 1. <i>Masculinity/Femininity</i> 2. <i>Uncertainty Avoidance</i> 3. <i>Collectivism/Individualism</i> 4. <i>Power Distance</i> Kepuasan Kerja: Gholami (2009)</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam dimensi <i>power distance</i> dan dimensi <i>masculinity/femininity</i> memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja. 2. Kebutuhan psikologis dasar memiliki dampak yang positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. 3. Dalam dimensi <i>Uncertainty Avoidance</i> dan <i>Collectivism/Individualism</i> terhadap kebutuhan psikologis dasar yang tidak memiliki hubungan signifikan secara statistik.
4.	<p>Courtney Cronley dan Younkyoung Kim (2016) <i>Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within The Salvation Army Leadership & Organization Development Journal. Vol. 38 No. 2, 2017 pp. 194-209</i> Alat Analisis: SPSS 20</p>	<p>Budaya Organisasi: Park dan Kim (2009): 1. <i>Consensual</i> 2. <i>Rational</i> 3. <i>Developmental</i> 4. <i>Hierarchical</i> Kepuasan Kerja: Locke (1969)</p>	<p>Budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.</p>
5.	<p>Maryam Al-Sada dan Bader Al-Esmael and Mohd. Nishat Faisal (2016) <i>Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in The Educational Sector in Qatar</i> EuroMed Journal of Business Vol. 12 No. 2, 2017 pp. 163-188</p>	<p>Budaya Organisasi: Wallach (1983): 1. <i>Bureaucratic cultures</i> 2. <i>Innovative cultures</i> 3. <i>Supportive cultures</i> Kepuasan Kerja: Luthans (2006): 1. <i>The work it self</i> 2. <i>Pay</i> <i>Promotion opportunities</i></p>	<p>Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Alat Analisis: SPSS dengan <i>Pearson correlation and multiple linear regression</i></p> <p>Responden: Terdapat 364 sampel karyawan dan dilakukan dengan menggunakan kuisioner pada sektor pendidikan di Qatar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Supervision</i> 4. <i>Coworkers</i> 	
6.	<p>Tawfik El-Nahas, Eman Mohamed Abd-El-Salam and Ayman Yehia Shawky (2013) <i>The Impact Of Leadership Behaviour And Organisational Culture On Job Satisfaction And Its Relationship Among Organisational Commitment And Turnover Intentions. A Case Study On An Egyptian Company</i> Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Vol. 7 Issue 2</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Responden: Terdapat 455 sampel karyawan yang diperoleh dan memberikan tingkat respon sebanyak 65% dari 700 yang telah di sebar</p>	<p>Budaya Organisasi: Wallach (1983):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Bureaucratic cultures</i> 2. <i>Innovative cultures</i> 3. <i>Supportive cultures</i> <p>Kepuasan Kerja: Locke (1969)</p>	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
7.	<p>Pirzada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, dan Zahra Amjad (2011) <i>Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore</i> International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 24</p> <p>Alat Analisis: SPSS with <i>Regression Analisis</i></p> <p>Respdnen: 347 responden guru yang dilakukan melalui kuisioner terstruktur</p>	<p>Budaya Organisasi: Wallach (1983):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Bureaucratic cultures</i> 2. <i>Innovative cultures</i> 3. <i>Supportive cultures</i> <p>Kepuasan Kerja: Spector (1985)</p>	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
8.	<p>Smruty Shah (2015) <i>Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study of Steel Plant</i> Pranjana X V ol 18, No 1, Jan-Jun, 2015</p> <p>Alat Analisis: Questionnaire with SPSS 13</p> <p>Responden: 148 responden yang dipilih secara acak dari berbagai departemen dalam satu organisasi</p>	<p>Budaya Organisasi: Denison (1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Mission</i> 2. <i>Adaptability</i> 3. <i>Involvement</i> 4. <i>Consistency</i> <p>Kepuasan Kerja: Spector (1985):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Pay</i> 2. <i>Promotion</i> 3. <i>Supervision</i> 4. <i>Fringe Benefit</i> 5. <i>Contingent rewards</i> 	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

		6. <i>Operating candidats</i> 7. <i>Coworkers</i> 8. <i>Nature of work</i> 9. <i>Communication</i>	
9.	Anwar Sewang (2016) <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> International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) (ISSN: 2225-7225) Vol. 3, No. 05, (08-22) Alat Analisis: <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> menggunakan software AMOS Responden: 170 responden dengan metode purposiv sampling	Budaya Organisasi: Snell, et al (1992): 1. <i>Task-based orientation</i> 2. <i>Result-based orientation</i> 3. <i>Human resource orientation</i> 4. <i>Growth and empowerment</i> Kepuasan Kerja: Robbins (2003): 1. <i>Satisfaction on the job</i> 2. <i>Reward</i> 3. <i>Opportunity to be promoted</i> 4. <i>Supervision</i> 5. <i>Colleaguers/partners</i>	Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
10.	Maruf Ahamed dan Rezwan Mahmood (2015) <i>Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh</i> European Journal of Business and Management Vol.7, No.10, 2015 Alat Analisis: SPSS 19 dengan <i>pearson correlation</i> dan anallisis regresi Responden: 36 responden yang bekerja dari Khaulna City	Budaya Organisasi: Robbins (2009): 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Berorientasi pada hasil 4. Berorientasi pada manusia 5. Berorientasi pada tim 6. Agresivitas 7. Stabilitas Kepuasan Kerja: Agho, et al (1993): 1. The job 2. The environment 3. Personal variables	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Harwiki (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) dengan judul “*The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives.*” Dari penelitian diatas perusahaan

memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi wanita. Pada penelitian ini terdapat 40 responden karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur. Diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan negatif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel dependen kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan variabel *intervening* kepuasan kerja. Perbedaan lainnya terdapat pada alat analisisnya, pada penelitian diatas menggunakan alat analisis PLS (*Partial Least Square*) sedangkan penelitian yang akan datang menggunakan alat analisis SPSS. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada koperasi wanita sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

2. Nazarian, et al (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Nazarian, et al (2017) dengan judul "*Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance.*" Dari penelitian diatas perusahaan memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada industri perhotelan. Pada penelitian ini terdapat 96 sampel hotel yang berada di London. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel dependen kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan variabel *intervening* kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada industry perhotelan sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

3. Shahzad, et al (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Shahzad, et al (2017) dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan.*” Dari penelitian diatas perusahaan memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada rumah perangkat lunak yang berada di Pakistan. Pada penelitian ini terdapat 150 karyawan rumah perangkat lunak yang berbeda di Pakistan. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS versi 17 dan kuisisioner dibagi secara acak. Data yang digunakan selain kuisisioner yakni dengan wawancara formal maupun non-formal sebagai data primer dari peneliti. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yaitu dari

segi alat analisis yang digunakan yakni SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan variabel *intervening* kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada rumah perangkat lunak yang berada di Pakistan sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

4. Sangadji (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji (2013) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture On Lecturers’ Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java).*” Dari penelitian diatas perusahaan memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja dosen Universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur. Pada penelitian ini terdapat 200 dosen dari 1.881 populasi. Alat analisis yang digunakan yakni menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan perangkat lunak AMOS. Data yang digunakan selain kuisisioner yakni dengan wawancara formal maupun non-formal sebagai data primer dari peneliti.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel dependen kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan variabel *intervening* kepuasan kerja. Perbedaan lainnya yaitu alat analisis yang

digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan SEM dengan perangkat lunak AMOS, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat analisis SPSS. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada Universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

5. Hakim (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2016) dengan judul “*Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi.*” Dari penelitian diatas perusahaan memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Pada penelitian ini terdapat 115 responden karyawan dengan pengambilan sampel melalui sensus. Alat analisis yang digunakan yakni menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel dependen kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan variabel *intervening* kepuasan kerja. Perbedaan lainnya yaitu alat analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan SEM, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat analisis SPSS. Pada

penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada rumah sakit sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

6. Syauta, *et al* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Syauta, *et al* (2012) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Pada penelitian ini terdapat 127 sampel karyawan pada pengairan di Jayapura, Papua, Indonesia. Alat analisis yang digunakan yakni menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan analisis *inferential* dan *sobel test*. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan negatif dan tidak signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dengan variabel dependen kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *employee engagement* dan variabel *intervening* kepuasan kerja. Perbedaan lainnya yaitu alat analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan analisis *inferential* dan *sobel test*, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat analisis SPSS. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada pengairan yang berada di

Jayapura, Papua, Indonesia sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

7. Bakti (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) dengan judul “*The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement On Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA HQ*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di *Civil Society Organization (SOC) IPPA HQ*. Pada penelitian ini terdapat 44 karyawan dari jumlah laki-laki 24 orang dan 20 perempuan. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi. Dapat disimpulkan dalam variabel budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan tidak berpengaruh secara signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *intervening* kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada *Civil Society Organization (SOC) IPPA HQ* sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

Tabel 2.2
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>			
1.	<p>Wiwiek Harwika (2016) <i>The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences 219 (2016) 283 – 290 Aat Analisis: Analisis PLS (<i>Partial Least Square</i>) Responden: 40 responden karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur</p>	<p>Budaya Organisasi: Hofstede (1980): 1. <i>Power distance</i> 2. <i>Uncertainty avoidance</i> 3. <i>Individualism versus collectivism</i> 4. <i>Masculinity versus feminity</i> Kinerja Karyawan: Wirawan (2009): 1. <i>Job result</i> 2. <i>Job behaviour</i> 3. <i>Personal attitude</i></p>	Budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
2.	<p>Alireza Nazarian, Peter Atkinson, Pantea Foroudic (2017) <i>Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance</i> International Journal of Hospitality Management 63 (2017) 22–32 Alat Analisis: SPSS Responden: 96 sampel hotel yang berada di London</p>	<p>Budaya Organisasi: Cameron and Quinn (2011): 1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i> Kinerja Karyawan: Kaplan and Norton (1992): <i>With The Balance Scorecard Approach</i></p>	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	<p>Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal, dan Muhammad Gulzar (2013) <i>Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan</i> Journal of Business Studies Quarterly 2013, Volume 5, Number 2 Alat Analisis: SPSS Responden: 150 karyawan rumah perangkat lunak yang berbeda di Pakistan</p>	<p>Budaya Organisasi: Robert, B (1995): 1. <i>Values</i> 2. <i>Beliefs</i> 3. <i>Consisting of attitudes</i> 4. <i>Norms</i> 5. <i>Behavior</i> 6. <i>Expectations</i> Kinerja Karyawan: Ricardo (2001): 1. <i>Productivity</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Quality of work</i></p>	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	<p>Etta Mamang Sangadji (2013) <i>The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job</i></p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins (2000) Kinerja Karyawan:</p>	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan

Lanjutan Tabel 2.2

	<p><i>Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)</i> International Journal of Learning & Development ISSN 2164-4063 2013, Vol. 3, No. 3</p> <p>Alat Analisis: <i>Analysis techniques applied SEM (Structural Equation Modeling) with the use of AMOS software</i></p> <p>Responden: 200 dosen dari 1.881 populasi</p>	<p>Bernardin and Russell (1995)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i> 	<p>signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Adnan Hakim (2015) <i>Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi</i> The International Journal Of Engineering And Science (IJES) vol.4</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equation Model (SEM)</i></p> <p>Responden: 115 responden karyawan dengan pengambilan sampel melalui sensus</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins (1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Berorientasi pada hasil 4. Berorientasi pada manusia 5. Berorientasi pada tim 6. Agresivitas 7. Stabilitas <p>Kinerja Karyawan: Bernardin and Russel (1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal</i> 	<p>Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
6.	<p>Jack Henry Syauta, Eka Anfan Troena, Margono Setiawan, dan Solimun (2012) <i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i> International Journal of Business and Management Invention Volume 1 Issue 1</p> <p>Alat Analisis: <i>Partial Least Square (PLS)</i> dengan menggunakan analisis inferential dan sobel test</p> <p>Responden: 127 sampel karyawan pada pengairan di Jayapura, Papua, Indonesia</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins (1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Berorientasi pada hasil 4. Berorientasi pada manusia 5. Berorientasi pada tim 6. Agresivitas 7. Stabilitas <p>Kinerja Karyawan: Bernardin and Russel (1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal</i> 	<p>Budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
7.	<p>Alam Setia Bakti (2016)</p>	<p>Budaya Organisasi: Denison dan Mishra (1995):</p>	<p>Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh</p>

Lanjutan Tabel 2.2

	<p><i>The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement On Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA HQ</i> e-Proceeding of Management : Vol.3, No.3 December 2016 Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi Responden: Jumlah responden 44 karyawan dari jumlah laki-laki 24 orang dan 20 perempuan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Concictency</i> 3. <i>Addoption</i> 4. <i>Mission</i> <p>Kinerja Karyawan: Robbins dalam Thoyib (2005):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quantity of work</i> 2. <i>Quality of work</i> 3. <i>Job knowledge</i> 4. <i>Cooperation,</i> 5. <i>Initiative</i> 6. <i>Dependability</i> 7. <i>Personal qualities</i> 	<p>signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
--	---	---	---

Sumber Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

1. Lu, et al (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Lu, et al (2016) dengan judul “*Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions (A Comparison Between Supervisors and Line-Level Employees)*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan dan supervisor pada hotel menengah keatas. Pada penelitian ini terdapat 29 sampel hotel menengah ke atas. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi guna menguji peran karyawan antar variabel. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan

variabel dependen kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada sektor per hotelan sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

2. Yalabik, *et al* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Yalabik, *et al* (2016) dengan judul “*Facets of Job Satisfaction and Work Engagement*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan dan supervisor pada perusahaan di bidang jasa yang berada di Inggris. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi linier berganda guna menguji peran karyawan antar variabel. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan negatif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada sektor jasa yang berada di Inggris sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

3. 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 tujuan untuk meningkatkan pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan serta menciptakan keunggulan yang kompetitif dan menarik bagi anggota organisasi guna mendapatkan karyawan yang berkualitas. Pada penelitian ini dilakukan oleh 88 Manajer yang terdapat 4 perwakilan dari bank sektor swasta yang berada di kota Delhi/NCR. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan metode statistik deskriptif, *one-way ANOVA*, *independent t-test* dan analisis regresi. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada sektor Bank sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

4. Jain (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Jain (2018) dengan judul “*Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction at Ultratech Cement Limited-HCW*” memiliki tujuan untuk meningkatkan pengaruh dari

employee engagement terhadap kepuasan kerja karyawan pada pabrik semen Ultratech yang berada di Hirni. Pada penelitian ini terdapat 136 sampel karyawan yang dipilih dengan *convenience random sampling* dan dilakukan pada karyawan tingkat akhir dari 23 di setiap unit departemen. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi. Dari penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada pabrik semen yang berada di Hirni sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

5. 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 meningkatkan pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini terdapat 104 responden yang bekerja pada Revenue Board of Malaysia. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi berganda dan

uji t. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi berganda dan uji t. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada Revenue Board of Malaysia sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

6. Al-dalahmeh (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Al-dalahmeh (2018) dengan judul “*The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan IT di sektor bank Jordanian. Pada penelitian ini terdapat 200 sampel karyawan dari 429 responden dengan menggunakan kuisisioner. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada karyawan IT di sektor bank Jordanian sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

7. **Orgambídez-Ramos dan Almeida (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Orgambídez-Ramos dan Almeida (2017) dengan judul “*Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination*” memiliki tujuan untuk meningkatkan pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini terdapat 215 perawat yang berada di Portugis. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel *intervening* kepuasan kerja. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan

variabel dependen kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada beberapa perawat yang ada di Portugis sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

Tabel 2.3
Review Jurnal Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>			
1.	<p>Lu Lu, Allan Cheng Chieh Lu, Dogan Gursoy, dan Nathan Robert Neale (2016) <i>Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions (A Comparison Between Supervisors and Line-Level Employees)</i> International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 28 No. 4, 2016 pp. 737-761 Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi Responden: terdapat 29 sampel hotel menengah ke atas</p>	<p><i>Employee Engagement:</i> Schaufeli dan Bakker(2002):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A positive</i> 2. <i>Fulfilling</i> 3. <i>Work-related state of mind</i> 4. <i>Characterized by vigor</i> 5. <i>Dedication</i> 6. <i>Absorption</i> <p>Kepuasan Kerja: Carbery (2003):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Higher salaries</i> 2. <i>Rewards</i> 3. <i>Work-related opportunities</i> 4. <i>Benefits</i> 	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</p>
2.	<p>Zeynep Yesim Yalabik and Bruce A. Rayton dan Andriana Rapti (2016) <i>Facets of Job Satisfaction and Work Engagement</i> Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 5 No. 3, 2017 pp. 248-265 Alat Analisis: dengan analisis regresi linier berganda guna menguji peran karyawan antar variabel</p>	<p><i>Employee Engagement:</i> Schaufeli dan Bakker (2002):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> <p>Kepuasan Kerja: Spector (1997):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nature of work</i> 2. <i>Operating conditions</i> 3. <i>Pay</i> 4. <i>Benefits</i> 5. <i>Rewards</i> 6. <i>Promotion</i> 7. <i>Supervisor</i> 8. <i>Co-workers and communication</i> 	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.</p>
3.	<p>Poornima Madan & Shalini Srivastava (2015) <i>Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers</i> Business Review. Volume 4, Issue 2, April - June 2015 Alat Analisis:</p>	<p><i>Employee Engagement:</i> Schaufeli (2002):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> <p>Kepuasan Kerja: Spector (1997):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nature of work</i> 2. <i>Operating conditions</i> 	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.3

	<p>SPSS dengan metode statistik deskriptif, <i>one-way ANOVA</i>, <i>independent t-test</i> dan analisis regresi</p> <p>Responden: 88 Manajer yang terdapat 4 perwakilan dari bank sektor swasta yang berada di kota Delhi/NCR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Pay</i> 4. <i>Benefits</i> 5. <i>Rewards</i> 6. <i>Promotion</i> 7. <i>Supervisor</i> 8. <i>Co-workers</i> <i>and</i> <i>communication</i> 	
4.	<p>Roheel Jain dan Roheel Jain (2018) <i>Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction at Ultratech Cement Limited-HCW</i> International Journal of Computer & Mathematical Sciences (IJCMS) ISSN 2347 – 8527 Volume 7, Issue 3</p> <p>Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi</p> <p>Responden: 136 sampel karyawan yang dipilih dengan <i>convenience randome sampling</i></p>	<p>Employee Engagement: Khan (1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Physically</i> 2. <i>Cognitively</i> 3. <i>Emotionally</i> <p>Kepuasan Kerja: Rejpal (2015):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> 	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
5.	<p>Ologbo C. Andrew dan Saudah Sofian (2012) <i>Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences 40 (2012) 498 – 508</p> <p>Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi berganda dan uji t</p> <p>Responden: 104 responden yang bekerja pada Revenue Board of Malaysia</p>	<p>Employee Engagement: Saks (2006):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Job engagement</i> 2. <i>Organizational engagement</i> <p>Kepuasan Kerja: Smith dan Hullin (1969):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pada pekerjaan 2. Gaji/Upah 3. Kesempatan untuk dipromosikan 4. Pengawasan 5. Rekan kerja 	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
6.	<p>Mahmoud Al-dalahmeh, Ra'ed Masa'deh, Rana Khaled Abu Khalaf dan Bader Yousef Obeidat (2018) <i>The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector</i> Modern Applied Science; Vol. 12, No. 6; 2018</p> <p>Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi</p> <p>Responden: 429 responden dengan menggunakan kuisioner</p>	<p>Employee Engagement: Saks (2006):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Job engagement</i> 2. <i>Organizational engagement</i> <p>Kepuasan Kerja: Smith dan Hullin (1969):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pada pekerjaan 2. Gaji/Upah 3. Kesempatan untuk dipromosikan 4. Pengawasan 5. Rekan kerja 	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.3

7.	Alejandro Orgambidez-Ramos dan Helena de Almeida (2017) <i>Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination</i> <i>Applied Nursing Research</i> 36 (2017) 37–41 Alat Analisis: SPSS Responden: 215 perawat di Portugis	Employee Engagement: Schaufeli (2002) Kepuasan Kerja: Lima, et al (1994)	<i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
----	---	---	--

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.4 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

1. Dajani (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Dajani (2015) dengan judul “*The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan pada sektor Bank di Kairo-Mesir. Pada penelitian ini terdapat 200 sampel karyawan dari 245 yang di sebar di beberapa Bank swasta maupun publik yang berada di Kairo-Mesir, namun hanya mendapat 81,6% responden. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi dan *pearson correlation matrix*. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari

segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel *intervening* kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada sektor Bank swasta maupun publik yang berada di Kairo-Mesir sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

2. Al-dalahmeh (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Al-dalahmeh (2018) dengan judul “*The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan IT di sektor bank Jordanian. Pada penelitian ini terdapat 200 sampel karyawan dari 429 responden dengan menggunakan kuisioner. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel *intervening* kepuasan kerja.

Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada karyawan IT di sektor bank Jordanian sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

3. Ghafoor, *et al* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Ghafoor, *et al* (2012) dengan judul “*Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini terdapat 270 karyawan dan manajer pada perusahaan telekomunikasi. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Dari segi lokasi penelitian terdahulu dan yang akan dilakukan yakni sama-sama pada perusahaan jasa. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel *intervening* kepuasan kerja.

4. Bakti (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) dengan judul “*The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement On Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA HQ*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di *Civil Society Organization (SOC) IPPA HQ*. Pada penelitian ini terdapat 44 karyawan dari jumlah laki-laki 24 orang dan 20 perempuan. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi. Dapat disimpulkan dalam variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* dan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *intervening* kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada *Civil Society Organization (SOC) IPPA HQ* sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

5. Joushan, *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Joushan, *et al* (2015) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari variabel *employee*

engagement terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi. Pada penelitian ini terdapat 73 responden dari 89 populasi yang disebar oleh peneliti. Alat analisis yang digunakan yakni dengan analisis diskriptif, analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *microsoft excell*, SPSS 16 dan SmartPLS v.3.0. Dapat disimpulkan bahwa dalam variabel *employee engagement* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen *employee engagement* serta dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Adapun tambahan dari alat analisis diatas yakni adanya alat analisis dengan *smartPLS* v.3.0 Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *intervening* kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada PT PLN (Persero) Area Bekasi sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

Tabel 2.4
Review Jurnal Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Indentitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>			
1.	Maha Ahmed Zaki Dajani (2015) <i>The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector</i> Journal of Business and Management Sciences, 2015, Vol. 3, No. 5, 138-147 Alat Analisis:	<i>Employee Engagement:</i> Khan (1990): 1. <i>Physically</i> 2. <i>Cognitively</i> 3. <i>Emotionally</i> Kinerja Karyawan: Griffin (2010)	<i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.4

	<p>SPSS with Regression Analysis and Pearson Colleration Matrix</p> <p>Responden: 200 karyawan dari bank swasta maupun umum yang berada di Kairo-Mesir</p>		
2.	<p>Mahmoud Al-dalahmeh, Ra'ed Masa'deh, Rana Khaled Abu Khalaf dan Bader Yousef Obeidat (2018) <i>The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector</i> Modern Applied Science; Vol. 12, No. 6; 2018</p> <p>Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi</p> <p>Responden: 429 responden dengan menggunakan kuisioner</p>	<p>Employee Engagement: Saks (2006):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Job engagement 2. Organizational engagement <p>Kinerja Karyawan: Back (2011)</p>	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p>Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan dan Syed Tahir Hijazi (2011) <i>Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership</i> African Journal of Business Management Vol. 5(17), pp. 7391-7403</p> <p>Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi</p> <p>Responden: 270 karyawan dan manajer</p>	<p>Employee Engagement: Saks (2006):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Job engagement 2. Organizational engagement <p>Kinerja Karyawan: Luthans (2009):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The work it self 2. Pay 3. Promotion opportunities 4. Supervision 5. Coworkers 	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	<p>Alam Setia Bakti (2016) <i>The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement On Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA HQ</i> e-Proceeding of Management : Vol.3, No.3 December 2016</p> <p>Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi</p> <p>Responden: Jumlah respoden 44 karyawan dari jumlah laki-laki 24 orang dan 20 perempuan</p>	<p>Employee Engagement: Schieman (2011)</p> <p>Kinerja Karyawan: Robbins dalam Thoyib (2005):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quantity of work 2. Quality of work 3. Job knowledge 4. Cooperation, 5. Initiative 6. Dependability 7. Personal qualities 	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Shindie Aulia Joushan, Muhammad Syamsun, Lindawati Kartika (2015)</p>	<p>Employee Engagement: (Demerouti and Bakker, 2011)</p> <p>Kinerja Karyawan:</p>	<p><i>Employee engagement</i> tidak memiliki pengaruh yang</p>

Lanjutan Tabel 2.4

<p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi</i> Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 4 Alat Analisis: Analisis diskriptif, analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan <i>microsoft excell</i>, SPSS 16 dan <i>SmartPLS v.3.0</i> Reponden: 89 karyawan, sampel pada penelitian ini berjumlah 73 karyawan</p>	<p>Bernardin and Russell (1995)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i> 	<p>signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
---	---	---

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Octaviannand, *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Octaviannand, *et al* (2017) dengan judul “*Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee’s Performance in XYZ Shipping Company*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan di *XYZ Shipping Company*. Pada penelitian ini terdapat 70 orang dari departemen pemasaran, pelanggan layanan, logistik, dokumentasi, kasir, keuangan dan layanan agen pelabuhan. Setiap divisi memilih 10 orang yang telah bekerja lebih dari satu tahun meskipun masih menjadi karyawan kontrak. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS v.20 dengan analisis regresi. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel *intervening* kepuasan kerja dengan

variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel *employee engagement*. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada *XYZ Shipping Company* sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

2. Switri, et al (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Switri, et al (2016) dengan judul “*The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees’ Performance*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan OCB. Alat analisis yang digunakan yakni dengan analisis diskriptif, analisis regresi multivariat dengan model SEM (*Structural Equation Modeling*). Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang negatif dan tiak signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel *intervening* kepuasan kerja dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel *employee engagement*. Pada

penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada *OCB* sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

3. Fadlallah (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2017) 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*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja dosen pada fakultas sains dan *humanity* pada *University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj*. Pada penelitian ini terdapat 86 anggota staf pengajar yang terdiri dari 46 karyawan laki-laki dan 40 karyawan perempuan. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi. Dari penelitian diatas dapat Universitas Salman bin Abdul-Aflaj. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel *intervening* kepuasan kerja dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel *employee engagement*. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada organisasi pendidikan sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

4. Ndulue dan Ekechukwn (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Ndulue dan Ekechukwn (2017) dengan judul “*Impact of Job Satisfaction on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries PLC Kaduna State Branch, Nigeria*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja dosen pada Nigeria Breweries PLC Kaduna State Branch, Nigeria. Pada penelitian ini terdapat 357 responden dari 400 sampel yang telah di sebar. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang negatif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel *intervening* kepuasan kerja dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel *employee engagement*. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada Nigeria Breweries PLC Kaduna State Branch, Nigeria sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

5. Fu dan Despande (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Fu dan Despande (2014) dengan judul “*The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a*

China's Insurance Company” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi yang berada di China. Pada penelitian ini terdapat 476 karyawan. Alat analisis yang digunakan yakni dengan *Structural Equation Modelling* (SEM). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang negatif.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel *intervening* kepuasan kerja dengan variabel dependen kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel *employee engagement*. Perbedaan lainnya terdapat pada alat analisis. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada karyawan asuransi yang berada di China sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

6. **Yuen, et al (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Yuen, *et al* (2018) dengan judul “*Determinants of Job Satisfaction And Performance of Seafarers*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja pada pelaut. Pada penelitian ini terdapat 116 petugas pelaut. Alat analisis yang digunakan yakni dengan *Structural Equation Modelling* (SEM). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan sangat berkorelasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel *intervening* kepuasan kerja dengan variabel dependen kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel independen budaya organisasi dan variabel *employee engagement*. Perbedaan lainnya terdapat pada alat analisis. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada sorang pelut sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

Tabel 2.5
Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>			
1.	<p>Ramona Octaviannand, Nurmala K. Pandjaitan, Sadikin Kuswanto (2017) <i>Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company</i> Journal of Education and Practice ISSN 2222-1735 Vol.8, No.8, 2017</p> <p>Alat Analisis: SPSS 20 dengan analisis regresi</p> <p>Reponden: 70 karyawan dari perusahaan XYZ Shipping Company</p>	<p>Kepuasan Kerja: Herzberg: 1. <i>Achievement</i> 2. <i>Aprpreciation</i> 3. <i>Responsible</i> 4. <i>Advanced opportunities</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Robbins (2001)</p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	<p>Dyah Sawitri, Endang Suswati, Khasbulloh Huda (2016) <i>The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees' Performance</i> The International Journal of Organizational Innovation Vol 9 Num 2 October 2016</p> <p>Alat Analisis: Analisis diskriptif, Analisis regresi multivariat dengan model SEM (Structural Equation Modeling).</p>	<p>Kepuasan Kerja: Robbins (2009): 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Berorientasi pada hasil 4. Berorientasi pada manusia 5. Berorientasi pada tim 6. Agresivitas 7. Stabilitas</p> <p>Kinerja Karyawan: Soedjono (2005): 1. Quality 2. Quantity 3. Punctuality 4. Effectiveness 5. Independence</p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.5

		6. Work commitment 7. Responsibility	
3.	<p>Abdul Wahid A. Fadlallah (2017) <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> International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences Volume 2, Issue 1</p> <p>Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi</p> <p>Responden: 86 anggota staf pengajar yang terdiri dari 46 karyawan laki-laki dan 40 karyawan perempuan</p>	<p>Kepuasan Kerja: Locke (1968)</p> <p>Kinerja Karyawan: Locke (1976)</p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	<p>Theresa Ifeyinwa Ndulue dan Henry Chinonso Ekechukwu (2016) <i>Impact of Job Satisfaction on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries PLC Kaduna State Branch, Nigeria</i> Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review Vol. 5, No.11, July 2016</p> <p>Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi</p> <p>Reponden: 357 responden dari 400 sampel yang telah di sebar</p>	<p>Kepuasan Kerja: Smith dan Hullin (1969):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pada pekerjaan 2. Gaji/Upah 3. Kesempatan untuk dipromosikan 4. Pengawasan 5. Rekan kerja <p>Kinerja Karyawan: Gibson (2002):</p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Weihui Fu dan Satish P. Deshpande (2014) <i>The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company</i> J Bus Ethics (2014) 124:339–349</p> <p>Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)</p> <p>Responden: 476 karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi yang berada di China</p>	<p>Kepuasan Kerja: Locke (1976)</p> <p>Kinerja Karyawan: Locke (1976)</p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</p>
6.	<p>Kum Fai Yuen, Hui Shan Loh Qingji Zhou, dan Yiik Diew Wong (2018) <i>Determinants of Job Satisfaction And Performance of Seafarers</i> Transportation Research Part A 110 (2018) 1–12</p>	<p>Kepuasan Kerja: Spector (2008)</p> <p>Kinerja Karyawan: Locke (1976)</p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan sangat berkorelasi terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.5

	Alat Analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) Responden: 116 petugas pelaut		
--	---	--	--

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

1. Humairoh dan Wardoyo (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Humairoh dan Wardoyo (2017) dengan judul “*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan)*” memiliki tujuan untuk menggambarkan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan. Pada penelitian ini terdapat 155 responden karyawan diwawancarai langsung berdasarkan pernyataan dalam kuisioner. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS v.20 dengan metode *Scala Likert Summated Rating (LSR)*. Dapat disimpulkan dalam variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dan *employee engagement* serta dengan variabel *intervening* kepuasan kerja.

Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel dependen kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada perusahaan jasa layanan pelabuhan sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

Tabel 2.6
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>			
1.	<p>Humairoh dan Wardoyo (2017) <i>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan)</i> Ultima Management Vol. 9 Alat Analisis: SPSS v.20 dengan metode <i>Scale Likert Summated Rating (LSR)</i> Responden: 155 karyawan yang diwawancarai langsung berdasarkan pernyataan dalam kuisioner</p>	<p>Budaya Organisasi: Denison (2002):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Mission</i> <p>Employee Engagement: Sirota (2009):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Equity</i> 2. <i>Achievement</i> 3. <i>Camaraderie</i> 4. <i>Leadership</i> <p>Kepuasan Kerja: Jewell dan Siegar (1998):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek Psikologis 2. Aspek Sosial 3. Aspek fisik 4. Aspek finansial 	<p>Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>.</p>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

1. Bakti (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) dengan judul “*The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement On Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA HQ*”

memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di *Civil Society Organization (SOC) IPPA HQ*. Pada penelitian ini terdapat 44 karyawan dari jumlah laki-laki 24 orang dan 20 perempuan. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi. Dapat disimpulkan dalam variabel *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam *Civil Society Organization PKBI Pusat* sedangkan pengaruh dari budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan tidak berpengaruh secara signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dan *employee engagement* serta dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *intervening* kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada *Civil Society Organization (SOC) IPPA HQ* sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

2. Joushan, *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Joushan, *et al* (2015) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi*” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari budaya organisasi dan

employee engagement terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi. Pada penelitian ini terdapat 73 responden dari 89 populasi yang disebar oleh peneliti. Alat analisis yang digunakan yakni dengan analisis diskriptif, analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *microsoft excell*, SPSS 16 dan SmartPLS v.3.0. Dapat disimpulkan bahwa dalam variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement*, lalu budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun variabel *employee engagement* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi dan *employee engagement* serta dengan variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Adapun tambahan dari alat analisis diatas yakni adanya alat analisis dengan *smartPLS* v.3.0 Sedangkan perbedaannya adalah terdapat penambahan variabel *intervening* kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada PT PLN (Persero) Area Bekasi sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

Tabel 2.7
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement*
Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Indentitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
	Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan	<i>Employee Engagement</i>	Terhadap Kinerja Karyawan dengan
	Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>		

Lanjutan Tabel 2.7

1.	<p>Alam Setia Bakti (2016) <i>The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement On Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA HQ</i> e-Proceeding of Management : Vol.3, No.3 December 2016 Alat Analisis: SPSS dengan analisis regresi Responden: Jumlah responden 44 karyawan dari jumlah laki-laki 24 orang dan 20 perempuan</p>	<p>Budaya Organisasi: Denison dan Mishra (1995): 1. <i>Involvement</i> 2. <i>Concistency</i> 3. <i>Addoption</i> 4. <i>Mission</i> Employee Engagement: Schieman (2011) Kinerja Karyawan: Robbins dalam Thoyib (2005): 1. <i>Quantity of work</i> 2. <i>Quality of work</i> 3. <i>Job knowledge</i> 4. <i>Cooperation,</i> 5. <i>Initiative</i> 6. <i>Dependability</i> 7. <i>Personal qualities</i></p>	<p><i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam <i>Civil Society Organization</i> PKBI Pusat sedangkan pengaruh dari budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan tidak berpengaruh secara signifikan.</p>
2.	<p>Shindie Aulia Joushan, Muhammad Syamsun, Lindawati Kartika (2015) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi</i> Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 4 Alat Analisis: Analisis diskriptif, analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan <i>microsoft excell</i>, SPSS 16 dan <i>SmartPLS v.3.0</i> Reponden: 89 karyawan, sampel pada penelitian ini berjumlah 73 karyawan</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbin dalam Tika (2008) Employee Engagement: (Demerouti and Bakker, 2011) Kinerja Karyawan: Bernardin and Russell (1995) 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i></p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel <i>employee engagement</i>, lalu budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun variabel <i>employee engagement</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

1. Sopyan dan Ahman (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Sopyan dan Ahman (2015) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten*

Sukabumi” memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi. Pada penelitian ini terdapat 90 responden yang terdistribusi secara proporsional. Alat analisis yang digunakan yakni dengan Menggunakan *analysis path* (analisis jalur) dengan software SPSS v.20. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki daya tarik yang kuat, sedangkan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki daya tarik tinggi. Sedangkan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap variable *employee engagement*. Adapun pengaruh dari budaya organisasi, kepuasan kerja dan *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika di Kabupaten Sukabumi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi, variabel *intervening* kepuasan kerja serta variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

Tabel 2.8
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>			
1.	<p>Kankan Sopyan dan Eeng Ahman (2015) <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi</i> Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis - Vol 6 No 1 Maret 2015 Alat Analisis: Menggunakan <i>analysis path</i> (analisis jalur) dengan software SPSS v.20 Responden: 90 responden yang terdistribusi secara proporsional</p>	<p>Budaya Organisasi: Schaufeli (2010) Employee Engagement: Kahn (1990) Kepuasan Kerja: Robbins (2005) Kinerja Karyawan: Schemerhorn (2010)</p>	<p>Budaya organisasi memiliki daya tarik yang kuat, sedangkan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki daya tarik tinggi. Sedangkan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap variable <i>employee engagement</i>. Adapun pengaruh dari budaya organisasi, kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika di Kabupaten Sukabumi.</p>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.9 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

1. Sopyan dan Ahman (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Sopyan dan Ahman (2015) dengan judul "*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi*" memiliki tujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi.

Pada penelitian ini terdapat 90 responden yang terdistribusi secara proporsional. Alat analisis yang digunakan yakni dengan Menggunakan *analysis path* (analisis jalur) dengan software SPSS v.20. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki daya tarik yang kuat, sedangkan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki daya tarik tinggi. Sedangkan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap variable *employee engagement*. Adapun pengaruh dari budaya organisasi, kepuasan kerja dan *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika di Kabupaten Sukabumi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni penggunaan variabel independen budaya organisasi, variabel *intetrvening* kepuasan kerja serta variabel dependen kinerja karyawan. Persamaan lainnya yakni dari segi alat analisisnya yaitu menggunakan SPSS dengan metode analisis regresi. Pada penelitian terdahulu, lokasi penelitian pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi sedangkan penelitian yang akan datang yaitu pada perusahaan jasa.

Tabel 2.9
Review Jurnal Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>			
1.	<p>Kankan Sopyan dan Eeng Ahman (2015) <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi</i> Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis - Vol 6 No 1 Maret 2015 Alat Analisis: Menggunakan <i>analysis path</i> (analisis jalur) dengan software SPSS v.20 Responden: 90 responden yang terdistribusi secara proporsional</p>	<p>Budaya Organisasi: Schaufeli (2010) Employee Engagement: Kahn (1990) Kepuasan Kerja: Robbins (2005) Kinerja Karyawan: Schemerhorn (2010)</p>	<p>Budaya organisasi memiliki daya tarik yang kuat, sedangkan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki daya tarik tinggi. Sedangkan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap variable <i>employee engagement</i>. Adapun pengaruh dari budaya organisasi, kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika di Kabupaten Sukabumi.</p>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dalam penelitian diatas menggunakan satu jurnal sebagai kajian pustaka dalam pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015) dengan judul “*Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers*” menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ahmed dan Mahmood (2015) dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh*” menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian berikutnya yakni dilakukan oleh Fadlallah (2017) 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” menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian selanjutnya dilakukan oleh Hakim (2015) dengan judul *“Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi”* menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ghafoor, *et al* (2011) dengan judul *“Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership”* menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pada review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh yang akan datang, maka peneliti akan memberikan tambahan pada variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan. Penelitian yang akan datang menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dari pengaruh dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Rencana penelitian akan dilakukan di perusahaan jasa yang berada di Yogyakarta. Teori yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teori Schaufeli and Bakker (2003) sebagai variabel independen dari *employee engagement*, teori Robbins (2002) sebagai variabel independen dari budaya organisasi, teori Bernardin and Russell (1993)

sebagai variabel dependen dari kinerja karyawan, dan teori Luthans (2006) sebagai variabel *intervening* kepuasan kerja.

Tabel 2.10
Rujukan Teori Budaya Organisasi

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Budaya Organisasi (X ₁)	Belias, <i>et al</i> (2015)	Cameron dan Quinn (2006)	<i>Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002) dalam indikatornya adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, Berorientasi pada hasil, Berorientasi pada manusia, Berorientasi pada tim, Agresivitas, Stabilitas “Teori Robbins (2002) dipilih sebab teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”
	Nazarian, <i>et al</i> (2017)	Lund (2003)		
	Hosseinkhanzadeh dan Yaganeh (2013)	Hofstede (1980)	<i>Masculinity/Femininity, Uncertainty Avoidance, Collectivism/Individualism, Power Distance</i>	
	Sadeghi, <i>et al</i> (2013)	Park dan Kim (2009)	<i>Consensual, Rational, Developmental, Hierarchical</i>	
	Cronley dan Kim (2016)	Wallach (1983)	<i>Bureaucratic cultures, Innovative cultures, Supportive cultures</i>	
	Al-Sada, <i>et al</i> (2016)	Denison (1990)	<i>Mission, Adaptability, Involvement, Consistency</i>	
	El-Nahas, <i>et al</i> (2013)	Snell, <i>et al</i> (1992)	<i>Task-based orientation, Result-based orientation, Human resource orientation, Growth and empowerment</i>	
	Sabri, <i>et al</i> (2011)	Hofstede (1980)	<i>Masculinity/Femininity, Uncertainty Avoidance, Collectivism/Individualism, Power Distance</i>	
	Shah (2015)	Robert (1995)	<i>Values, Beliefs, Consisting of attitudes, Norms, Behavior, Expectations</i>	
	Sewang (2016)	Robbins (2002)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko,	
	Harwiki (2016)	Robbins (1990)	Perhatian terhadap detail,	
	Shahzad, <i>et al</i> (2013)	Robbins (1990)	Berorientasi pada hasil,	
	Sangadji (2013)	Ahmed dan Mahmud (2015)	Berorientasi pada manusia, Berorientasi pada tim, Agresivitas, Stabilitas	
	Hakim (2015)	Denison (2002)	<i>Mission, Adaptability, Involvement, Consistency</i>	
	Syauta, <i>et al</i> (2012)	Denison (1995)		
	Ahmed dan Mahmud (2015)	Robbins dalam Tika (2008)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, Berorientasi pada hasil,	
Humairoh dan Wardoyo (2017)				
Bakti (2016)				
Joushan, <i>et al</i> (2015)				

Lanjutan tabel 2.10

			Berorientasi pada manusia, Berorientasi pada tim, Agresivitas, Stabilitas	
--	--	--	---	--

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Pada penelitian yang akan dilakukan pada variabel budaya organisasi yakni menggunakan teori dari Robbins (2002). Menurut Robbins (2002) budaya organisasi memiliki tujuh indikator di dalamnya dalam indikatornya adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, serta stabilitas. Peneliti mengambil teori Robbins (2002) dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu. Selain itu, teori tersebut paling banyak digunakan dalam jurnal yang telah direview oleh peneliti.

Tabel 2.11
Rujukan Teori *Employee Engagement*

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
<i>Employee Engagement</i> (X ₂)	Lu, <i>et al</i> (2016)	Schaufeli dan Bakker (2002)	<i>Vigor, Dedication, Absorption</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Schaufeli dan Bakker (2002) dalam indikatornya adalah <i>Vigor, Dedication, and Absorption</i> “Teori Schaufeli dan Bakker (2002) dipilih sebab teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”
	Yalabik, <i>et al</i> (2016)			
	Madan dan Srivastava (2015)			
	Orgambídez-Ramos dan Almeida (2017)			
	Jain dan Jain (2018)	Khan (1990)	<i>Physically, Cognitively, Emotionally</i>	
	Dajani (2015)			
	Sopyan dan Ahmad (2015)	Saks (2006)	<i>Job engagement, Organizational engagement</i>	
	Andrew dan Sofian (2012)			
	Al-dalahmeh, <i>et al</i> (2018)			
	Ghafoor, <i>et al</i> (2011)			
Humairoh dan Wardoyo (2017)	Sirota (2009)	<i>Equity, Achievement, Camaraderie, Leadership</i>		

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Pada penelitian yang akan dilakukan pada variabel *employee engagement* yakni menggunakan teori dari Schaufeli dan Bakker (2002). Menurut Schaufeli dan

Bakker (2002) *employee engagement* memiliki tiga indikator didalamnya yakni *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), and *absorption* (penyerapan). Peneliti mengambil teori Schaufeli dan Bakker (2002) dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu. Selain itu, teori tersebut paling banyak digunakan dalam jurnal yang telah direview oleh peneliti.

Tabel 2.12
Rujukan Teori Kepuasan Kerja

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Kepuasan Kerja (Z)	Belias, <i>et al</i> (2015)	Spector (1997)	Nilai, Prinsip, Kepribadian, Harapan dan sifat pekerjaan individu, peluang yang diberikan	Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2006) dalam indikatornya adalah <i>the work it self, pay, promotio opportunities, supervision, coworkers</i> “Teori Luthans (2006) dipilih sebab teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”
	Hosseinkhanzadeh dan Yaganeh (2013)	Michealowa (2007)	<i>Quality of Life, Psychological Health, Self Actualization</i>	
	Cronley dan Kim (2016)	Locke (1969)	<i>Work it self, pay, supervision, co-worker, working, condition</i>	
	Fadliah (2017)			
	El-Nahas, <i>et al</i> (2013)			
	Fu dan Deshpande (2014)			
	Al-Sada, <i>et al</i> (2016)	Luthans (2006)	<i>The work it self, pay, promotion opportunities, supervision, coworkers</i>	
	Sabri, <i>et al</i> (2011)	Spector (1985)	<i>Pay, Promotion, Supervision, Fringe Benefit, Contingent rewards, Operating candidats, Coworkers, Nature of work, Communication</i>	
	Shah (2015)			
	Yalabik, <i>et al</i> (2016)			
	Madan dan Srivastava (2015)			
	Yuen, <i>et al</i> (2018)			
	Sewang (2016)	Jessup (1997)	<i>Satisfaction on the job, Reward, Opportunity to be promoted, Supervision, Colleaguers/partners</i>	
	Ahmed dan Mahmood (2015)	Agho, <i>et al</i> (1993)	<i>The job, The environment, Personal variables</i>	
Lu, <i>et al</i> (2016)	Carbery (2003)	<i>Higher salaries, Rewards, Work-related opportunities, Benefits</i>		
Andrew dan Sofian (2012)	Smith dan Hullin (1969)	Kepuasan pada pekerjaan, Gaji/Upah,		

Lanjutan Tabel 2.12

	Al-dalahmeh, <i>et al</i> (2018)		Kesempatan untuk dipromosikan, Pengawasan, Rekan kerja
	Ndulue dan Ekechukwu (2016)		
	Octaviannand, <i>et al</i> (2017)	Herzberg (1959)	<i>Achievement, Appreciation, Responsible, Advance opportunities</i>
	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.
	Humairoh dan Wardoyo (2017)	Jewell dan Siegar (1998)	Aspek Psikologis, Aspek Sosial, Aspek fisik, Aspek finansial
	Sopyan dan Ahman (2015)	Robbins (2005)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, Berorientasi pada hasil, Berorientasi pada manusia, Berorientasi pada tim, Agresivitas, Stabilitas

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Pada penelitian yang akan dilakukan pada variabel kepuasan kerja yakni menggunakan teori dari Luthans (2006). Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja memiliki lima indikator di dalamnya yakni *the work it self, pay, promotion opportunities, supervision dan coworkers*. Peneliti mengambil teori Luthans (2006) dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.

Tabel 2.13
Rujukan Teori Kinerja Karyawan

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Kinerja Karyawan (Y)	Harwiki (2016)	Wirawan (2009)	<i>Job result, Job behaviour Personal attitude</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Bernardin dan Russell (1993) dalam indikatornya adalah <i>quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact</i> “Teori dari Bernardin dan Russell (1993) dipilih sebab teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”
	Nazarian, <i>et al</i> (2017)	Kaplan dan Nortin (1992)	<i>With The Balance Scorecard Approach</i>	
	Shahzad, <i>et al</i> (2013)	Ricardo (2001)	<i>Poductivity, Consistency Quality of work</i>	
	Sangadji (2013)	Bernardin dan Russell (1993)	<i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact</i>	
	Hakim (2015)			
	Syauta, <i>et al</i> (2012)			
	Joushan, <i>et al</i> (2015)			
	Bakti (2016)	Robbins dalam Thoyib (2005)	<i>Quantity of work, Quality of work, Job knowledge, Cooperation, Initiative, Dependability Personal qualities</i>	
Octaviannand, <i>et al</i> (2017)	Robbins (2001)	<i>Quantity of work, Quality of work, Job knowledge, Cooperation, Initiative, Dependability Personal qualities</i>		
Sawitri, <i>et al</i> (2016)	Soedjono (2005)	<i>Quality, Quantity, Punctuality, Effectiveness, Independence, Work commitment, Responsibility</i>		

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Pada penelitian yang akan dilakukan pada variabel kinerja karyawan yakni menggunakan teori dari Bernardin dan Russell (1993). Menurut Bernardin dan Russell (1993) kinerja karyawan memiliki enam indikator didalam nya yakni *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*. Peneliti mengambil teori Bernardin dan Russell (1993) dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu. Selain itu, teori tersebut paling banyak digunakan dalam jurnal yang telah direview oleh peneliti.

Adapun dalam penelitian ini akan berbeda dengan penelitian sebelumnya karena dalam penelitian selanjutnya akan menggabungkan keempat variabel (budaya organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan) dalam satu penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya akan meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* yang akan dilakukan di perusahaan jasa yang berada di Yogyakarta. Peneliti berharap dapat memberikan kebaruan dalam perusahaan dengan melihat hubungan antar keempat variabel diatas.

Selanjutnya, pada penelitian yang akan dilakukan dalam setiap variabel menggunakan satu teori antara lain: budaya organisasi menggunakan teori Robbins (2002), *employee engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2002), kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2006), dan kinerja karyawan menggunakan teori Bernardin dan Russell (1993).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan dasar dalam sebuah organisasi, karena sumber daya manusia merupakan asset dalam menjalankan suatu organisasi. Dan kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi bergantung pada sumber daya manusia di dalamnya. Menurut Bohlander dan Snell (2010) manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengelola suatu sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut dikenal dengan istilah *Human*

Capital Management, yakni merupakan suatu pemikiran bahwa di dalam suatu organisasi bersing melalui sumber daya manusia nya. *Human Capital Management* merupakan istilah yang berarti seluruh pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan dari individu yang memiliki nilai ekonomis terhadap suatu organisasi.

Sementara itu, pendapat kedua yang dikemukakan oleh Dessler (1997) manajemen sumber daya manusia yaitu suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek individu atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen yang meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Menurut Armstrong (1990) manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pendekatan strategis terhadap *skill*, *motivation*, *development*, serta manajemen pengorganisasian sumber daya manusia.

Dari beberapa pendapat diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangatlah berdampak terhadap pencapaian tujuan organisasi karena sumber daya manusia yang memiliki *skill* serta kompetensi yang sesuai dengan organisasi butuhkan akan memudahkan organisasi untuk mengembangkan dan mengelola organisasi dengan efektif dan efisien sesuai dengan fungsi operasional maupun fungsi manajerial.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia kini memiliki fungsi dalam mengelola karyawan dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang telah di tentukan. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Mondy (2008) manajemen sumberdaya manusia terdiri dari 6 fungsi, yakni:

a. Penyediaan Staf

Penyediaan staf atau *staffing* yakni sebuah proses dalam suatu organisasi yang menjamin dalam menentukan atau memilih karyawan dengan tepat serta keahlian yang memadai dalam pekerjaannya guna dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam *staffing* sendiri meliputi analisis pekerjaan, perencanaan manajemen sumber daya manusia, dan rekrutmen seleksi.

b. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM atau *human resource development* yakni merupakan salah satu fungsi utama SDM yang cukup penting, selain pengembangan terdapat aktivitas penting lainnya seperti *planning, career development, serta performance appraisal.*

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan sistem yang sudah di terapkan dalam sebuah organisasi berupa imbalan yang layak serta adil bagi karyawan atas pencapaian dalam sebuah tujuan organisasi. Kompensasi merupakan *feedback* dari perusahaan terhadap

karyawan atas kinerja yang telah dicapai oleh karyawan tersebut dapat berupa financial maupun nonfinancial.

d. Keselamatan dan Kesehatan

Kesehatan dan keselamatan kerja dibutuhkan oleh setiap karyawan sebab untuk memberikan perlindungan bagi karyawan jika terdapat luka atau bahkan kecelakaan yang terjadi saat dilakukan pekerjaan. Dalam hal ini aspek dalam kesehatan dan keselamatan bagi karyawan sangatlah penting karena karyawan yang bekerja didalam lingkungan yang aman akan memberikan hasil kinerja yang produktif serta nyaman agar memberikan manfaat jangka panjang bagi karyawan tersebut.

e. Hubungan Kekaryawanan dan Perburuhan

Dalam hal ini hubungan kekaryawanan dan perburuhan dalam suatu perusahaan dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat pekerja dan berunding dengan iktikad baik para karyawan perusahaan yang bersangkutan yang mewakili mereka. Hubungan antara serikat pekerja dan perusahaan sendiri merupakan norma bagi pemberi kerja, walupun dalam pertumbuhannya sendiri cenderung memilih lingkungan kerja yang terbebas dari serikat pekerja.

f. Riset Sumber Daya Manusia

Riset SDM merupakan kunci utama dalam mengembangkan tenaga kerja karyawan yang produktif serta memberikan kepuasan.

Dalam hal ini riset SDM menjadi fungsi khusus yang mencakup area fungsional dalam seluruh lingkungan kerja.

2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk memperbaiki citra serta kinerja karyawan dalam sebuah organisasi diperlukannya pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Menurut Cushway (dalam Sutrisno, 2009) terdapat tujuh tujuan manajemen sumber daya manusia yakni:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.

6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.2.1.4 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia hingga diperlukannya sebuah pendekatan manajemen sumber daya manusia guna memahami bagaimana praktek SDM dalam konteks pencapaian tujuan yang diharapkan oleh sebuah organisasi. Menurut Davis (1996 dalam Alwi, 2001) terdapat lima pendekatan, yakni:

1. Pendekatan Strategik

Pendekatan strategik dalam manajemen sumber daya manusia harus dapat memberikan sebuah kontribusi dalam pelaksanaan strategi organisasi. Apabila sebuah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia tidak mendukung adanya pencapaian tujuan tersebut, maka SDm nya tidak dapat digunakan secara efektif.

2. Pendekatan Manajemen

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah tanggungjawab dari setiap manajer. Maka dari itu, sebuah pencarian, pengembangan, sertapemeliharaan kualitas setiap individu tidak hanya menjadi tanggungjawab manajer setiap

departemen nya saja melainkan juga tanggungjawab dari semua manajer lini.

3. Pendekatan Sistem

Setiap individu harus dievaluasi perihal kontribusi terhadap produktivitas nya dalam organisasi. Harus diakui bahwa manajemen sumber daya manusia dalam praktek nya, terutama di negara lain, merupakan *open system* dari suatu bagian guna mempunyai *feedback* dalam sebuah organisasi. Hal tersebut hal tersebut sangat berpengaruh puka terhadap lingkungannya.

4. Pendekatan Proaktif

Dalam pendekatan proaktif, manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kontribusi terhadap kepentingan karyawan serta organisasi dengan cara mengantisipasi tantangan yang mungkin terjadi. Tantangan pada era globalisasi saat ini biasanya berupa peningkatan kompetisi yang semakin ketat menyebabkan perusahaan harus melakukan restrukturisasi sebagai alat kebutuhan efisiensi dan efektivitas organisasi, merger, dan lain sebagainya.

5. Pendekatan SDM

Pendekatan SDM sendiri dibangun atas dasar anggapan bahwa setiap motivasi kerja dan kepuasan karyawan dapat meningkat apabila kebutuhan mereka dapat diperhaikan. Dengan kata lain bahwa kebutuhan organisasi harus seimbang dengan

kebutuhan karyawan. Bila motivasi seorang karyawan tersebut meningkat, maka produktivitas organisasi otomatis akan meningkat pula.

2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada era globalisasi yang semakin meningkat seperti saat ini, yang menjadi tantangan bagi organisasi yakni bagaimana menghadapi banyaknya persaingan yang semakin banyak dan kompetitif tetapi harus tetap bertahan dalam perekonomian global. Menurut Alwi (2008) keberhasilan organisasi dalam memasuki persaingan pasar, dipengaruhi oleh sejauh mana manajemen mampu mengidentifikasi berbagai bentuk tantangan dalam persaingan. Tantangan kompetitif yang dihadapi oleh sektor bisnis di masa yang akan datang pada akhirnya bermuara pada kebutuhan akan SDM yang unggul, antara lain:

- a. Efek persaingan global
- b. Fluktuasi ekonomi dan politik yang tinggi
- c. Penerapan teknologi dalam proses bisnis

2.2.1.6 Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk meningkatkan SDM dalam sebuah organisasi maka diperlukannya manajemen sumber daya manusia yang senantiasa menjadi sebuah aturan langkah pencapaian visi serta misi secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukannya prinsip dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Alwi (2008)

prinsip yang harus diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Karyawan adalah investasi bagi organisasi, sehingga mereka bukanlah alat produksi tapi sebagai partner bagi manajer dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Kebijakan manajer melalui implementasi fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia harus menciptakan kepuasan yakni baik secara ekonomi maupun kebutuhan emosional karyawan yang seimbang dengan kebutuhan organisasi.
- c. Kualitas lingkungan kerja harus mampu menciptakan peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan dan penggunaan keahlian serta kemampuan secara optimal.
- d. Anggapan dasar dari pendekatan SDM dilihat dari sisi karyawannya, bahwa semakin tinggi kompensasi dan pengakuan (*recognition*) yang diberikan oleh organisasi, semakin besar pula motivasi karyawan menggunakan kemampuannya. Semakin tingginya motivasi, maka akan semakin meningkat kualitas serta kuantitas kerjanya.

2.2.2 Budaya Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Di era globalisasi semakin banyaknya budaya yang beraneka ragam dan itupun tidak dapat untuk di pisahkan. Budaya seorang individu berbeda saat sudah berada dalam sebuah organisasi. Budaya

yang sudah ada dalam sebuah organisasi itulah yang akan menentukan suatu keberhasilan dalam pekerjaan individu atau karyawan dengan itu seseorang akan menyesuaikan dirinya dalam sebuah budaya organisasi. Berikut ini dijelaskan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli:

1. 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.
2. Schein (1985 dalam Armstrong, 2009) budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi dasar-diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu saat mereka mulai menyesuaikan diri dengan masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik dan dianggap berharga, oleh sebab itu diajarkannya pada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir serta merasakan hubungan dengan berbagai masalah tersebut.
3. 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.

4. Armstrong (2009) *“organizational or corporate culture is the pattern of values, norms, beliefs, attitudes and assumptions that may not have been articulated but shape the ways in which people in organizations behave and things get done.”*

Yang artinya bahwa budaya organisasi atau perusahaan adalah pola nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang mungkin tidak diartikulasikan tetapi membentuk cara orang dalam organisasi berperilaku dan hal-hal yang dilakukan.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan suatu keyakinan bahwa organisasi menciptakan sebuah nilai, ciri khas serta cara dalam mencapai tujuan bersama.

2.2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Dalam sebuah budaya organisasi, perusahaan dapat menilai dari segi karakteristiknya. Budaya organisasi sendiri memiliki suatu pembeda atau ciri khas yang dapat membedakan antara budaya satu dengan lainnya.

Menurut Luthans (2006) budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik yang cukup penting, yakni:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Characteristics of culture, Furnham and Gunter (1993):

- a. *It is difficult to define (often a pointless exercise)*
- b. *It is multi-dimensional, with many different components at different levels*
- c. *It is not particularly dynamic and ever-changing (being relatively stable over short periods of time)*
- d. *It takes time to establish and therefore time to change a corporate culture.*

Menurut Furnham dan Gunter (1993 dalam Armstrong, 2009)

karakteristik budaya kurang lebihnya terdiri dari:

- a. Sulit di definisikan (sering merupakan latihan yang tidak berguna)
- b. Ini multi-dimensional, dengan banyak komponen berbeda di level berbeda
- c. Ini tidak terlalu dinamis dan selalu berubah (menjadi meja relatif dalam waktu singkat)
- d. Dibutuhkan waktu untuk membangun dan karena itu waktu untuk mengubah budaya perusahaan.

2.2.2.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002) terdapat tujuh dimensi dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil, yaitu tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Orientasi terhadap individu, yaitu tingkat kepuasan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim, yaitu tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara individu.
6. Agresivitas, yaitu tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif serta kompetitif dalam bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas, yaitu tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

2.2.3 *Employee Engagement*

2.2.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan sebuah keterlibatan atau keterikatan seorang karyawan terhadap sebuah perusahaan atau organisasi. Keterikatan tersebut terjadi apabila terdapat kecocokan antara seorang karyawan terhadap sebuah visi, misi, serta tujuan didalam suatu organisasi. Adapun pengertian *employee engagement* dari beberapa para ahli, diantaranya yaitu:

- a. Kahn (1990 dalam Amrstrong, 2014) '*the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances.*'

Menurut Khan (1990 dalam Amrstrong, 2014), keterlibatan karyawan sebagai memanfaatkan anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka dalam keterlibatan, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional.

b. Schaufeli dan Bakker (2003) mengungkapkan bahwa “*engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption.*” Keterlibatan karyawan merupakan sebuah kondisi dengan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang juga ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan penyerapan.

c. Macey, *et al* (2009 dalam Armstrong, 2014) mengungkapkan bahwa “*employee engagement as ‘an individual’s purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort and persistence directed towards organizational goals.’*”

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.

2.2.3.2 Dorongan dalam *Employee Engagement*

Dalam sebuah keterikatan karyawan, perlu beberapa dorongan agar dapat memahami faktor-faktor dalam *engagement*, berikut adalah beberapa dorongan dalam *employee engagement* menurut Crawford (2013 dalam Armstrong, 2014):

a. Tantangan pekerjaan

Hal ini terjadi ketika sebuah ruang lingkup pekerjaan luas, tanggung jawab pekerjaan tinggi dan ada beban kerja yang tinggi. Hal tersebut dapat meningkatkan keterlibatan karena menciptakan potensi untuk pencapaian dan pertumbuhan pribadi

b. Otonomi

Dalam sebuah kebebasan, kemandirian serta kebijaksanaan diizinkan bagi karyawan dalam menjadwalkan pekerjaan mereka dan menentukan prosedur untuk melaksanakannya. Hal tersebut memberikan rasa kepemilikan dan kontrol atas hasil kerja para karyawan.

c. Variasi

Terdapat beberapa pekerjaan yang memungkinkan seorang individu untuk melakukan banyak kegiatan yang berbeda atau menggunakan banyak keterampilan yang berbeda.

d. Umpan balik

Seorang atasan maupun rekan kerja wajib lah memberi karyawan sebuah informasi yang cukup jelas perihal efektivitas kinerja

mereka ataupun hal lain yang berkaitan dengan organisasi guna dapat memberikan *feedback* yang baik terhadap antar karyawan maupun organisasi.

e. Fit

Adanya kompatibilitas antara individu dan lingkungan kerja, misalnya pada pekerjaan, organisasi, atasan, maupun rekan kerja yang memungkinkan seorang individu untuk berperilaku konsisten dengan cara mereka.

f. Peluang untuk berkembang

Hal ini membuat pekerjaan menjadi bermakna karena memberikan jalan bagi pertumbuhan dan pemenuhan karyawan dalam sebuah organisasi.

g. *Reward* dan pengakuan

Merupakan sebuah pengembalian langsung dan tidak langsung atas investasi pribadi pada suatu waktu dalam memerankan peran kerja.

2.2.3.3 Dimensi *Employee Engagement*

Keterikatan karyawan dapat diukur apabila karyawan tersebut mengetahui tingkat *engaged* dalam sebuah organisasi. Adapun menurut Schufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* memiliki tiga elemen diantaranya yaitu:

a. *Vigor* (Semangat)

Dalam hal ini *vigor* ditandai dengan adanya semangat yang tinggi serta terdapat kekuatan dengan ketahanan mental yang sangat tinggi disaat seorang individu tersebut bekerja. *Vigor* sendiri mempunyai kemauan untuk menginvestasikan sebuah upaya dalam sebuah pekerjaan seseorang. Serta memiliki kegigihan saat dilanda kesulitan.

b. *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi lebih mengacu kepada keterlibatan yang sangat kuat dalam sebuah pekerjaan yang dilakukan seorang individu serta mengalami sebuah rasa yang signifikan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan serta tantangan dalam sebuah pekerjaan.

c. *Absorption* (Penyerapan)

Merupakan sebuah keterikatan seorang karyawan yang ditandai dengan konsentrasi penuh dan dengan perasaan gembira dalam melakukan pekerjaan mereka. *Absorption* ini memiliki waktu yang cukup cepat dan sulit dalam melepaskan sebuah pekerjaan mereka.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada MSDM dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawannya. Luthans (2006) mengungkapkan bahwa 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. Kepuasan kerja merupakan masalah persepsi, sehingga kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang akan berbeda dengan orang lain karena apa yang dianggap penting oleh masing-masing individu adalah berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Sedangkan menurut Sutrisno (2009) kepuasan kerja merupakan sebuah reaksi emosional dan kompleks. Reaksi emosional tersebut akibat dari adanya dorongan, keinginan tuntutan serta harapan karyawan terhadap sebuah pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan oleh seorang karyawan, sehingga timbul lah suatu reaksi emosional yang berwujud perasaan yang riang, puas ataupun ketidakpuasan. Pendapat ketiga dari Handoko (1992 dalam Sutrisno, 2014) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan seorang karyawan dapat melampaikan perasaan tersebut dalam bentuk puas atau tidak puas atas pekerjaan mereka terhadap sebuah organisasi. Meski begitu, setiap kepuasan karyawan mempunyai nilai masing-masing dan tidak bisa disamakan antara satu sama lain.

2.2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam kepuasan kerja pastilah terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut memberikan kepuasan pada karyawan. Menurut Brown dan Ghiselli (1950 dalam Sutrisno, 2014) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasa kerja karyawan, diantaranya adalah:

a. Kedudukan

Seseorang beranggapan bahwa pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada penelitian yang sudah dilakukan bahwa hal tersebut tidak semuanya benar, akan tetapi perubahan dalam tingkay pekerjaanlah yang mempengaruhi sebuah kepuasan kerja.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan sebuah perbedaan dari tingkat atau sebuah golongan, sehingga pekerjaan tersebut dapat memberikan kedudukan tertentu pada seorang karyawan yang telah melakukannya. Apabila terjadi kenaikan upah, maka sedikit atau banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan menjadikan sebuah kebanggaan terhadap apa yang telah dicapai.

c. Jaminan finansial dan sosial

Hal ini sangatlah berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Karena pada dasarnya seorang yang merasa puas terhadap

jaminan serta upah yang diberikan karyawan, dengan adanya reward, tunjangan dan lain sebagainya, maka akan mendorong karyawan agar lebih giat dalam bekerja dan karyawan tersebut akan merasa puas terhadap *feedback* yang diberikan oleh perusahaan.

d. Mutu pengawasan

Dalam sebuah hubungan antara karyawan dengan atasan sangatlah penting, karena secara tidak langsung akan berpengaruh pada produktivitas kerja seorang karyawan. Kepuasan kerja dapat meningkat karena adanya hubungan baik serta perhatian yang dilakukan atasan terhadap bawahan, sehingga seorang karyawan akan merasa dianggap dan merasa bahwa dirinya sebagian penting dalam sebuah organisasi.

2.2.4.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup penting, karena terbukti manfaatnya bagi individu maupun organisasi. Menurut Luthans

(2006) kepuasan kerja terjadi apabila stimulus yang dirasakan sesuai dan dapat memenuhi kebutuhan individu, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila stimulus tidak sesuai dengan kebutuhan individu.

Luthans (2006) juga menyebutkan lima indikator kepuasan kerja, yaitu :

a. *Pay* (Gaji)

Kepuasan kerja di dapat dari tingkat imbalan atau sebuah hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan, dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

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

Seorang karyawan yang memiliki otonomi tinggi, maka mereka memiliki kebebasan menentukan tugas-tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini memberi pengaruh yang secara besar pula terhadap kepuasan kerja.

c. *Promotion opportunities* (Kesempatan untuk di promosikan)

Dalam sebuah promosi, maka seorang karyawan merasa memiliki sebuah status sosial yang lebih tinggi, pertumbuhan pribadi, serta tanggung jawab yang lebih banyak. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil bagi karyawan agar membangun sebuah kepuasan kerja yang baik.

d. *Supervision* (Pengawasan)

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

e. *Co-workers* (Rekan Kerja)

Dalam situasi pekerjaan yang menyita banyak tenaga dan waktu, maka seorang karyawan juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan apabila memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengantarkan kepada kepuasan kerja seorang karyawan agar mendorong kinerja yang meningkat.

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal penting yang perlu diperhatikan, dari atasan, bawahan, rekan kerja maupun diri sendiri. Semakin tinggi kinerja seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang akan di dapat dalam suatu organisasi. Berikut adalah pengertian dari beberapa teori terdahulu:

1. Bernardin dan Russell (1993) dikatakan bahwa "*performance is defined as the of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.*" Yang kurang lebih maknanya adalah suatu kinerja karyawan di definisikan sebagai sebuah catatan hasil yang diperoleh dari aktivitas pekerjaan tertentu pada periode tertentu.
2. Robbins (1996) 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.

3. Mathis dan Jackson (2006) kinerja karyawan merupakan segala sesuatu yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh seorang karyawan.

2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan, upaya yang dikeluarkan, dan adanya dukungan dari organisasi. Dari hal tersebut kinerja karyawan dapat ditingkatkan oleh dorongannya sendiri dan dapat berkurang jika salah satu faktor tidak ada.

Menurut Luthans (2006) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, antara lain adalah:

1. Membuat sebuah pekerjaan menjadi hal yang menyenangkan.
2. Memiliki gaji, benefit maupun kesempatan promosi secara adil.
3. Menyesuaikan seorang karyawan dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat serta keahlian mereka.
4. Mendesain suatu pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

2.2.5.3 Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan hal penting yang sangat diperlukan dalam perusahaan guna mengetahui prospek kerja seorang karyawan atau individu pada aspek tertentu. Adapun menurut

Bernardin dan Russell (1993) terdapat enam indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality* (Kualitas)

Kualitas merupakan sebuah proses seorang karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan yang mendekati sempurna.

2. *Quantity* (Kuantitas)

Kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah produksi yang dihasilkan atau diselesaikan oleh karyawan dari suatu pekerjaan.

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

Ketepatan waktu berkaitan dengan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas nya sesuai dengan waktu yang telah di tentukan oleh organisasi.

4. *Cost Effectiveness* (Biaya Efektif)

Efektivitas biaya merupakan sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi serta materi yang dapat dimaksimalkan dalam memperoleh sebuah keuntungan yang paling tinggi dan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian dari penggunaan sumber daya.

5. *Need for Supervision* (Perlu Pengawasan)

Dalam hal ini organisasi melihat sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas serta tanggungjawab nya tanpa harus menggunakan pengawasan dari pihak perusahaan. walaupun tidak

adanya pengawasan yang intensif, perusahaan berharap karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa adanya kejanggalan.

6. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal)

Pengaruh interpersonal merupakan sebuah tingkatan seorang karyawan mampu dalam mempromosikan perasaan harga diri, niat baik serta *teamwork* atau kerjasama yang baik antara sesama rekan kerja maupun karyawan bawahan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Belias, *et al* (2015) dalam hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja pada *Greek Banking Institutions* memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Cameron and Quinn (2006) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Spector (1997).

Penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh dan Yaganeh (2013) dalam hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja pada semua guru menengah di kota Teheran pada tahun ajaran 2009 memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Lund (2003) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Michaelowa (2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) dalam hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki hasil yang positif dan

signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Denison (1990) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Spector (1985).

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Sada, *et al* (2016) dalam hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Wallach (1983) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2006).

Penelitian yang dilakukan oleh El-Nahas, *et al* (2013) dalam hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Wallach (1983) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Locke (1969).

Penelitian yang dilakukan oleh Sabri *et al* (2011) dalam hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja pada dosen di universitas di Lahore memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Wallach (1983) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Spector (1985).

H1: *Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.*

2.3.2 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Nazarian, *et al* (2017) dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan pada hotel yang berada

di London memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Cameron dan Quinn (2011) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Kaplan and Norton (1992).

Penelitian yang dilakukan oleh Shahzad, *et al* (2013) dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan pada rumah perangkat lunak yang berada di Pakistan memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Robert (1995) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Ricardo (2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji (2013) dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan pada dosen Muhammadiyah di Jawa Timur memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Robbins (2000) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Bernardin and Russell (1995).

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan pada studi di rumah sakit yang berada di Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Robbins (1990) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Bernardin and Russell (1995).

H2: *Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.*

2.3.3 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015) dalam hubungan *employee engagement* dan kepuasan kerja pada bank sektor swasta yang berada di kota Delhi/NCR memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel *employee engagement* menggunakan teori dari Schaufeli dan Bakker (2002) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Spector (1997).

Penelitian yang dilakukan oleh Jain dan Jain (2018) dalam hubungan *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel *employee engagement* menggunakan teori dari Khan (1990) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Rejpal (2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Andrew dan Sofian (2012) dalam hubungan *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel *employee engagement* menggunakan teori dari Schaufeli dan Saks (2006) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Smith dan Hullin (1969).

Penelitian yang dilakukan oleh Lu, *et al* (2016) dalam hubungan *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki hasil yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini variabel *employee*

engagement menggunakan teori dari Schaufeli dan Bakker (2002) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Carbey (2003).

Penelitian yang dilakukan oleh Al-dalahmeh, *et al* (2018) dalam hubungan *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel *employee engagement* menggunakan teori dari Saks (2006) dan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Smith dan Hullin (1969).

H3: *Diduga terdapat pengaruh positif dari employee engagement terhadap kepuasan kerja.*

2.3.4 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Al-dalahmeh, *et al* (2018) dalam hubungan *employee engagement* dan kinerja karyawan pada karyawan IT di *Jordanian Banking Sector* memiliki hasil yang positif. Pada penelitian ini variabel *employee engagement* menggunakan teori dari Saks (2006) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Back (2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Ghafoor, *et al* (2011) dalam hubungan *employee engagement* dan kinerja karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel *employee engagement* menggunakan teori dari Saks (2006) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Luthans (2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) dalam hubungan *employee engagement* dan kinerja karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel *employee engagement*

menggunakan teori dari Schieman (2011) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Robbins dalam Thoyib (2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Dajani (2015) dalam hubungan *employee engagement* dan kinerja karyawan memiliki hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini variabel *employee engagement* menggunakan teori dari Kahn (1990) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Griffin (2010).

H4: *Diduga terdapat pengaruh positif dari employee engagement terhadap kinerja karyawan.*

2.3.5 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Octaviannand, *et al* (2017) dalam hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang berada di XYZ *Shipping Company* memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Herzberg dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Robbins (2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Fadlallh (2017) dalam hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada fakultas sains dan *humanity* pada *University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj* memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Locke (1968) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Locke (1976).

Penelitian yang dilakukan oleh Yuen, *et al* (2018) dalam hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hasil yang positif dan

signifikan. Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Spector (2008) dan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Locke (1976).

H5: *Diduga terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.*

2.3.6 Hubungan antara Budaya Organisasi dan dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Humairoh dan Wardoyo (2017) dalam hubungan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori Denison (2002), variabel *employee engagement* menggunakan teori Sirota (2009) dan variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Jewell dan Siegar (1998).

H6: *Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.*

2.3.7 Hubungan antara Budaya Organisasi dan dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) dalam hubungan *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam *Civil Society Organization*

PKBI Pusat sedangkan pengaruh dari budaya organisai terhadap peningkatan kinerja karyawan tidak berpengaruh secara signifikan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori Denison dan Mishra (1995), variabel *employee engagement* menggunakan teori Schieman (2011) dan variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Robbins dalam Thoyib (2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Joushan, *et al* (2015) dalam hubungan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement*, lalu budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun variabel *employee engagement* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori Robbin dalam Tika (2008), variabel *employee engagement* menggunakan teori Demerouti and Bakker, 2011) dan variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Bernardin and Russell (1995).

H7: *Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan employee engagement terhadap kinerja karyawan.*

2.3.8 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Sopyan dan Ahman (2015) dalam Budaya organisasi memiliki daya tarik yang kuat, sedangkan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki daya tarik tinggi. Sedangkan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap

variable *employee engagement*. Adapun pengaruh dari budaya organisasi, kepuasan kerja dan *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika di Kabupaten Sukabumi. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan teori Schaufeli (2010), variabel kepuasan kerja menggunakan teori Robbins (2005) dan variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Schemerhorn (2010).

H8: *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).*

2.3.9 Hubungan antara *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Sopyan dan Ahman (2015) dalam budaya organisasi memiliki daya tarik yang kuat, sedangkan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki daya tarik tinggi. Sedangkan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap variable *employee engagement*. Adapun pengaruh dari budaya organisasi, kepuasan kerja dan *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika di Kabupaten Sukabumi. Pada penelitian ini variabel *employee engagement* menggunakan teori Kahn (1990), variabel

kepuasan kerja menggunakan teori Robbins (2005) dan variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Schemerhorn (2010).

H9: *Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (employee engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung (employee engagement terhadap kinerja karyawan).*

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) kerangka teoritis merupakan fondasi sebuah proyek dalam penelitian didasarkan. Kerangka teoritis dapat di definisikan sebagai jaringan asosiasi yang disusun, di jelaskan dan dielaborasi secara logis dalam setiap variabel yang dianggap relevan dalam sebuah masalah dan dapat diidentifikasi melalui sebuah proses wawancara, pengamatan, serta tinjauan maupun literatur.

Dalam kerangka pikir penelitian menjelaskan yang berkaitan dengan pengaruh dari variabel budaya organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

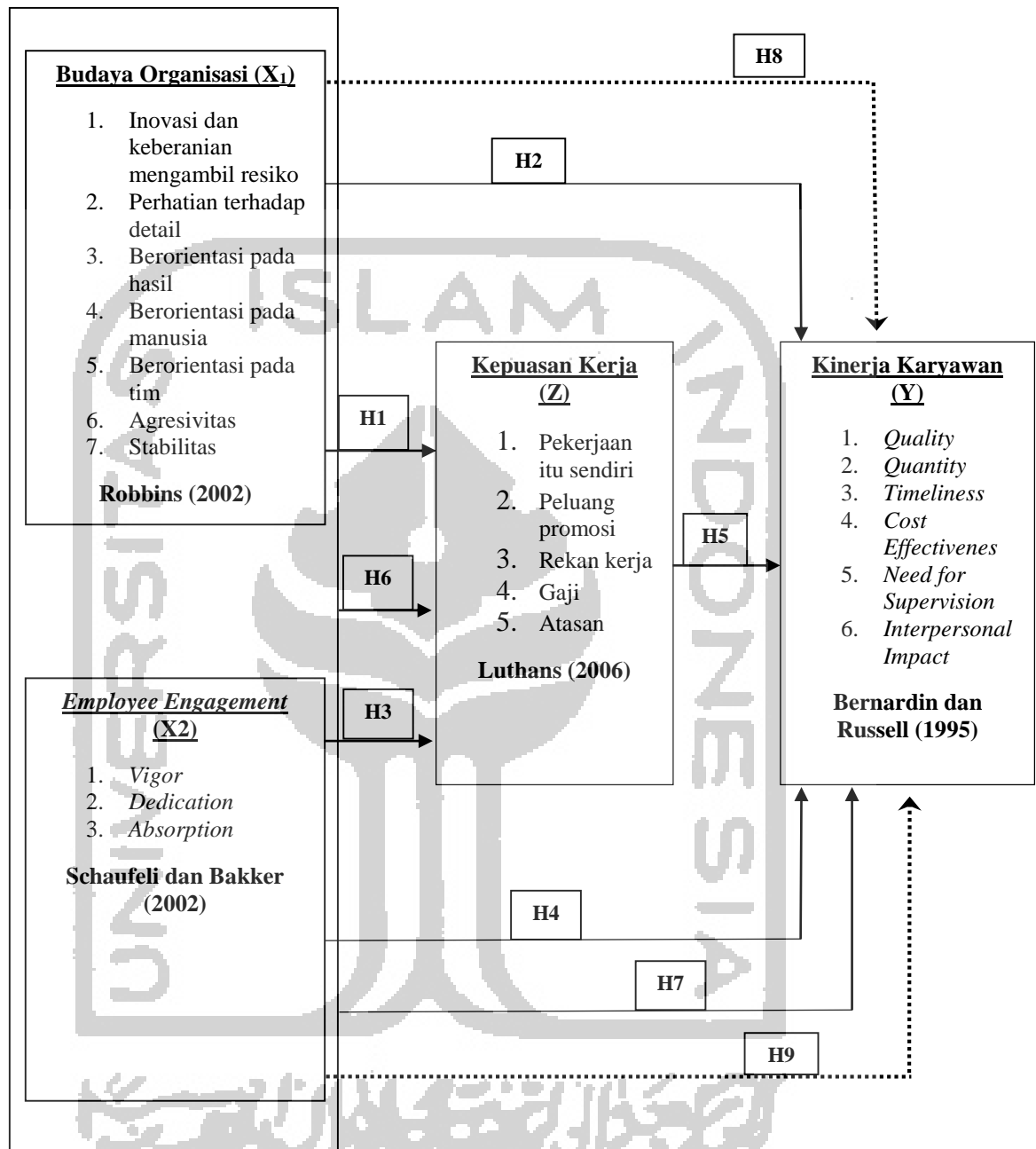
Sumber penelitian terdahulu:

1. $X_1 - Z =$ Belias *et al* (2015), Hosseinkhanzadeh dan Yaganeh (2013), Sadeghi *et al* (2013), Cronley dan Kim (2016), Al-Sada *et al* (2016), El-Nahas *et al* (2013), Sabri *et al* (2011), Shah (2015), Sewang (2016), Ahamed dan Mahmood (2015)
2. $X_1 - Y =$ Harwiki (2016), Nazarian *et al* (2017), Shahzad *et al* (2013), Sangadji (2013), Hakim (2015), Syauta *et al* (2012), Bakti (2016)

3. $X_2 - Z =$ Lu *et al* (2016), Yalabik *et al* (2016), Madan dan Srivastava (2015), Jain dan Jain (2018), Andrew dan Sofian (2012), Al-dalahmeh *et al* (2018), Orgambídez-Ramos dan Almeida (2017)
4. $X_2 - Y =$ Dajani (2015), Al-dalahmeh *et al* (2018), Ghafoor *et al* (2011), Bakti (2016), Joushan *et al* (2015)
5. $Z - Y =$ Octaviannand *et al* (2017), Sawitri *et al* (2016), Fadlallh (2017), Ndulue dan Ekechukwn (2016), Fu dan Deshpande (2014), Yuen *et al* (2018)
6. $X_1 \& X_2 - Z =$ Humairoh dan Wardoyo (2017)
7. $X_1 \& X_2 - Y =$ Bakti (2016), Joushan *et al* (2015)
8. $X_1 - Z - Y =$ Sopyan dan Ahman (2015)
9. $X_2 - Z - Y =$ Sopyan dan Ahman (2015)

Berdasarkan teori serta hasil dari penelitian terdahulu, maka peneliti akan mengemukakan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:





Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) pengertian dari hipotesis adalah suatu pernyataan sementara, namun dapat diuji dan memprediksi apa yang ingin ditemukan dari suatu data yang empiris. Berdasarkan kerangka pikir penelitian diatas, terdapat beberapa variabel yakni variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi dan *employee engagement*, variabel *intervening* kepuasan kerja serta variabel dependen dari kinerja karyawan.

- H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
- H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
- H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
- H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
- H8: 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).

H9: 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).

