

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, kuesioner disebarakan kepada karyawan organik atau karyawan tetap PT Telkom Indonesia di Yogyakarta, dengan jumlah total yakni 65 karyawan. Kemudian kuesioner dibagikan kepada seluruh responden, besarnya jumlah kuesioner yang dikembalikan berjumlah 52 kuesioner atau tingkat pengembalian kuesioner penelitian ini adalah 80 persen. Sehingga total kuesioner yang dapat dijadikan sumber data dan dapat diolah pada penelitian ini adalah 52 kuesioner. Selanjutnya dilakukan analisis data menggunakan *software* SPSS 25.

Adanya tingkat pengembalian kuisisioner yang hanya 80 persen tersebut dikarenakan sebagian karyawan yang sedang menjalankan tugas belajar, pekerjaan lapangan dan melakukan tugas keluar kota. Sehingga dengan adanya kendala-kendala tersebut menyebabkan sejumlah karyawan tidak dapat terlibat dalam pengisian kuesioner penelitian.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) uji validitas merupakan sebuah pengujian seberapa baik instrumen yang telah dikembangkan untuk mengukur konsep tertentu. Adapun menurut Ghozali (2016) uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya dari sebuah data. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa pada penelitian ini menggunakan instrumen penelitian dengan kuesioner. Suatu kuesioner

dapat dikatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh responden (Ghozali, 2016).

Uji validitas penelitian ini dihitung setiap item atau variabel dari variabel budaya organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Data yang diperoleh dari 52 responden tersebut selanjutnya diolah dan dihitung dengan menggunakan *software* SPSS 25.

Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	Budaya Organisasi (X_1)	23
2.	<i>Employee Engagement</i> (X_2)	13
3.	Kepuasan Kerja (Z)	17
4.	Kinerja Karyawan (Y)	20
Total Pertanyaan		73

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 1, hal 219)

Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara r_{hitung} dan r_{tabel} yakni $r_{tabel} = 0,273$ ($df = N-2$ ($52-2$) = 50) dengan tingkat sigfikansi 5% (0,05). Apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) maka pernyataan dianggap valid. Begitu juga sebaliknya apabila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_{hitung} < r_{tabel}$) maka pernyataan dianggap tidak valid/gugur.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X_1)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Organisasi melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan	0,506	0,273	Valid
2.	Organisasi memberikan kebebasan anggota organisasi dalam berinovasi	0,646	0,273	Valid
3.	Organisasi memberikan kebebasan anggota organisasi dalam mengungkapkan gagasan	0,607	0,273	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

4.	Organisasi menyampaikan tujuan anggota organisasi dengan detail	0,575	0,273	Valid
5.	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran dengan detail	0,592	0,273	Valid
6.	Organisasi memberikan petunjuk yang jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan	0,553	0,273	Valid
7.	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan secara tepat	0,478	0,273	Valid
8.	Organisasi memberikan evaluasi hasil kerja karyawan secara rutin	0,648	0,273	Valid
9.	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan	0,706	0,273	Valid
10.	Anggota organisasi mampu memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi	0,576	0,273	Valid
11.	Adanya hubungan harmonis antar anggota organisasi	0,673	0,273	Valid
12.	Adanya hubungan harmonis antara pimpinan dengan anggota organisasi	0,731	0,273	Valid
13.	Organisasi memberikan bonus atas pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik	0,522	0,273	Valid
14.	Anggota organisasi mengutamakan kepentingan tim	0,554	0,273	Valid
15.	Terjadi kebersamaan antar anggota tim	0,676	0,273	Valid
16.	Terdapat koordinasi antara tim satu dengan tim lainnya	0,713	0,273	Valid
17.	Terjadi koordinasi antar anggota tim	0,632	0,273	Valid
18.	Organisasi mampu mengembangkan semangat antar anggota organisasi	0,639	0,273	Valid
19.	Organisasi mampu mengembangkan rasa bersaing untuk mencapai sebuah prestasi	0,364	0,273	Valid
20.	Organisasi mampu memberikan motivasi antar anggota untuk meraih prestasi	0,579	0,273	Valid
21.	Adanya prosedur kerja yang sudah ditetapkan organisasi	0,641	0,273	Valid
22.	Adanya standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi	0,479	0,273	Valid
23.	Organisasi menyediakan informasi pekerjaan	0,335	0,273	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, hal 236)

Dari data Tabel 4.2 diatas, terdapat 23 (dua puluh tiga) pernyataan variabel budaya organisasi (X_1) dengan semua pernyataan terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas *Employee Engagement* (X_2)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Saya merasa berenergi saat menyelesaikan pekerjaan	0,631	0,273	Valid
2.	Saya bersemangat saat bekerja	0,801	0,273	Valid
3.	Saya memiliki waktu untuk mengerjakan pekerjaan organisasi	0,683	0,273	Valid
4.	Saya memiliki keuletan dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi	0,615	0,273	Valid
5.	Saya memiliki tujuan dalam menyelesaikan pekerjaan	0,723	0,273	Valid
6.	Saya antusias terhadap pekerjaan	0,719	0,273	Valid
7.	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna	0,531	0,273	Valid
8.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan	0,681	0,273	Valid
9.	Saya merasa pekerjaan yang dilakukan cukup menantang	0,530	0,273	Valid
10.	Saya menikmati pekerjaan hingga lupa waktu	0,444	0,273	Valid
11.	Saya menikmati setiap pekerjaan yang diberikan	0,703	0,273	Valid
12.	Saya serius dalam melakukan pekerjaan	0,371	0,273	Valid
13.	Saya merasa terbawa suasana saat bekerja	0,581	0,273	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, hal 236)

Dari data Tabel 4.3 diatas, terdapat 13 (tiga belas) pernyataan variabel *employee engagement* (X_2) dengan semua pernyataan terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan pekerjaan yang saya kerjakan	0,869	0,273	Valid

Lanjutan Tabel 4.4

2.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan latar belakang pendidikan saya	0,757	0,273	Valid
3.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan kemampuan yang saya miliki	0,862	0,273	Valid
4.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan standar yang ditetapkan	0,778	0,273	Valid
5.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri	0,427	0,273	Valid
6.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk bertanggungjawab sesuai kemampuan	0,572	0,273	Valid
7.	Anggota organisasi termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tantangan yang diberikan organisasi	0,674	0,273	Valid
8.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi	0,443	0,273	Valid
9.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menduduki tingkat jabatan yang lebih tinggi	0,534	0,273	Valid
10.	Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan dalam organisasi	0,423	0,273	Valid
11.	Adanya kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi	0,450	0,273	Valid
12.	Pemimpin memberikan kritik yang membangun terhadap anggota organisasi dalam segala situasi	0,634	0,273	Valid
13.	Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap anggota organisasi dalam bekerja	0,746	0,273	Valid
14.	Pemimpin memberikan perhatian berupa saran terhadap anggota organisasi dalam pekerjaan yang sulit	0,655	0,273	Valid
15.	Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi	0,487	0,273	Valid
16.	Rekan kerja membantu memberikan solusi ketika anggota organisasi berada dalam kesulitan	0,456	0,273	Valid
17.	Rekan kerja dapat diajak bekerjasama dalam organisasi	0,508	0,273	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, hal 236)

Dari data Tabel 4.4 diatas, terdapat 17 (tujuh belas) pernyataan variabel kepuasan kerja (Z) dengan semua pernyataan terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan prosedur pekerjaan	0,586	0,273	Valid
2.	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan standar yang diterapkan	0,554	0,273	Valid
3.	Saya rapih dalam bekerja	0,641	0,273	Valid
4.	Saya teliti dalam bekerja	0,481	0,273	Valid
5.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	0,783	0,273	Valid
6.	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi	0,725	0,273	Valid
7.	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai dengan prosedur organisasi	0,626	0,273	Valid
8.	Saya tepat waktu saat hadir	0,559	0,273	Valid
9.	Saya tepat waktu saat pulang bekerja	0,461	0,273	Valid
10.	Saya mampu memanfaatkan waktu luang	0,648	0,273	Valid
11.	Saya mampu menyelesaikan tugas tepat waktu	0,568	0,273	Valid
12.	Saya mampu memelihara peralatan kerja	0,786	0,273	Valid
13.	Saya mampu menghemat biaya pengeluaran organisasi	0,676	0,273	Valid
14.	Saya mampu mengurangi kesalahan di tempat kerja	0,720	0,273	Valid
15.	Saya mampu bekerja tanpa pengawasan	0,719	0,273	Valid
16.	Saya bekerja dengan baik meskipun tanpa pengawasan	0,597	0,273	Valid
17.	Saya mampu mengurangi kesalahan dalam bekerja tanpa pengawasan	0,506	0,273	Valid
18.	Saya mendukung pekerjaan dari rekan kerja	0,503	0,273	Valid
19.	Saya menghargai hasil kerja rekan kerja	0,401	0,273	Valid
20.	Saya mampu bekerjasama dengan baik	0,436	0,273	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3, hal 236)

Dari data Tabel 4.5 diatas, terdapat 20 (dua puluh) pernyataan variabel kinerja karyawan (Y) dengan semua pernyataan terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) uji reliabilitas yaitu suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias atau tanpa ada kesalahan dan karena itu dapat menjamin konsistensi pada pengukuran di sepanjang waktu serta pada poin di instrumen tersebut. Sedangkan menurut Ghozali (2016), reliabilitas merupakan sebuah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variable konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan tersebut dapat konsisten atau stabil. Pada penelitian ini menggunakan *Alfa Cronbach* guna mengetahui suatu indikator yang reliabel atau tidak reliabel. Keputusan pengujiannya yakni apabila nilai dari *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 atau 60% maka instrumen dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai <i>Cronbach's alfa</i>	Sig	Keterangan
1.	Budaya Organisasi (X ₁)	0,912	>0,6	Reliabel
2.	<i>Employee Engagement</i> (X ₂)	0,857	>0,6	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja (Z)	0,895	>0,6	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan (Y)	0,900	>0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 7, hal 247)

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas, diketahui bahwa semua variabel yang dinyatakan reliabel. Hal ini terbukti dengan nilai *Cronbach's* alfa > tingkat signifikansi (0,6).

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis ini menggunakan karakteristik pribadi responden yang telah diteliti serta deskripsi hasil dari variabel budaya organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

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

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

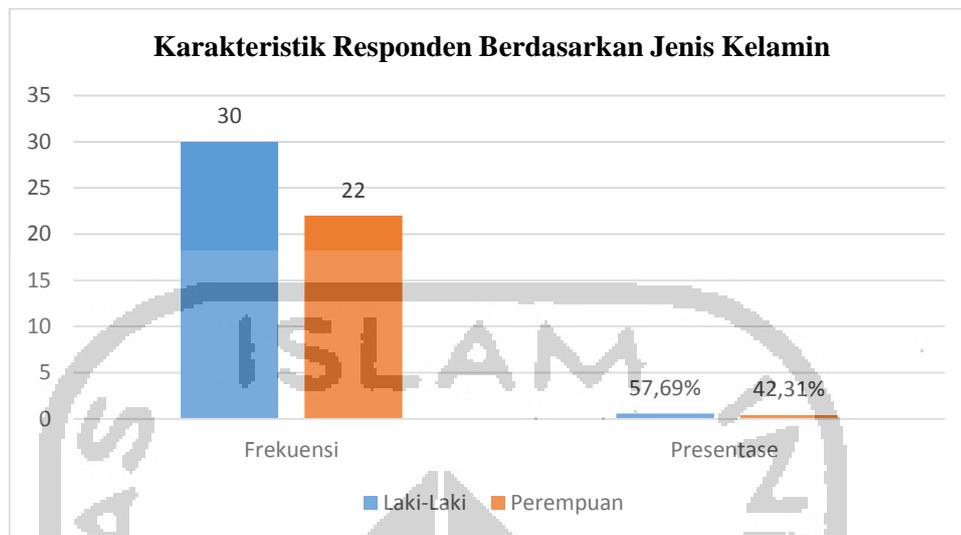
Pada PT Telkom Indonesia yang berada di Yogyakarta terdapat responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelaminnya. Hasil pengelompokan yang diperoleh dari kuesioner yang telah dibagikan yaitu:

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1.	Laki-Laki	30	57,69
2.	Perempuan	22	42,31
Jumlah		52	100

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.1 menunjukkan bahwa dari 52 responden penelitian sebagian besar jumlah karyawan yang mendominasi adalah laki-laki, terdapat 30 orang (57,69 persen) responden laki-laki dan 22 orang (42,31 persen) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden laki-laki dan perempuan lebih mendominasi responden laki-laki disebabkan karena PT Telkom Indonesia merupakan perusahaan jasa dibidang telekomunikasi dan lebih cenderung dengan teknisi dimana dibutuhkan karyawan laki-laki yang lebih banyak daripada perempuan.

Manurut Dyne dan Graham (2005) seorang karyawan yang bekerja dalam bidang teknisi memiliki tantangan yang lebih besar sehingga karyawan laki-laki mampu mendominasi dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada perempuan.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

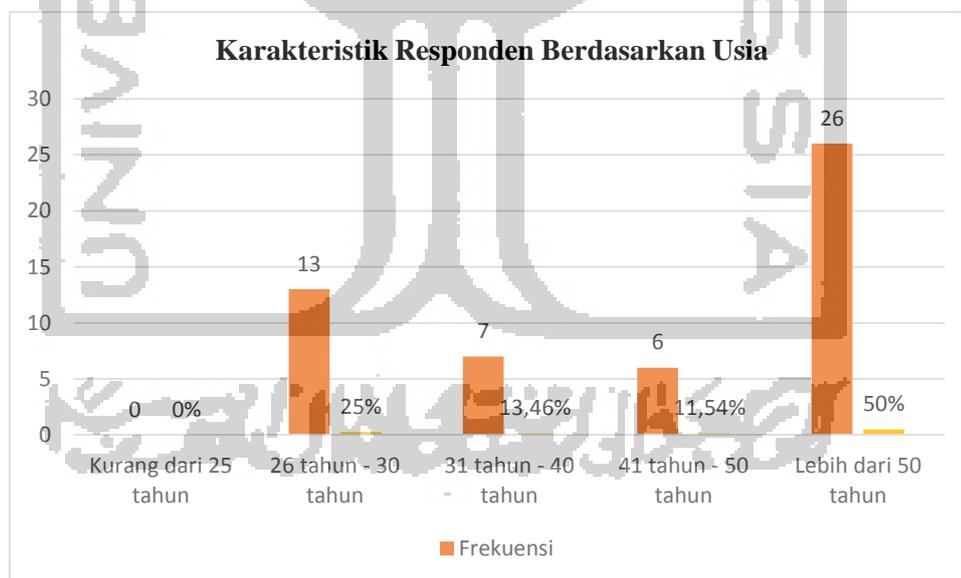
Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Presentase
1.	Kurang dari 25 tahun	0	0
2.	26 tahun - 30 tahun	13	25,00
3.	31 tahun - 40 tahun	7	13,46
4.	41 tahun - 50 tahun	6	11,54
5.	Lebih dari 50 tahun	26	50,00
Jumlah		52	100

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 5 kategori yang teruji pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253))

Tabel 4.8 dan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa dari 52 responden penelitian ini yang berusia kurang dari 25 tahun berjumlah 0 orang atau 0

persen, yang berumur 26-30 tahun berjumlah 13 orang atau 25,00 persen, yang berumur 31-40 tahun berjumlah 7 orang atau 13,46 persen, yang berumur 41-50 tahun berjumlah 6 orang atau 11,54 persen dan yang berumur lebih dari 50 tahun berjumlah 26 orang atau 50,00 persen. Dalam hal ini perusahaan mempunyai keterikatan yang baik antara karyawan terhadap perusahaan sehingga mereka tetap bertahan walaupun usia sudah tidak produktif.

Menurut Dyine dan Graham (2005) seseorang yang memiliki usia dominan lebih tua maka mereka akan mudah untuk merasakan puas atas *feedback* yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

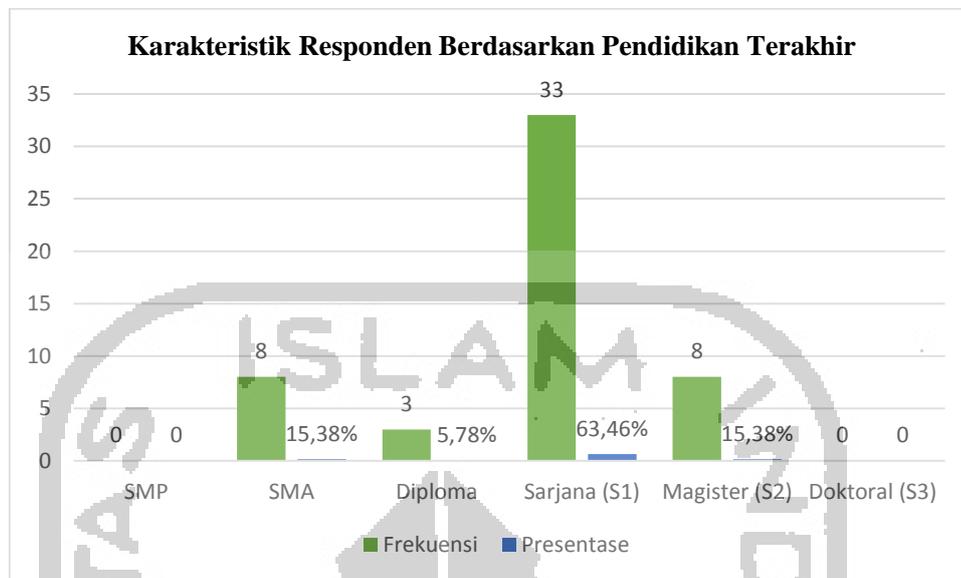
Kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir terdiri dari 6 kategori yang tersaji pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
1.	SMP	0	0
2.	SMA	8	15,38
3.	Diploma	3	5,78
4.	Sarjana (S1)	33	63,46
5.	Magister (S2)	8	15,38
6.	Doktoral (S3)	0	0
Jumlah		52	100

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 6 kategori yang tersaji pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
 Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Tabel 4.9 dan Gambar 4.3 menunjukkan bahwa dari 52 responden penelitian ini yang mempunyai pendidikan terakhir SMP berjumlah 0 orang atau 0 persen, SMA berjumlah 8 orang atau 15,38 persen, Diploma berjumlah 3 orang atau 5,78 persen, Sarjana (S1) berjumlah 33 orang atau 63,46 persen, Megister berjumlah 8 orang atau 15,38 persen, dan Doktoral berjumlah 0 orang atau 0 persen. Perusahaan Telkom Indonesia merupakan perusahaan BUMN terbesar di Indonesia dibidang telekomunikasi, dimana karyawan nya memiliki pemdidikan akhir Sarjana dan Megister yang diyakini lebih mampu mengerti serta memahami budaya organisasi serta dapat mempunyai keterikatan yang kuat daripada seorang yang mempunyai pendidikan terakhir SMP, SMA ataupun Diploma.

Menurut Kanungo (1992) seorang karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi atau kompetensi dalam organisasi akan

membuahkan rasa kepuasan serta mampu dalam mengasah keterampilannya.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

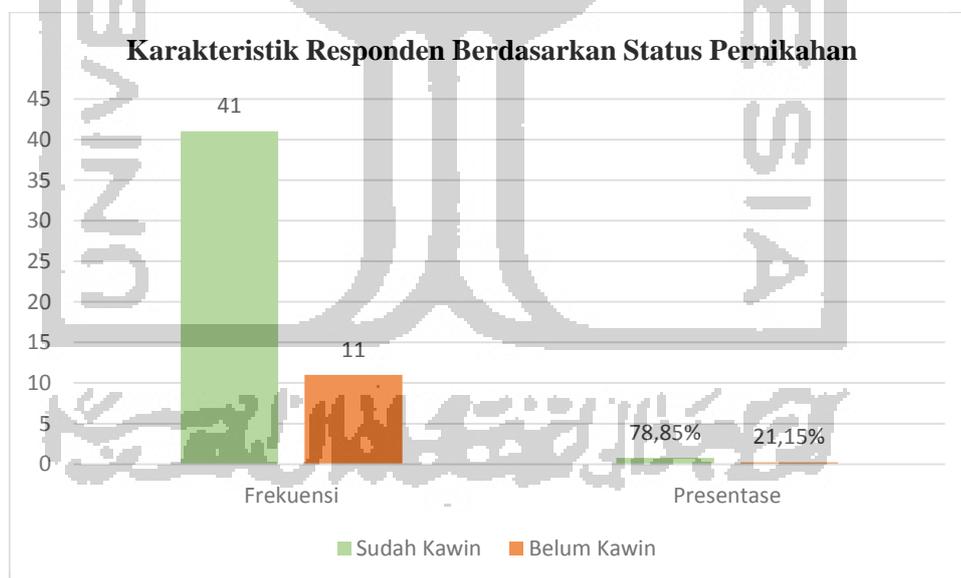
Kategori responden berdasarkan status pernikahan terdiri dari 2 (dua) kategori yang tersaji pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No.	Status Pernikahan	Frekuensi	Presentase
1.	Sudah Kawin	41	78,85
2	Belum Kawin	11	21,15
Jumlah		52	100

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Berdasarkan Tabel 4.10 dan Gambar 4.4 menunjukkan bahwa dari 52 responden penelitian sebagian besar jumlah karyawan yang

mendominasi adalah karyawan yang sudah kawin, terdapat 41 orang (78,85 persen) dan 11 orang (21,55 persen) adalah belum kawin. Seorang individu yang masih lajang atau belum kawin memiliki produktivitas kerja yang tinggi, sehingga karyawan memiliki potensi dalam mengembangkan serta mencapai tujuan organisasi selain itu ia akan memberikan kinerja yang optimum untuk organisasi.

Menurut Dyine dan Graham (2005) dalam organisasi, seorang karyawan yang mempunyai status sudah kawin maka ia akan di tuntut untuk melakukan pekerjaannya dengan baik agar memiliki rasa puas terhadap perusahaan atau dirinya sendiri serta dapat meningkatkan *engagement* yang tinggi.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

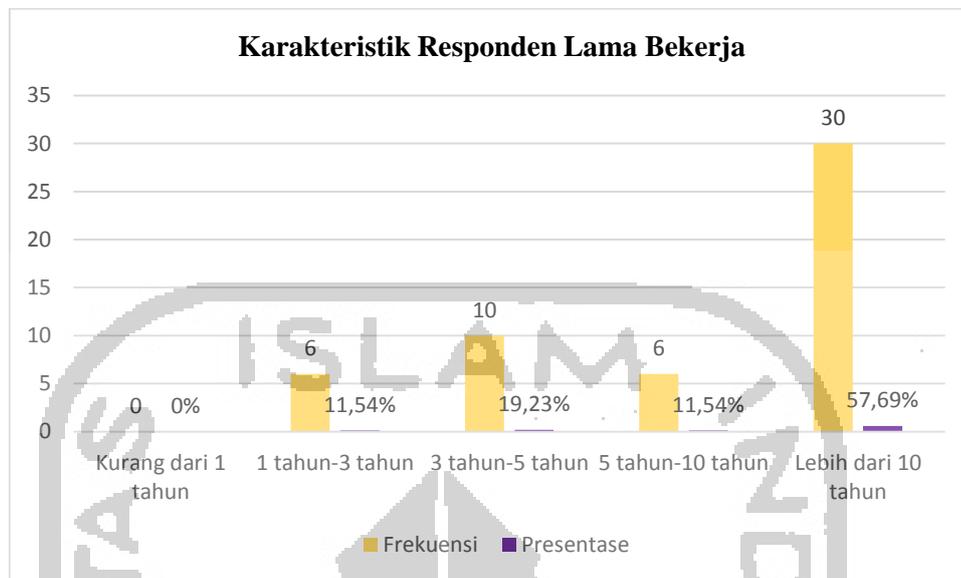
Kategori responden berdasarkan lama bekerja terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Tabel 4.12.

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Lama Bekerja

No.	Jabatan	Frekuensi	Presentase
1.	Kurang dari 1 tahun	0	0
2.	1 tahun-3 tahun	6	11,54
3.	3 tahun-5 tahun	10	19,23
4.	5 tahun-10 tahun	6	11,54
5.	Lebih dari 10 tahun	30	57,69
Jumlah		52	100

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Kategori responden berdasarkan jabatan terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Tabel 4.11 dan Gambar 4.5 menunjukkan bahwa dari 52 responden penelitian ini yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 tahun 0 orang atau 0 persen, 1 tahun hingga 3 tahun berjumlah 6 orang atau 11,54 persen, 3 tahun hingga 5 tahun berjumlah 10 orang atau 19,23 persen, 5 tahun hingga 10 tahun berjumlah 6 orang atau 11,54 persen, dan lebih dari 5 tahun berjumlah 30 orang atau 57,69 persen. Seorang individu yang sudah nyaman terhadap organisasi, maka ia akan merasa terikat dan puas atas *feedback* yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan dan bergitupun sebaliknya, sehingga karyawan merasa nyaman dan bertahan dalam waktu yang cukup lama.

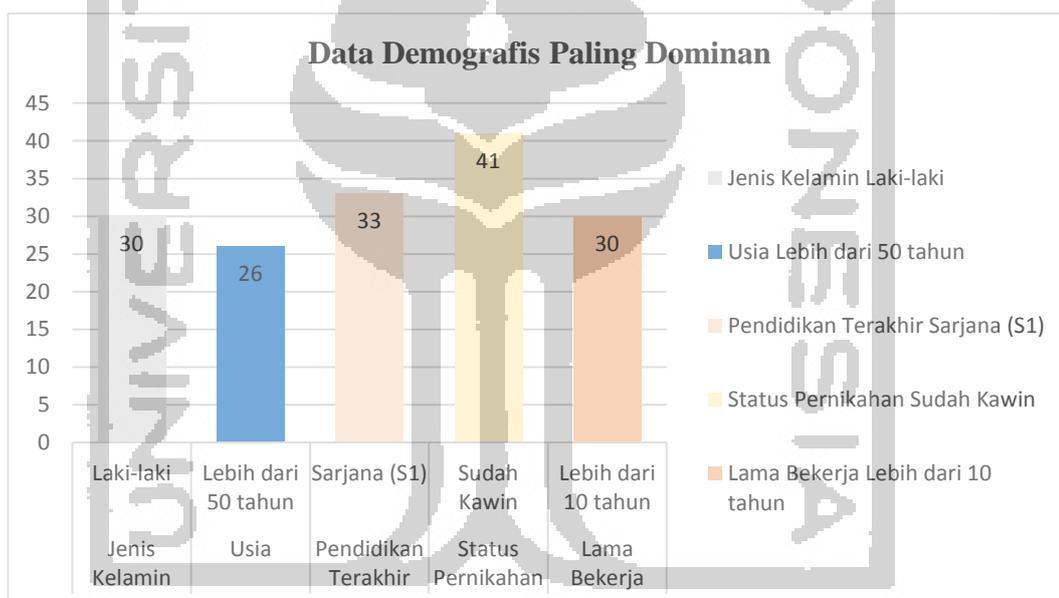
Rhoades *et al* (2001) karyawan yang puas terhadap perusahaan cenderung memiliki masa kerja yang lama, hal ini dikarenakan adanya *engagement* antara seorang karyawan terhadap perusahaan.

Tabel 4.12 Rekapitulasi Data Demografis Paling Dominan

No.	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Presentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	30	57,69
2.	Usia	Lebih dari 50 tahun	26	50,00
3.	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	33	63,46
4.	Status Pernikahan	Sudah Kawin	41	78,85
5.	Lama Bekerja	Lebih dari 10 tahun	30	57,69

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Rekapitulasi data demografi yang paling dominan dari 7 kategori yang tersaji pada Gambar 4.6.

**Gambar 4.6 Rekapitulasi Data Demografi Paling Dominan**

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 10, hal 253)

Dari Tabel 4.12 dan Gambar 4.6 diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 orang, dengan usia yang dominan lebih dari 50 tahun sebanyak 26 orang, dengan pendidikan terakhir dominan adalah Sarjana (S1) sebanyak 33

orang, status pernikahan dominan adalah sudah kawin sebanyak 41 orang serta lama bekerja dominan adalah lebih dari 10 tahun sebanyak 30 orang.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk setiap variabel yang diteliti yakni variabel budaya organisasi dan *employee engagement* dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur variabel penelitian yaitu budaya organisasi dan *employee engagement* dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan berpedoman pada nilai minimum dan maksimum maka dapat ditentukan sebuah interal penilaian. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban persepsi responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Interval} = \text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum} (:) \text{ Jumlah Kelas}$$

$$\text{Interval} = 5 - 1 (:) 5 = 0,8$$

Skor item pertanyaan diketahui melalui indeks yang menggunakan interval pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Bobot Penilaian

No.	Kategori	Bobot Skor
1.	Sangat Rendah	1,00 – 1,80
2.	Rendah	1,81 – 2,61
3.	Cukup	2,62 – 3,42
4.	Tinggi	3,43 – 4,23
5.	Sangat Tinggi	4,24 – 5,00

Sumber: Data Primer diolah, 2019.

4.2.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X₁)

Analisis deskriptif variabel budaya organisasi diukur melalui kuesioner dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.14.

Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X₁)

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
Inovasi dan Pengambilan Keputusan			
1.	Organisasi melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan	4,21	Baik
2.	Organisasi memberikan kebebasan anggota organisasi dalam berinovasi	4,31	Sangat Baik
3.	Organisasi memberikan kebebasan anggota organisasi dalam mengungkapkan gagasan	4,35	Sangat Baik
Mean (Rata-rata)		4,29	Sangat Baik
Perhatian terhadap Detail			
4.	Organisasi menyampaikan tujuan anggota organisasi dengan detail	4,23	Baik
5.	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran dengan detail	4,11	Baik
6.	Organisasi memberikan petunjuk yang jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan	4,17	Baik
7.	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan secara tepat	4,31	Sangat Baik
Mean (Rata-rata)		4,20	Baik
Orientasi terhadap Hasil			
8.	Organisasi memberikan evaluasi hasil kerja karyawan secara rutin	4,21	Baik
9.	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan	4,09	Baik

Lanjutan Tabel 4.14

10.	Anggota organisasi mampu memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi	4,31	Sangat Baik
Mean (Rata-rata)		4,20	Baik
Organisasi terhadap Individu			
11.	Adanya hubungan harmonis antar anggota organisasi	4,31	Sangat Baik
12.	Adanya hubungan harmonis antara pimpinan dengan anggota organisasi	4,35	Sangat Baik
13.	Organisasi memberikan bonus atas pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik	4,37	Sangat Baik
Mean (Rata-rata)		4,34	Sangat Baik
Organisasi terhadap Tim			
14.	Anggota organisasi mengutamakan kepentingan tim	4,31	Sangat Baik
15.	Terjadi kebersamaan antar anggota tim	4,25	Sangat Baik
16.	Terdapat koordinasi antara tim satu dengan tim lainnya	4,29	Sangat Baik
17.	Terjadi koordinasi antar anggota tim	4,21	Baik
Mean (Rata-rata)		4,26	Sangat Baik
Agresivitas			
18.	Organisasi mampu mengembangkan semangat antar anggota organisasi	4,27	Sangat Baik
19.	Organisasi mampu mengembangkan rasa bersaing untuk mencapai sebuah prestasi	4,07	Baik
20.	Organisasi mampu memberikan motivasi antar anggota untuk meraih prestasi	4,19	Baik
Mean (Rata-rata)		4,17	Tinggi
Stabilitas			
21.	Adanya prosedur kerja yang sudah ditetapkan organisasi	4,23	Baik
22.	Adanya standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi	4,47	Sangat Baik
23.	Organisasi menyediakan informasi pekerjaan	4,41	Sangat Baik
Mean (Rata-rata)		4,37	Sangat Baik
Mean Total		4,26	Sangat Baik
No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
Inovasi dan Pengambilan Keputusan			
1.	Organisasi melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan	4,21	Tinggi
2.	Organisasi memberikan kebebasan anggota organisasi dalam berinovasi	4,31	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.14

3.	Organisasi memberikan kebebasan anggota organisasi dalam mengungkapkan gagasan	4,35	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,29	Sangat Tinggi
Perhatian terhadap Detail			
4.	Organisasi menyampaikan tujuan anggota organisasi dengan detail	4,23	Tinggi
5.	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran dengan detail	4,11	Tinggi
6.	Organisasi memberikan petunjuk yang jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan	4,17	Tinggi
7.	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan secara tepat	4,31	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,20	Tinggi
Orientasi terhadap Hasil			
8.	Organisasi memberikan evaluasi hasil kerja karyawan secara rutin	4,21	Tinggi
9.	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan	4,09	Tinggi
10.	Anggota organisasi mampu memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi	4,31	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,20	Tinggi
Organisasi terhadap Individu			
11.	Adanya hubungan harmonis antar anggota organisasi	4,31	Sangat Tinggi
12.	Adanya hubungan harmonis antara pimpinan dengan anggota organisasi	4,35	Sangat Tinggi
13.	Organisasi memberikan bonus atas pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik	4,37	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,34	Sangat Tinggi
Organisasi terhadap Tim			
14.	Anggota organisasi mengutamakan kepentingan tim	4,31	Sangat Tinggi
15.	Terjadi kebersamaan antar anggota tim	4,25	Sangat Tinggi
16.	Terdapat koordinasi antara tim satu dengan tim lainnya	4,29	Sangat Tinggi
17.	Terjadi koordinasi antar anggota tim	4,21	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,26	Sangat Tinggi
Agresivitas			
18.	Organisasi mampu mengembangkan semangat antar anggota organisasi	4,27	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.14

19.	Organisasi mampu mengembangkan rasa bersaing untuk mencapai sebuah prestasi	4,07	Tinggi
20.	Organisasi mampu memberikan motivasi antar anggota untuk meraih prestasi	4,19	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,17	Tinggi
Stabilitas			
21.	Adanya prosedur kerja yang sudah ditetapkan organisasi	4,23	Tinggi
22.	Adanya standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi	4,47	Sangat Tinggi
23.	Organisasi menyediakan informasi pekerjaan	4,41	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,37	Sangat Tinggi
Mean Total		4,26	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Berdasarkan Tabel 4.14 bahwa dari 52 karyawan yang dijadikan responden penelitian mempunyai rata-rata persepsi responden mengenai variabel budaya organisasi sebesar 4,26. Dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan mengenai budaya organisasi dikategorikan sangat tinggi.

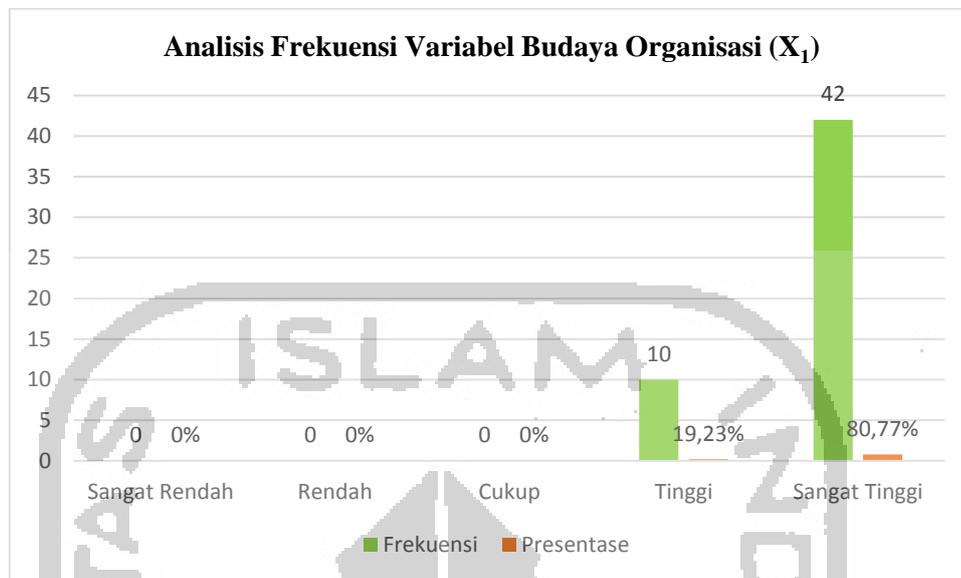
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X₁)

Range	Frekuensi	Presentase	Keterangan
1-23	0	0	Sangat Rendah
24-46	0	0	Rendah
47-69	0	0	Cukup
70-92	10	19,23	Tinggi
93-115	42	80,77	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Atau hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 52 responden karyawan organik atau karyawan tetap yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 10 responden atau 19,23 persen yang memiliki tingkat budaya organisasi tinggi dan 42 responden atau 80,77 persen yang memiliki tingkat budaya organisasi yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan organik PT Telkom memiliki budaya organisasi yang sangat tinggi, bahwa seorang karyawan memiliki inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, organisasi terhadap individu, organisasi terhadap tim, *agresivitas* serta *stabilitas* yang sangat tinggi terhadap pekerjaan.

4.2.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagemnt* (X₂)

Analisis deskriptif variabel *employee engagement* diukur melalui kuesioner dengan hasil jawaban responden seperti pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (X₂)

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
<i>Vigor (Semangat)</i>			
1.	Saya merasa berenergi saat menyelesaikan pekerjaan	4,23	Tinggi
2.	Saya bersemangat saat bekerja	4,35	Sangat Tinggi
3.	Saya memiliki waktu untuk mengerjakan pekerjaan organisasi	4,15	Tinggi
4.	Saya memiliki keuletan dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi	4,15	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,22	Tinggi
<i>Dedication (Dedikasi)</i>			
5.	Saya memiliki tujuan dalam menyelesaikan pekerjaan	4,35	Sangat Tinggi
6.	Saya antusias terhadap pekerjaan	4,33	Sangat Tinggi
7.	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna	4,43	Sangat Tinggi
8.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan	4,33	Sangat Tinggi
9.	Saya merasa pekerjaan yang dilakukan cukup menantang	4,25	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,33	Sangat Tinggi
<i>Absorption (Penyerapan)</i>			
10.	Saya menikmati pekerjaan hingga lupa waktu	3,58	Tinggi
11.	Saya menikmati setiap pekerjaan yang diberikan	4,02	Tinggi
12.	Saya serius dalam melakukan pekerjaan	4,27	Sangat Tinggi
13.	Saya merasa terbawa suasana saat bekerja	4,27	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,23	Tinggi
Mean Total		4,26	Sangat Tinggi
No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
<i>Vigor (Semangat)</i>			
1.	Saya merasa berenergi saat menyelesaikan pekerjaan	4,23	Tinggi
2.	Saya bersemangat saat bekerja	4,35	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.16

3.	Saya memiliki waktu untuk mengerjakan pekerjaan organisasi	4,15	Tinggi
4.	Saya memiliki keuletan dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi	4,15	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,22	Tinggi
<i>Dedication (Dedikasi)</i>			
5.	Saya memiliki tujuan dalam menyelesaikan pekerjaan	4,35	Sangat Tinggi
6.	Saya antusias terhadap pekerjaan	4,33	Sangat Tinggi
7.	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna	4,43	Sangat Tinggi
8.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan	4,33	Sangat Tinggi
9.	Saya merasa pekerjaan yang dilakukan cukup menantang	4,25	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,33	Sangat Tinggi
<i>Absorption (Penyerapan)</i>			
10.	Saya menikmati pekerjaan hingga lupa waktu	3,58	Tinggi
11.	Saya menikmati setiap pekerjaan yang diberikan	4,02	Tinggi
12.	Saya serius dalam melakukan pekerjaan	4,27	Sangat Tinggi
13.	Saya merasa terbawa suasana saat bekerja	4,27	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,23	Tinggi
Mean Total		4,26	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Berdasarkan Tabel 4.16 bahwa dari 52 karyawan yang dijadikan responden penelitian mempunyai rata-rata persepsi responden mengenai variabel budaya organisasi sebesar 4,26. Dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan mengenai *employee engagement* dikategorikan sangat tinggi.

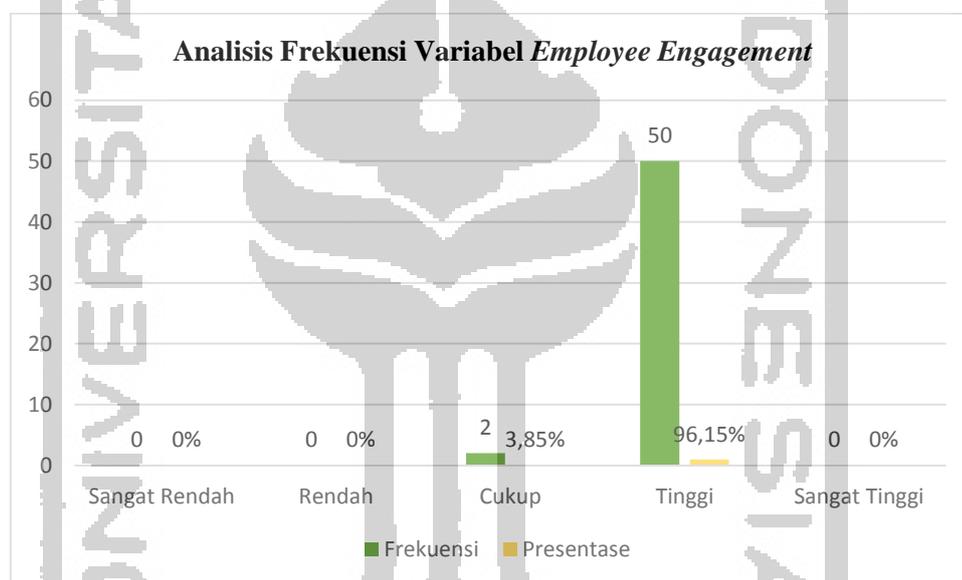
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Hasil Analisis Frekuensi Variabel *Employee Engagement* (X₂)

Range	Frekuensi	Presentase	Keterangan
1-13	0	0	Sangat Rendah
14-26	0	0	Rendah
27-39	2	3,85	Cukup
40-52	50	96,15	Tinggi
53-65	0	0	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Atau hasil analisis frekuensi variabel *employee engagement* dapat dilihat pada Gambar 4.8.

**Gambar 4.8 Diagram Analisis Frekuensi Variabel *Employee Engagement***

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 52 responden karyawan organik atau karyawan tetap yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 2 responden atau 3,85 persen yang memiliki *employee engagement* cukup dan 50 responden atau 96,15 persen yang memiliki *employee engagement* yang tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi,

maka dapat disimpulkan bahwa karyawan organik PT Telkom memiliki keterikatan yang tinggi, dimana karyawan memiliki semangat, dedikasi serta penyerapan yang tinggi terhadap pekerjaan.

4.2.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Analisis deskriptif variabel kepuasan kerja diukur melalui kuesioner dengan hasil jawaban responden seperti pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
<i>Pay (Gaji)</i>			
1.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan pekerjaan yang saya kerjakan	4,33	Sangat Puas
2.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan latar belakang pendidikan saya	4,21	Puas
3.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan kemampuan yang saya miliki	4,35	Sangat Puas
4.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan standar yang ditetapkan	4,39	Sangat Puas
Mean (Rata-rata)		4,32	Sangat Puas
<i>The Work It Self (Pekerjaan itu Sendiri)</i>			
5.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri	4,23	Puas
6.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk bertanggungjawab sesuai kemampuan	4,21	Puas
7.	Anggota organisasi termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tantangan yang diberikan organisasi	4,23	Puas
Mean (Rata-rata)		4,22	Puas
<i>Promotion Opportunities (Kesempatan untuk di Promosikan)</i>			
8.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi	4,27	Sangat Puas
9.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menduduki tingkat jabatan yang lebih tinggi	4,37	Sangat Puas

Lanjutan Tabel 4.18

10.	Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan dalam organisasi	4,58	Sangat Puas
11.	Adanya kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi	4,45	Sangat Puas
Mean (Rata-rata)		4,41	Sangat Puas
Lanjutan Tabel 4.20 <i>Supervision (Pengawasan)</i>			
12.	Pemimpin memberikan kritik yang membangun terhadap anggota organisasi dalam segala situasi	4,21	Puas
13.	Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap anggota organisasi dalam bekerja	4,25	Sangat Puas
14.	Pemimpin memberikan perhatian berupa saran terhadap anggota organisasi dalam pekerjaan yang sulit	4,21	Puas
Mean (Rata-rata)		4,22	Puas
<i>Co-workers (Rekan Kerja)</i>			
15.	Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi	4,29	Sangat Puas
16.	Rekan kerja membantu memberikan solusi ketika anggota organisasi berada dalam kesulitan	4,41	Sangat Puas
17.	Rekan kerja dapat diajak bekerjasama dalam organisasi	4,47	Sangat Puas
Mean (Rata-rata)		4,39	Sangat Puas
Mean Total		4,31	Sangat Puas
No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
<i>Pay (Gaji)</i>			
1.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan pekerjaan yang saya kerjakan	4,33	Sangat Tinggi
2.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan latar belakang pendidikan saya	4,21	Tinggi
3.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan kemampuan yang saya miliki	4,35	Sangat Tinggi
4.	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan standar yang ditetapkan	4,39	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,32	Sangat Tinggi
<i>The Work It Self (Pekerjaan itu Sendiri)</i>			
5.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri	4,23	Tinggi
6.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk bertanggungjawab sesuai kemampuan	4,21	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.18

7.	Anggota organisasi termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tantangan yang diberikan organisasi	4,23	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,22	Tinggi
Promotion Opportunities (Kesempatan untuk di Promosikan)			
8.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi	4,27	Sangat Tinggi
9.	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menduduki tingkat jabatan yang lebih tinggi	4,37	Sangat Tinggi
10.	Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan dalam organisasi	4,58	Sangat Tinggi
11.	Adanya kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi	4,45	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,41	Sangat Tinggi
Supervision (Pengawasan)			
12.	Pemimpin memberikan kritik yang membangun terhadap anggota organisasi dalam segala situasi	4,21	Tinggi
13.	Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap anggota organisasi dalam bekerja	4,25	Sangat Tinggi
14.	Pemimpin memberikan perhatian berupa saran terhadap anggota organisasi dalam pekerjaan yang sulit	4,21	Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,22	Tinggi
Co-workers (Rekan Kerja)			
15.	Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi	4,29	Sangat Tinggi
16.	Rekan kerja membantu memberikan solusi ketika anggota organisasi berada dalam kesulitan	4,41	Sangat Tinggi
17.	Rekan kerja dapat diajak bekerjasama dalam organisasi	4,47	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,39	Sangat Tinggi
Mean Total		4,31	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Berdasarkan Tabel 4.18 bahwa dari 52 karyawan yang dijadikan responden penelitian mempunyai rata-rata persepsi responden mengenai variabel budaya organisasi sebesar 4,31. Dapat disimpulkan bahwa

persepsi karyawan mengenai budaya organisasi dikategorikan sangat tinggi.

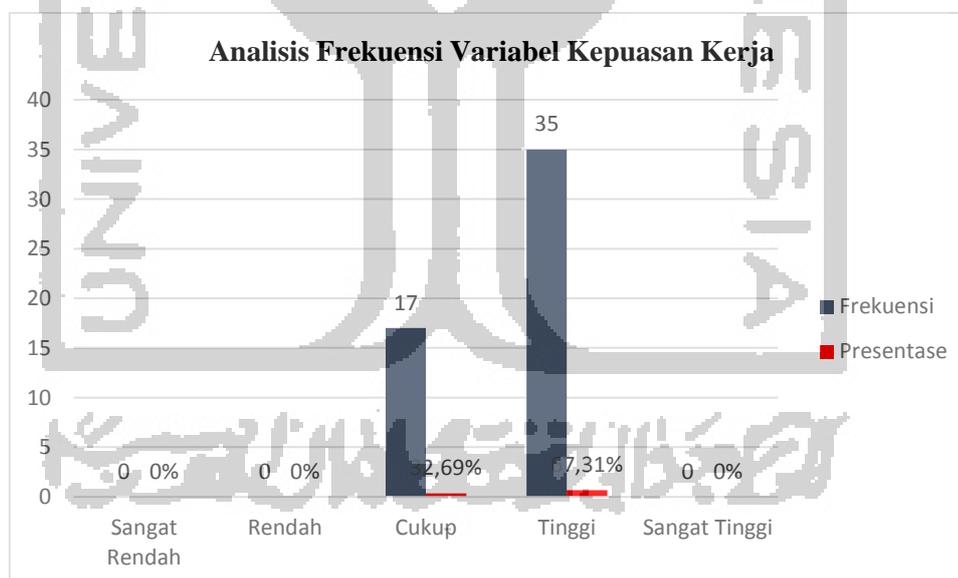
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.19 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Range	Frekuensi	Presentase	Keterangan
1-17	0	0	Sangat Rendah
18-34	0	0	Rendah
35-51	17	32,69	Cukup
52-68	35	67,31	Tinggi
69-85	0	0	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Atau hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 52 responden karyawan organik atau karyawan tetap yang telah dijadikan responden penelitian,

sebanyak 17 responden atau 32,69 persen yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup dan 35 responden atau 67,31 persen yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan organik PT Telkom memiliki kepuasan kerja yang tinggi, bahwa seorang karyawan memiliki kepuasan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk di promosikan, pengawasan, serta rekan kerja yang tinggi terhadap pekerjaan.

4.2.2.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawwn (Y)

Analisis deskriptif variabel kepuasan kerja diukur melalui kuesioner dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.20.

Tabel 4.20 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
Quality (Kualitas Kerja)			
1.	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan prosedur pekerjaan	4,39	Sangat Tinggi
2.	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan standar yang diterapkan	4,39	Sangat Tinggi
3.	Saya rapih dalam bekerja	4,43	Sangat Tinggi
4.	Saya teliti dalam bekerja	4,33	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,39	Sangat Tinggi
Quantity (Kuantitas Kerja)			
5.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	4,35	Sangat Tinggi
6.	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi	4,25	Sangat Tinggi
7.	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai dengan prosedur organisasi	4,29	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,29	Sangat Tinggi
Timeliness (Ketepatan Waktu)			
8.	Saya tepat waktu saat hadir	4,21	Tinggi
9.	Saya tepat waktu saat pulang bekerja	3,92	Tinggi
10.	Saya mampu memanfaatkan waktu luang	4,15	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.20

Mean (Rata-rata)		4,09	Tinggi
<i>Cost effectiveness (Biaya Efektif)</i>			
11.	Saya mampu menyelesaikan tugas tepat waktu	4,39	Sangat Tinggi
12.	Saya mampu memelihara peralatan kerja	4,47	Sangat Tinggi
13.	Saya mampu menghemat biaya pengeluaran organisasi	4,33	Sangat Tinggi
14.	Saya mampu mengurangi kesalahan di tempat kerja	4,27	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,36	Sangat Tinggi
<i>Need for supervision (Perlu Pengawasan)</i>			
15.	Saya mampu bekerja tanpa pengawasan	4,35	Sangat Tinggi
16.	Saya bekerja dengan baik meskipun tanpa pengawasan	4,35	Sangat Tinggi
17.	Saya mampu mengurangi kesalahan dalam bekerja tanpa pengawasan	4,25	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,31	Sangat Tinggi
<i>Interpersonal impact (Pengaruh Interpersonal)</i>			
18.	Saya mendukung pekerjaan dari rekan kerja	4,33	Sangat Tinggi
19.	Saya menghargai hasil kerja rekan kerja	4,45	Sangat Tinggi
20.	Saya mampu bekerjasama dengan baik	4,43	Sangat Tinggi
Mean (Rata-rata)		4,43	Sangat Tinggi
Mean Total		4,31	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Berdasarkan Tabel 4.20 bahwa dari 52 karyawan yang dijadikan responden penelitian mempunyai rata-rata persepsi responden mengenai variabel kinerja karyawan sebesar 4,31. Dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan mengenai kinerja karyawan dikategorikan sangat tinggi.

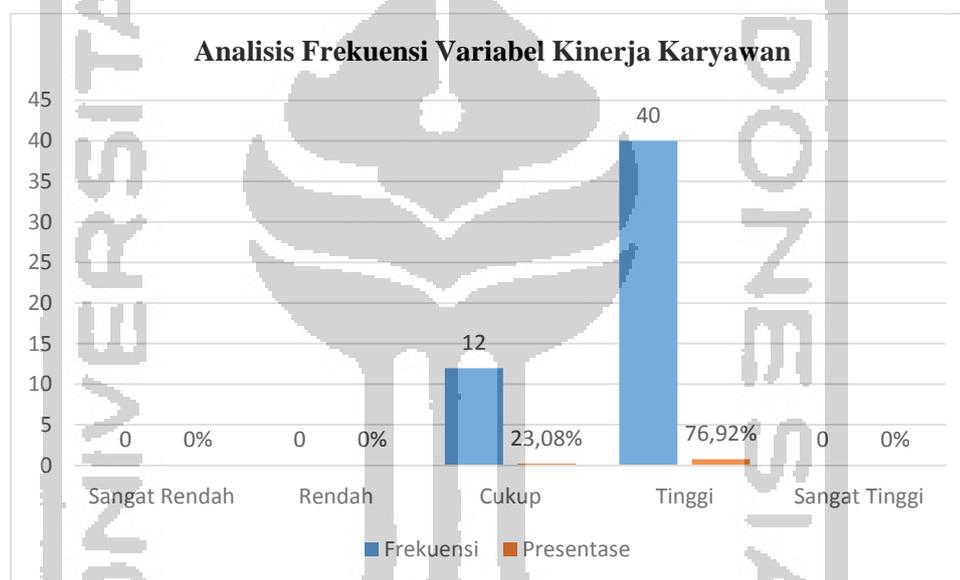
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Range	Frekuensi	Presentase	Keterangan
1-20	0	0	Sangat Rendah
21-40	0	0	Rendah
41-60	12	23,08	Cukup
61-80	40	76,92	Tinggi
81-100	0	0	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Atau hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Gambar 4.10.

**Gambar 4.10 Diagram Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan**

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 52 responden karyawan organik atau karyawan tetap yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 40 responden atau 76,92 persen yang memiliki tingkat kinerja karyawan yang tinggi dan 12 responden atau 23,08 persen yang memiliki kinerja yang cukup. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa

karyawan organik PT Telkom memiliki kinerja karyawan yang tinggi, bahwa seorang karyawan memiliki kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, pengawasan, serta pengaruh interpersonal yang tinggi terhadap pekerjaan.

Untuk memudahkan dalam pemahaman mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian, maka dapat dilihat pada Tabel 4.24.

Tabel 4.22 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Mean	Kategori
1.	Budaya Organisasi	4,26	Sangat Tinggi
2.	<i>Employee Engagement</i>	4,26	Sangat Tinggi
3.	Kepuasan Kerja	4,31	Sangat Tinggi
4.	Kinerja Karyawan	4,31	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

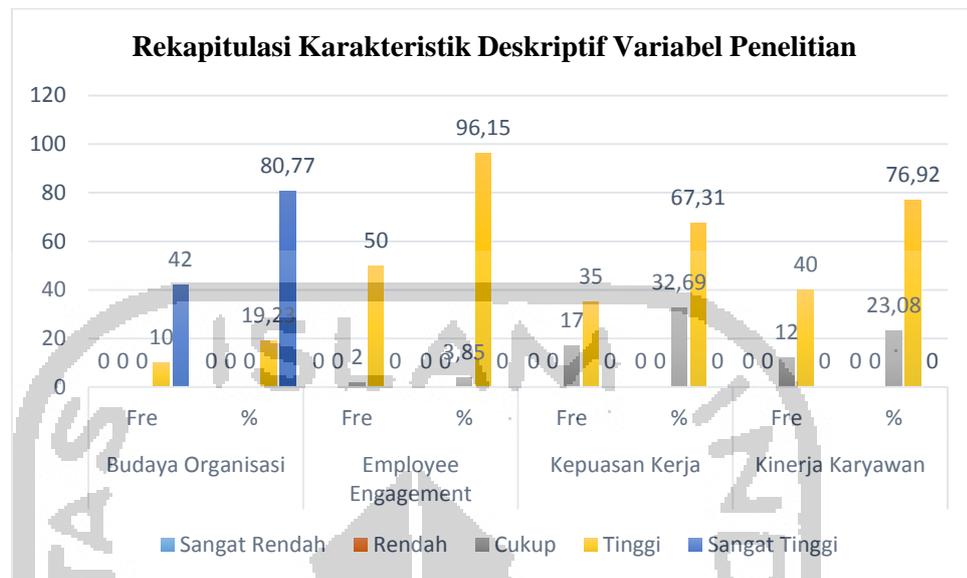
Tabel 4.22 menunjukkan bahwa dalam data rekapitulasi kategori variabel penelitian. Berdasarkan tabel diatas, maka variabel budaya organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta dikategorikan sangat tinggi.

Tabel 4.23 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Variabel		Kategori				
		Sangat Tinggi	Tinggi	Cukup	Rendah	Sangat Rendah
Kinerja Karyawan	Fre	0	40	12	0	0
	%	0	76,92	23,08	0	0
Budaya Organisasi	Fre	42	10	0	0	0
	%	80,77	19,23	0	0	0
<i>Employee Engagement</i>	Fre	0	50	2	0	0
	%	0	96,15	3,85	0	0
Kepuasan Kerja	Fre	0	35	17	0	0
	%	0	67,31	32,69	0	0

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Atau hasil rekapitulasi dari data analisis frekuensi variabel penelitian dapat dilihat pada diagram Gambar 4.11.



Gambar 4.11 Diagram Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 2, hal 228)

Berdasarkan Tabel 4.23 dan Gambar 4.11 diatas, dari total 52 responden penelitian, dapat dikategorikan tinggi sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan organik atau karyawan tetap pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta memiliki tingkat budaya organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang tinggi.

4.3 Analisis Inferensial

4.3.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk memastikan apakah dalam sebuah penelitian tidak terdapat multikolinieritas, heteroskedastisitas maupun autokorelasi. Sebab dalam analisis regresi linear berganda yang baik adalah apabila tidak adanya multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi

4.3.1.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti yang sudah diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Apabila asumsi dilanggarr, maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel yang kecil. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *kolmogrov smirnov* yakni digunakan untuk tiap variabel. Data sebuah penelitian dikatakan menyebar normal atau memenuhi uji normalitas apabila nilai *Asymp.Sig (2tailed)* variabel residual berada diatas nilai 5% atau 0,05, adapun sebaliknya jika nilai *Asymp.Sig (2tailed)* variabel residual dibawah 5% atau 0,05 maka data tersebut tidak di distribusi normal atau tidak memenuhi uji normalitas.

Tabel 4.24 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,16796595
Most Extreme Differences	Absolute	,111
	Positive	,059
	Negative	-,111
Test Statistic		,111
Asymp. Sig. (2-tailed)		,158 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 9, hal 251)

Berdasarkan Tabel 4.24 diatas, dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal. Hal ini

dibuktikan dengan nilai yang signifikan yaitu 0,158 bahwa nilai tersebut lebih dari 0,05 sehingga uji normalitas dapat dipenuhi.

4.3.1.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016) uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas.

Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari *tolerance value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi yang normal memiliki batas angka tolerance value lebih besar dari 0,10, sedangkan batas nilai VIF adalah lebih kecil dari 10 dan mempunyai angka mendekati 1. Jika *tolerance value* di bawah 0,10 atau nilai VIF di atas 10 maka terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.25 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,034	,349		2,965	,005		
RATA2X2	,523	,117	,630	4,484	,000	,291	3,431
RATA2X1	,065	,114	,063	,569	,572	,470	2,127
RATA2Z	,186	,134	,201	1,388	,172	,275	3,630

a. Dependent Variable: RATA2Y

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 9, hal 251)

Berdasarkan Tabel 4.25 diatas, dapat disimpulkan bahwa data yang diolah menunjukkan nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak terdapat multikolinearitas. Hal ini dibuktikan dengan nilai $tolerance \geq 0,10$. Hal ini menunjukkan bahwa dalam model regresi

tidak mengandung permasalahan multikolinearitas, sehingga model layak untuk digunakan analisis lebih lanjut.

4.3.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas. Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas dengan menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji Glejser dengan menggunakan tingkat signifikan secara statistik yang mempengaruhi variabel dependen, maka terdapat suatu indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Apabila probabilitas signifikan di atas 5%, atau 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak ada heteroskedastisitas.

Tabel 4.26 Hasil Uji Heteroskedastisitas Uji Glejser

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,286	,216		1,325	,192
RATA2X2	,069	,072	,230	,949	,347
RATA2X1	,141	,071	,381	1,997	,052
RATA2Z	,019	,014	,204	1,401	,168

a. Dependent Variable: ABS_RES_1

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 9, hal 252)

Dari hasil uji Glejser diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi mempunyai nilai lebih dari 0,05 atau 5%. Dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.1.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

Untuk mempermudah dalam pemahaman hasil uji asumsi klasik, maka dapat ditampilkan pada Tabel 4.27.

Tabel 4.27 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

No.	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Multikolinearitas	Uji Heteroskedastisitas
1.	X ₁	Normal	3,431 < VIF	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
2.	X ₂	Normal	2,127 < VIF	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
3.	Z	Normal	3,630 < VIF	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
4.	Y	Normal	-	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 9, hal 251)

4.3.2 Analisis Regresi Linier Berganda

4.3.2.1 Pengujian Regresi Linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yakni Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Analisis regresi dalam penelitian ini bertujuan guna mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Adapun hasil perhitungan untuk analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.28.

Tabel 4.28 Hasil Regresi Linier Berganda Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,647	,359		1,803	,078
	RATA2 X1	,286	,114	,259	2,514	,001
	RATA2 X2	,583	,092	,653	6,344	,000

a. Dependent Variable: RATA2 Z

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

1. Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 4.30 diatas diperoleh bentuk model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 0,647 + 0,286X_1 + 0,583X_2 + \epsilon$$

Keterangan :

Z : Kepuasan Kerja

a : Konstanta

X₁ : Budaya Organisasi

X₂ : *Employee Engagement*

€ : *Error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta (a) positif 0,647 menunjukkan bahwa tidak ada kenaikan pada variabel budaya perusahaan, *employee engagement* maka kepuasan kerja sebesar 0,647.
- Budaya Organisasi (X₁) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,286. Dengan adanya

pengaruh positif ini, dapat diartikan bahwa antara budaya organisasi dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,286 yang diartikan bahwa variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,286 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.

- c. *Employee Engagement* (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,583. Dengan adanya pengaruh positif ini, dapat diartikan bahwa antara *employee engagement* dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,583 yang diartikan bahwa variabel *employee engagement* meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,583 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.

2. Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini yakni menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Adapun hasil dari uji t (parsial) serta uji F (simultan) pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) **Hipotesis 1: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**
 - a) Hipotesis 1

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

b) Kriteria

Jika sig.penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig.penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

2) **Hipotesis 2: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

a) Hipotesis 2

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

b) Kriteria

Jika sig.penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig.penelitian > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

3) **Hipotesis 3: Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

Tabel 4.29 Hasil Uji F Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4,369	2	2,184	64,434	,000 ^b
Residual	1,661	49	,034		
Total	6,030	51			

a. Dependent Variable: RATA2 Z

b. Predictors: (Constant), RATA2 X2, RATA2 X1

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

a) Hipotesis 3

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

b) Kriteria

Jika sig.penelitian < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig.penelitian > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

3. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2016) koefisien determinasi (R^2) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) mempunyai *range* 0 hingga 1. Semakin besar koefisien determinasi mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.30 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,851 ^a	,725	,713	,184125992302067

a. Predictors: (Constant), RATA2 X2, RATA2 X1

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

Berdasarkan Tabel 4.30 diatas, hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan *Adjusted R²* sebesar 0,713, maka dapat diartikan bahwa 71,3 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi (X_1) dan *employee engagement* (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 28,7 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.3.2.2 Pengujian Regresi Linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yakni Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi dalam penelitian ini bertujuan guna mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil perhitungan untuk analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.31.

Tabel 4.31 Hasil Regresi Linier Berganda Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,154	,341		3,387	,000
RATA2 X1	,118	,108	,115	1,093	,028
RATA2 X2	,632	,087	,461	7,240	,000

a. Dependent Variable: RATA2 Y

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

1. Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 4.33 diatas diperoleh bentuk model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,154 + 0,118X_1 + 0,635X_2 + \epsilon$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

X₁ : Budaya Organisasi

X₂ : *Employee Engagement*

€ : *Error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta (a) positif 1,154 menunjukkan bahwa tidak ada kenaikan pada variabel budaya perusahaan, *employee engagement* maka kinerja karyawan sebesar 1,154.
- b. Budaya Organisasi (X₁) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,118. Dengan adanya pengaruh positif ini, dapat diartikan bahwa antara budaya organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,118 yang diartikan bahwa variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,118 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.
- c. *Employee Engagement* (X₂) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,635. Dengan adanya pengaruh positif ini, dapat diartikan bahwa antara

employee engagement dan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,635 yang diartikan bahwa variabel *employee engagement* meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,635 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.

2. Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini yakni menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Adapun hasil dari uji t (parsial) serta uji F (simultan) pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

4) **Hipotesis 4: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

a) Hipotesis 4

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

b) Kriteria

Jika sig.penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig.penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,028 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

5) **Hipotesis 5: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

a) Hipotesis 5

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

b) Kriteria

Jika sig.penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig.penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

6) **Hipotesis 6: Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Tabel 4.32 Hasil Uji F Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,709	2	1,854	60,716	,000 ^b
Residual	1,497	49	,031		
Total	5,205	51			

a. Dependent Variable: RATA2 Y

b. Predictors: (Constant), RATA2 X2, RATA2 X1

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

a) Hipotesis 6

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

b) Kriteria

Jika sig.penelitian < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig.penelitian > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi

sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

3. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2016), koefisien determinasi (R^2) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) mempunyai *range* 0 hingga 1. Semakin besar koefisien determinasi mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.33 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,844 ^a	,712	,701	,174763185307425

a. Predictors: (Constant), RATA2 X2, RATA2 X1

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

Berdasarkan Tabel 4.33 diatas, hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan *Adjusted R*² sebesar 0,701, maka dapat diartikan bahwa 70,1 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi (X_1) dan *employee engagement* (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 29,9 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.3.2.3 Pengujian Regresi Linier Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yakni Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi dalam penelitian ini bertujuan guna mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan. Adapun hasil perhitungan untuk analisis regresi sederhana dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.36.

Tabel 4.34 Hasil Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,232	,365		3,377	,000
RATA2 Z	,714	,084	,768	8,486	,000

a. Dependent Variable: RATA2 Y

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

1. Persamaan Regresi

Berdasarkan Tabel 4.34 diatas diperoleh bentuk model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,232 + 0,714 Z + \epsilon$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

Z : Kepuasan Kerja

ϵ : Error

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta (a) positif 1,232 menunjukkan bahwa tidak ada kenaikan pada kepuasan kerja maka kinerja karyawan sebesar 1,232.
- Kepuasan Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,714. Dengan adanya

pengaruh positif ini, dapat diartikan bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Hasil nilai koefisien 0,714 yang diartikan bahwa variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,714 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dengan keadaan konstan/tetap.

2. Uji Hipotesis

7) Hipotesis 7: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a) Hipotesis 7

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H_a : Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

b) Kriteria

Jika sig.penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig.penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

3. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2016), koefisien determinasi (R^2) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) mempunyai *range* 0 hingga 1. Semakin besar koefisien determinasi mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.35 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,768 ^a	,590	,582	,206552444500 810

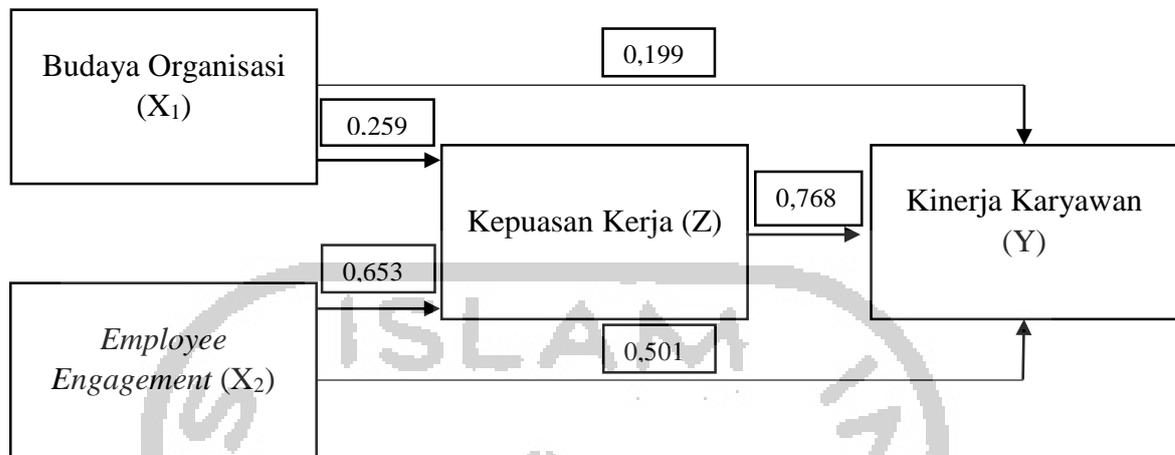
a. Predictors: (Constant), RATA2 Z

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

Berdasarkan Tabel 4.35 diatas, hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan *Adjusted R²* sebesar 0,582, maka dapat diartikan bahwa 58,2 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja (Z). Sedangkan sisanya sebesar 41,8 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.3.3 Analisis Jalur

Pada penelitian ini analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



Gambar 4.14 Analisis Jalur

Berdasarkan Gambar 4,14 di atas, maka besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen dijelaskan pada Tabel 4.38.

1. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z = 0,259$$

- b. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

$$X_1 \rightarrow Y = 0,115$$

- c. Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z = 0,653$$

- d. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Y = 0,461$$

- e. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0,768$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,259 \times 0,768) = 0,199$$

- b. Pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,653 \times 0,768) = 0,501$$

Tabel 4.36 Hasil Uji Analisis Jalur

Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
$X_1 \rightarrow Z$	0,259	0	0,259
$X_1 \rightarrow Y$	0,115	0	0,215
$X_2 \rightarrow Z$	0,653	0	0,653
$X_2 \rightarrow Y$	0,461	0	0,761
$Z \rightarrow Y$	0,768	0	0,768
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0	0,199	0,199
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0	0,501	0,501

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

Kesimpulan:

1. Pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) dibuktikan dengan nilai yaitu 0,199 > 0,115. Dengan demikian hipotesis kedelapan berbunyi “Lebih besar pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) daripada pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)” **terbukti**.
2. Pengaruh tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan) dibuktikan dengan nilai yaitu 0,501

> 0,461. Dengan demikian hipotesis kedelapan berbunyi “Lebih besar pengaruh tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) daripada pengaruh langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan)” **terbukti**.

4.3.4 Rekapitulasi Hasil Hipotesis

Berikut ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 4.37.

Tabel 4.37 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H2	Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H3	Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H4	Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H5	Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H6	Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H7	Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H8	Lebih besar pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) daripada pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)	Terbukti
H9	Lebih besar pengaruh tidak langsung (<i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja)	Terbukti

Lanjutan Tabel 4.39

	daripada pengaruh langsung (<i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan)	
--	--	--

Sumber: Data Primer diolah, 2019 (Lampiran 8, hal 248)

4.4 Pembahasan

4.4.1 Data Deskriptif

Penelitian yang dilakukan pada karyawan tetap atau karyawan organik di PT Telkom Indonesia di Yogyakarta ini melibatkan 52 responden. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 orang, dengan usia yang dominan lebih dari 50 tahun sebanyak 26 orang, dengan pendidikan terakhir dominan adalah Sarjana (S1) sebanyak 33 orang, lama bekerja dominan adalah lebih dari 10 tahun sebanyak 30 orang, serta penghasilan dominan adalah lebih dari Rp. 6.000.000 sebanyak 52 orang.

Pada karyawan organik PT Telkom di Yogyakarta mengidentifikasi perihal budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* yang terbilang variatif. Dari hal tersebut, dapat dilihat dari persepsi karyawan dari berbagai variabel. Pada variabel budaya organisasi (X_1) mempunyai nilai *mean* 4,26 memperlihatkan hasil yang sangat tinggi. Persepsi karyawan terhadap variabel *employee engagement* (X_2) mempunyai nilai *mean* 4,26 memperlihatkan hasil yang sangat tinggi. Persepsi karyawan terhadap variabel kepuasan kerja (Z) mempunyai nilai *mean* 4,31 memperlihatkan hasil yang sangat tinggi. Kemudian terdapat persepsi karyawan terhadap variabel kepuasan kerja (Z) mempunyai nilai *mean*

4,31 memperlihatkan hasil yang sangat tinggi, serta persepsi karyawan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai *mean* 4,31 memperlihatkan hasil yang sangat tinggi.

4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang telah dilakukan, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada variabel budaya organisasi menunjukkan nilai *t* hitung yakni 2,515 dan nilai signifikansi nya adalah 0,001 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya 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. Penelitian lainnya dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh dan Yaganeh (2013) dan Sewang (2016), memiliki hubungan yang signifikan dari variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015), dalam hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki hasil yang positif dan signifikan. Pada penelitian oleh Sadeghi, *et al* (2013) menunjukkan bahwa dalam dimensi *power distance* dan dimensi *masculinity/femininity* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan pada 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. Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Al-Sada, *et al* (2016), El-Nahas, *et al* (2013), dan Sabri *et al* (2011), dalam penelitiannya memiliki pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel budaya organisasi yang kuat maka akan meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Adapun menurut Robbins (2002), bahwa budaya organisasi suatu sistem pengertian yang dianut atau dipegang oleh suatu organisasi, dalam pengertian tersebut akan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lain. Menurut Robbins (2002), dalam mencapai budaya organisasi yang baik maka terdapat tujuh karakter utama bahwa seluruhnya menjadi sebuah elemen penting dalam suatu budaya, yakni inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, *agresivitas*, serta *stabilitas*.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun persamaan antara kedua penelitian adalah dengan menggunakan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan berada pada penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel

independen (X_2) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Pada penelitian terdahulu dilakukan di lembaga perbankan ataupun lembaga pendidikan, sedangkan penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa.

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom di Yogyakarta guna membuktikan teori yang telah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada penelitian ini yakni oleh Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja. Penelitian ini menyatakan bahwa **hipotesis pertama terbukti**, sehingga penggunaan teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi dan Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja. Sehingga dalam penelitian ini, budaya organisasi dan kepuasan kerja pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta berdampak positif.

4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah dilakukan, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel budaya organisasi menunjukkan nilai t hitung yakni 1,093 dan nilai signifikansinya adalah 0,028 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Nazarian, *et al* (2017) yang

dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan pada sebuah hotel memiliki hasil yang positif dan signifikan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Harwiki (2016), bahwa dalam hubungannya memiliki pengaruh negatif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Shahzad, *et al* (2013), dan Hakim (2015), mengemukakan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun persamaan antara kedua penelitian adalah dengan menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan berada pada penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel independen (X_2) dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (Z). Pada penelitian terdahulu dilakukan di hotel, *software houses* di Pakistan, universitas atau lembaga pendidikan dan rumah sakit, sedangkan penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa.

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom di Yogyakarta guna membuktikan teori yang telah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada penelitian ini yakni oleh Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi dan teori Bernardin dan Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menyatakan bahwa **hipotesis kedua terbukti**, sehingga penggunaan teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi dan Bernardin dan

Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini, budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta berdampak positif.

4.4.4 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang telah dilakukan, *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada variabel *employee engagement* menunjukkan nilai t hitung yakni 6,344 dan nilai signifikansi nya adalah 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015) yang dalam hubungan *employee engagement* dan kepuasan kerja pada sebuah bank yang memiliki hasil yang positif dan signifikan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Lu, *et al* (2016), Andrew dan Sofian (2012) dan Orgambidez-Ramos dan Almeida (2017) dalam penelitian memiliki hasil bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Jain (2018), dan Al-dalameh, *et al* (2018) pada variabel *employee engagement* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal

ini dapat diartikan bahwa variabel *employee engagement* yang kuat maka akan meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Adapun menurut menurut Schaufeli dan Bakker (2002), dalam variabel *employee engagement* terdapat tiga indikator utama yakni *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), and *absorption* (penyerapan).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun persamaan antara kedua penelitian adalah dengan menggunakan variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja. Perbedaan berada pada penambahan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Pada penelitian terdahulu dilakukan pada sebuah bank, *Ultratech Cement Limited-HCW* dan perawat rumah sakit, sedangkan penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa.

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom di Yogyakarta guna membuktikan teori yang telah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada penelitian ini yakni oleh Schaufeli dan Bakker (2002) pada variabel *employee engagement* dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja. Penelitian ini menyatakan bahwa **hipotesis ketiga terbukti**, sehingga penggunaan teori Schaufeli dan Bakker (2002) pada variabel *employee engagement* dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja.

Sehingga dalam penelitian ini, *employee engagement* dan kepuasan kerja pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta berdampak positif.

4.4.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah dilakukan, *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel *employee engagement* menunjukkan nilai t hitung yakni 7,240 dan nilai signifikansi nya adalah 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Al-dalahmeh, *et al* (2018) yang dalam hubungan *employee engagement* dan kinerja karyawan pada sebuah bank sektor di bidang IT yang berada di Jorania bahwa memiliki hasil yang positif dan signifikan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Dajani (2015) dalam penelitian memiliki hasil bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ghafoor, *et al* (2011), dan Bakti (2016) dan pada variabel *employee engagement* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel *employee engagement* yang kuat maka akan

meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Adapun menurut menurut Bernardin dan Russell (1993), dalam variabel kinerja karyawan terdapat enam indikator utama yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun persamaan antara kedua penelitian adalah dengan menggunakan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya berada pada penambahan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (Z). Pada penelitian terdahulu dilakukan pada sebuah bank, *Civil Society Organization IPPA HQ*, sedangkan penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa.

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom di Yogyakarta guna membuktikan teori yang telah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada penelitian ini yakni oleh Schaufeli dan Bakker (2002) pada variabel *employee engagement* dan teori Bernardin dan Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menyatakan bahwa **hipotesis keempat terbukti**, sehingga penggunaan teori Schaufeli dan Bakker (2002) pada variabel *employee engagement* dan teori Bernardin dan Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini, *employee*

engagement dan kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta berdampak positif.

4.4.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah dilakukan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung yakni 8,486 dan nilai signifikansi nya adalah 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Octaviannand, *et al* (2017) dalam hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan XYZ memiliki hasil yang positif dan signifikan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Yuen, *et al* (2018), dalam penelitian memiliki hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan sangat berkorelasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Fadlallh (2017) pada variabel kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa seberapa besar kepuasan kerja seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun menurut menurut Luthans (2006), dalam variabel kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh

beberapa faktor di dalamnya yakni terdapat lima indikator utama yakni pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, rekan kerja, gaji serta atasan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan.

Adapun persamaan antara kedua penelitian adalah dengan menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan berada pada penambahan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan variabel *employee engagement* (X_2). Pada penelitian terdahulu dilakukan pada sebuah perusahaan *shipping*, universitas atau lembaga pendidikan, perusahaan asuransi dan pelaut, sedangkan penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa.

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom di Yogyakarta guna membuktikan teori yang telah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada penelitian ini yakni oleh teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja dan Bernardin dan Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menyatakan bahwa **hipotesis kelima terbukti**, sehingga penggunaan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja dan teori Bernardin dan Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta berdampak positif.

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

Berdasarkan uji simultan yang telah dilakukan, bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan tetap atau karyawan organik pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan adanya hasil uji F yang menunjukkan bahwa nilai F hitung nya yakni 64,434 dan nilai signifikansi 0,000 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara simultan variabel independen (budaya organisasi dan *employee engagement*) terhadap kepuasan kerja. Artinya, budaya organisasi dan *employee engagement* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Humairoh dan Wardoyo (2017) 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 menggunakan teori budaya organisasi oleh Denison (2002) dengan indikator *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*, teori *employee engagement* oleh Sirota (2009) dengan indikator *equity*, *achievement*, *camaraderie*, dan *leadership* sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan Jewell dan Siegar (1998) dengan indikator aspek psikologis, aspek sosial, aspek fisik, dan aspek finansial. Sehingga pemilihan hipotesis

keenam yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan.

Adapun persamaan antara kedua penelitian adalah dengan menggunakan variabel budaya organisasi, *employee engagement* dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya berada pada lokasi penelitian serta teori yang digunakan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom di Yogyakarta guna membuktikan teori yang telah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada penelitian ini yakni oleh teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, teori Schaufeli dan Bakker (2002) pada variabel *employee engagement*, dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja. Penelitian ini menyatakan bahwa **hipotesis keenam terbukti**, sehingga penggunaan teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, teori Schaufeli dan Bakker (2002) pada variabel *employee engagement*, dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja. Sehingga dalam penelitian ini, budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta berdampak positif.

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

Berdasarkan uji simultan yang telah dilakukan, bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tetap atau karyawan organik pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan adanya hasil uji F yang menunjukkan bahwa nilai F hitung nya yakni 60,716 dan nilai signifikansi 0,000 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara simultan variabel independen (budaya organisasi dan *employee engagement*) terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi dan *employee engagement* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya terdapat penelitian oleh Joushan, *et al* (2015) bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement*, lalu budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel *employee engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga pemilihan hipotesis ketujuh yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun persamaan antara kedua penelitian adalah dengan menggunakan variabel budaya organisasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya berada pada lokasi penelitian serta teori yang digunakan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom di Yogyakarta guna membuktikan teori yang telah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada penelitian ini yakni oleh teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, teori Schaufeli dan Bakker (2002) pada variabel *employee engagement*, dan teori Bernardin dan Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menyatakan bahwa **hipotesis ketujuh terbukti**, sehingga penggunaan teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, teori Schaufeli dan Bakker (2002) pada variabel *employee engagement*, dan teori Bernardin dan Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini, budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta berdampak positif.

4.4.9 Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji analisis jalur yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh secara tidak langsung

budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh secara langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja yaitu sebesar $0,199 > 0,115$. Berdasarkan analisis jalur dapat diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Sopyan dan Ahman (2015), memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki daya tarik yang kuat, sedangkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki daya tarik tinggi. Adapun pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini terbukti dengan adanya hasil uji mediasi bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Sehingga hipotesis berbunyi “Diduga pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)” **terbukti**.

Pada penjabaran diatas menjelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung lebih besar daripada pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

4.4.10 Pengaruh Tidak Langsung *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji analisis jalur yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,501 > 0,461$. Berdasarkan analisis jalur dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Sopyan dan Ahman (2015), memiliki hasil penelitian bahwa *employee engagement* memiliki daya tarik yang kuat, sedangkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki daya tarik tinggi. Adapun pengaruh positif dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini terbukti dengan adanya hasil uji mediasi bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Sehingga hipotesis berbunyi “Diduga pengaruh secara tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan)” **terbukti**.

Pada penjabaran diatas menjelaskan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung lebih besar

daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

4.5 Pembahasan Umum

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait variabel budaya organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner pada responden pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yakni untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan teori budaya organisasi dari Robbins (2002), teori *employee engagement* dari Schaufeli dan Bakker (2002), teori kepuasan kerja dari Luthans (2006) dan teori kinerja karyawan dari Bernardin dan Rusell (1993). Alasan pengambilan teori diatas yaitu dikarenakan banyaknya literatur dan penelitian terdahulu yang menggunakan teori tersebut. selain itu, teori-teori diatas dianggap paling relevan untuk digunakan pada objek penelitian ini.

Pada penelitian ini mengajukan sembilan hipotesis untuk dibuktikan pada penelitian ini. Dari sembilan hipotesis yang telah diajukan, terdapat sembilan hipotesis yang terbukti dengan adanya dukungan hasil analisis data primer dan penelitian terdahulu. Beberapa temuan dalam penelitian yang mempunyai pengaruh positif yakni terdapat pengaruh positif dari budaya

organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan), terdapat pengaruh secara tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan). Di dalam penelitian terdahulu, terdapat variabel penelitian yang memiliki kesamaan dengan variabel penelitian yang telah dilakukan peneliti pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat sembilan hipotesis terbukti. Dalam hal ini searah dengan penelitian sebelumnya yang telah menjadi acuan peneliti untuk meneliti variabel yang sama. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian, serta teori yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur guna mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan perbankan, lembaga

pendidikan (universitas), perusahaan swasta, hotel, dan rumah sakit sedangkan penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa dengan bidang telekomunikasi yang ada di Yogyakarta.

Dalam hal ini perusahaan dapat menganalisis variabel-variabel penelitian dan disarankan untuk memberikan *feedback* yang baik terhadap karyawan maupun organisasi. Pada PT Telkom budaya organisasi memiliki hasil yang sangat baik, namun alangkah baiknya jika perusahaan memberikan kebebasan kepada anggota organisasi untuk lebih berinovasi serta melibatkan anggota lain untuk memberikan kesempatan guna mengeluarkan pendapat atau gagasannya. Selain itu, untuk *employee engagement* perlu lah perusahaan memberikan karyawan *gathering*, *outbond*, atau sejenisnya untuk *refreshing* agar karyawan kembali bersemangat dan memiliki *engagement* yang lebih tinggi. Seorang karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya dengan adanya pengaruh rekan kerja. Oleh karena itu, perusahaan sangatlah perlu untuk terus menjaga hubungan antar rekan kerja agar karyawan merasa nyaman terhadap pekerjaan serta lingkungannya. Untuk kinerjanya sendiri, PT Telkom perlu memperhatikan waktu istirahat bagi karyawan dikarenakan hal tersebut berpengaruh pada cara kerja karyawan serta kinerja karyawan di masa mendatang.