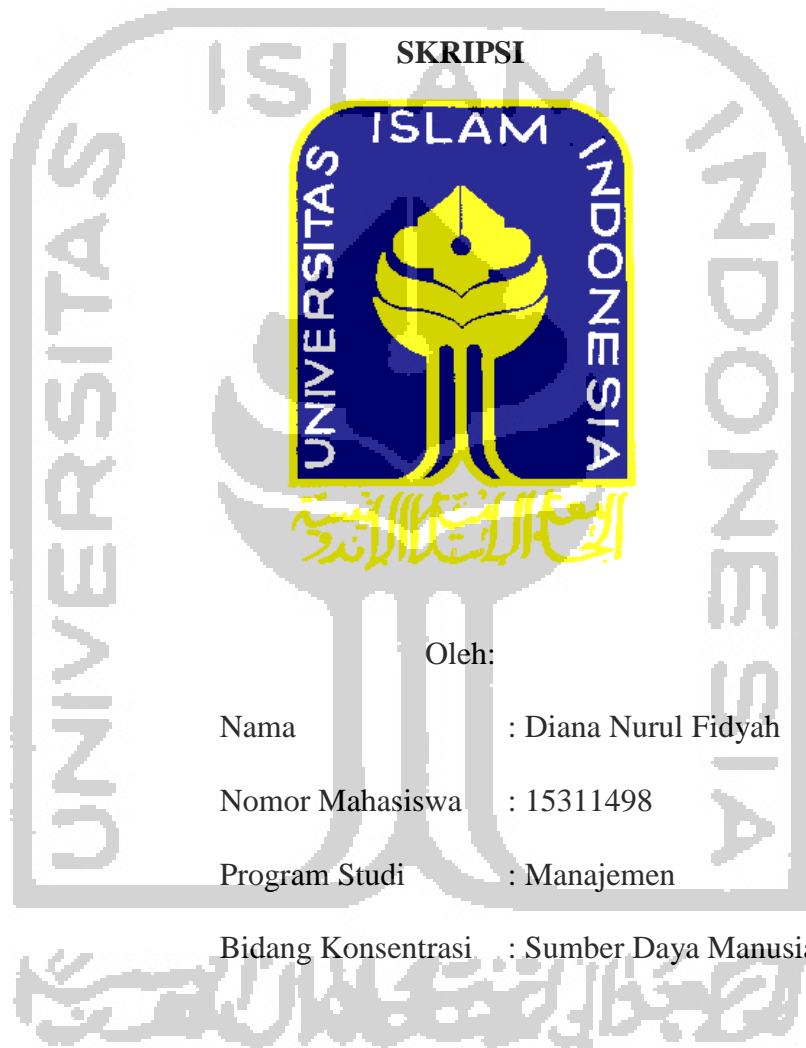


**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT TELKOM INDONESIA
DI YOGYAKARTA**



SKRIPSI

Oleh:

Nama : Diana Nurul Fidyah

Nomor Mahasiswa : 15311498

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta

SKRIPSI

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

Indonesia

Oleh:

Nama : Diana Nurul Fidyah

Nomor Mahasiswa : 15311498

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

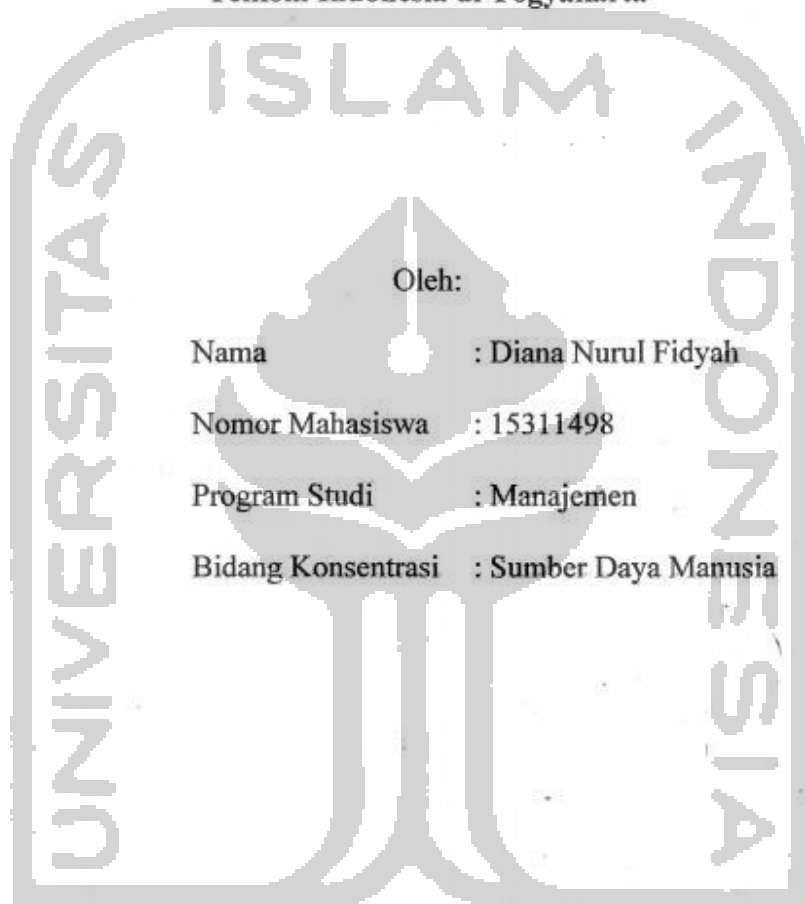
Yogyakarta, 1 Mei 2019



Diana Nurul Fidyah

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta



Oleh:

Nama : Diana Nurul Fidyah
Nomor Mahasiswa : 15311498
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 1 Mei 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Dr. Trias Setiawati, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAI
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT TELKOM INDONESIA DI YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **DIANA NURUL FIDYAH**

Nomor Mahasiswa : **15311498**

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

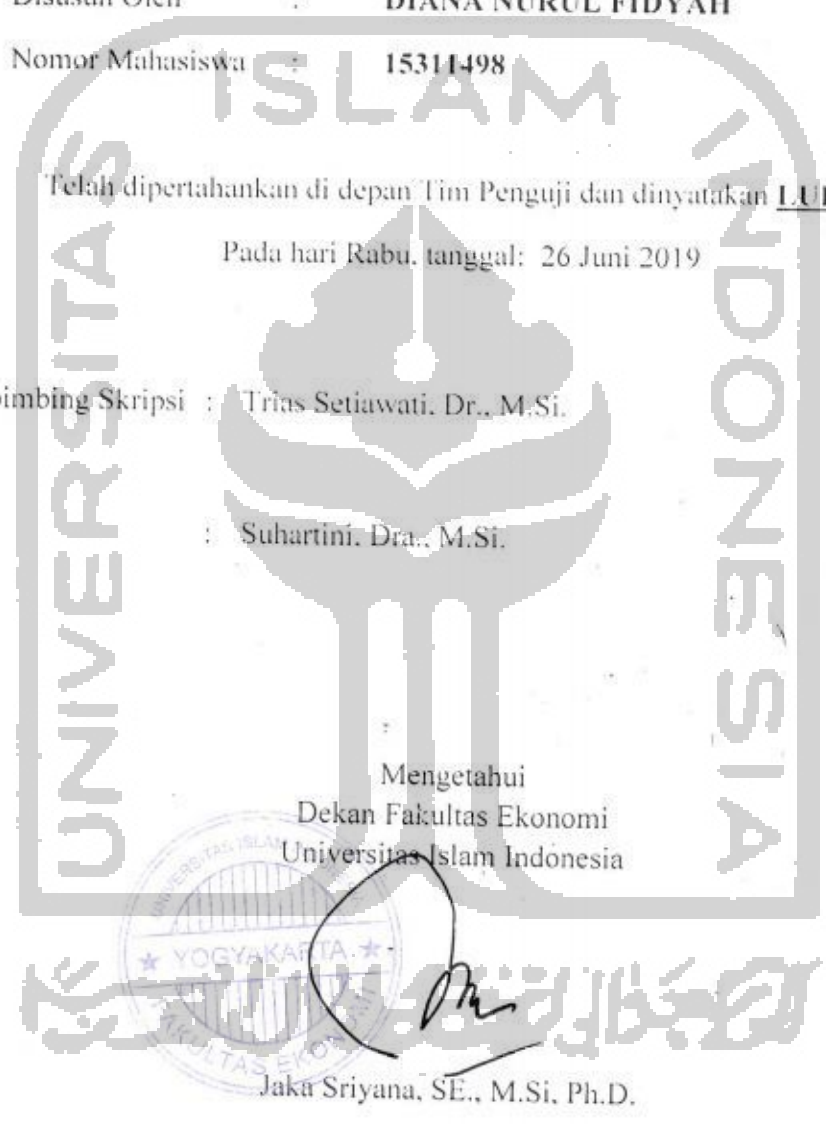
Pada hari Rabu, tanggal: 26 Juni 2019

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

Penguji : **Suhartini, Dra., M.Si.**

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia


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



HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan
hati

Saya persembahkan Skripsi ini teruntuk,

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FE UII

Bapak dan Mama tercinta

Kakak-kakaku tersayang dan Segenap Keluarga

Kawan Seperjuangan



MOTTO

“Dan bersabarlah kamu, sesungguhnya janji Allah adalah benar dan sekali-kali janganlah orang-orang yang tidak meyakini (kebenaran ayat-ayat Allah) itu menggelisahkan kamu”

(Q.S Ar-Rum : 60)

“Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih"”

(Q.S Ibrahim : 7)

”Bacalah kamusekalian Al Qur’an, karena sesungguhnya Al Qur’an itu akan datang pada Hari Kiamat sebagai penolong bagi para pembacanya”

(HR. Ahmad dan Muslim)

“Do good and good will come to you”

(Keenan Pearce)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT TELKOM INDONESIA
DI YOGYAKARTA**

Diana Nurul Fidyah
Universitas Islam Indonesia
diananurulfidyah1@gmail.com

ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Telkom Indonesia di Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi dan keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Populasi adalah 52 karyawan dan menggunakan *stratified randome sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei dengan kuesioner. Analisis data menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi dan karyawan keterlibatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan.

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

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB
SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE IN PT TELKOM
INDONESIA IN YOGYAKARTA**

Diana Nurul Fidyah
Islamic University of Indonesia
diananurulfidyah1@gmail.com

ABSTRACT

This research title was the influence of organizational culture (OC) and employee engagement (EE) toward employee performance (EP) with job satisfaction (JS) as an intervening variable in PT Telkom Indonesia in Yogyakarta. This study aimed to understand the influence of organizational culture toward job satisfaction and employee performance, employee engagement toward job satisfaction and employee performance, job satisfaction toward employee performance, organizational culture and employee engagement toward job satisfaction and employee performance, the mediation influence of job satisfaction in the relationship between organizational culture and employee performance and employee engagement toward employee performance. The population were 52 employees and used stratified random sampling. Data collection method used was survey with questionnaire. Data analysis used t test, F test, multiple linear regression analysis and path analysis.

The research results found that organizational culture have a positive and significant influence toward job satisfaction and employee performance, employee engagement have a significant positive effect on job satisfaction and employee performance, job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance, organizational culture and employee engagement have a positive and significant influence on job satisfaction employee performance, job satisfaction mediate the relationship between organizational culture and employee performance, job satisfaction mediate the relationship between employee engagement and employee performance.

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

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

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

Adapun tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi dan *employee engagement* untuk menciptakan kepuasan kerja sehingga karyawan dalam berkinerja dapat menghasilkan *output* yang sesuai dengan harapan organisasi. Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan jasa yang berada di Yogyakarta, yakni PT Telkom Indonesia. Proses yang penuh perjuangan dan tantangan bagi penulis dalam menyelesaikan karya ilmiah ini. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakal, dukungan, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin

mengucapkan terimakasih yang tak terhingga dari hati dan pikiran serta penghargaan kepada:

1. **Allah SWT** rabbul'alamin atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini. Terima kasih Engkau lah sang pemberi anugrah.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi penulis dalam berperasaan, berfikir, serta bertindak di dalam kehidupan sehari-hari, sampai akhir nanti.
3. Kedua orangtua yang senantiasa selalu memberikan do'a, dukungan serta motivasi yang lebih kepada Penulis. Teruntuk Ayahanda, **Alm. H. Sugiyono** semoga bahagia di Surga Allah SWT, do'a ku senantiasa untukmu. Teruntuk Mamaku Sayang, **Hj. Siti Muzaero'ah**, wanita kuat dan tangguh, terimakasih telah mengahtarkan Penulis hingga dapat menyelesaikan pendidikan Strata 1 dengan jerih payah dan berkat do'a serta restu. Semoga Allah selalu melindungi Mama dan memberikan Mama kesehatan.
4. **Kakak-kakak ku**, yang selalu memberikan support serta motivasi. Terimakasih Mas Eko dan Mbak Dina yang selalu memberikan tempat singgahan saat Penulis merasa terpuruk dengan skripsi.
5. **Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

7. **Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.**, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
8. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.**, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan, motivasi, serta dorongan kepada Penulis selama proses perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi ini.
9. **Bapak Bambang Rahmadi**, selaku Manajer HR dan CDC PT Telkom Indonesia.
10. **Bapak Ciptadi Widodo**, selaku Asisten Manajer HR PT Telkom yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
11. **Keluarga Besar Manifest 2016**, yang menjadi pengalaman pertama kepanitiaan Peneliti untuk belajar bersosialisasi dan bekerja Team.
12. **Keluarga Magnificent 2017**, yang senantiasa memberikan banyak pengalaman dan *value* kepada Peneliti.
13. **Ustanti Dyah Ihwanti**, selaku sahabat, teman, *enemy*, tempat curhat segala keluh kesah serta bahagia yang selalu menemani dari semester pertama sampai *till jannah, insyaaAllah*.
14. **Alief Ammar Ma'ruf**, terimakasih selalu memberikan dorongan-dorongan dengan cara yang berbeda serta do'a dan support nya.
15. Segenap teman-teman seperbimbingan dan seperjuangan **Ayi, Galang, Rifko, Avika, Afnan** yang saling support satu sama lain. Semoga kita bisa sukses bersama. Aamiin..

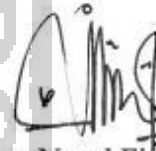
16. Kawan seperjuanganku, **Erlinda, Diana Dewi, Lulu, Aldila, Esti, Dini, AdheMo** yang slelau menjadi teman keluh kesah serta kebahagiaan bagi Penulis.
17. **Teman-teman Manajemen 2015 Universitas Islam Indonesia**, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
18. Kakak tingkat yang telah memotivasi, membantu, mengajarkan serta memberikan dukungan positif **Mas Ilham, Mas Heggi, Mas Luqman, Mbak Retno, Mbak Helga, dan Mas Zulfikar** selaku *partner* Asisten Dosen yang selalu saya reportkan. Serta kakak-kakak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
19. **Teman-teman IPK 4**, terimakasih menjadi teman dari awal perkuliahan dari semester awal hingga Peneliti dapat menyelesaikan Tugas Akhir.
20. **Teman-teman KKN Unit 18 Desa Bener, Klaten, Jawa Tengah**, yang telah memberikan pelajaran bagi Peneliti, memberikan kenangan dan cerita bagi Peneliti.
21. **Team Aeera Models**, yang memberikan kesempatan bergabung di #TeamAeeraBatch02 serta diberikan pengalaman, tantangan dan ilmu yang lebih dalam di dunia modelling.
22. **Adik-adik Metopel SDM kelas A Semester Genap 2018/2019**, terimakasih kalian mempercayakan Penulis sebagai Asisten Dosen yang tidak jelas dan (mungkin) menjengkelkan.

Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan yang terdapat dalam karya tulis ini. Oleh karena itu kami mengharapkan kritik dan saran kepada berbagai pihak untuk kami jadikan sebagai bahan evaluasi guna meningkatkan kinerja untuk kedepannya.

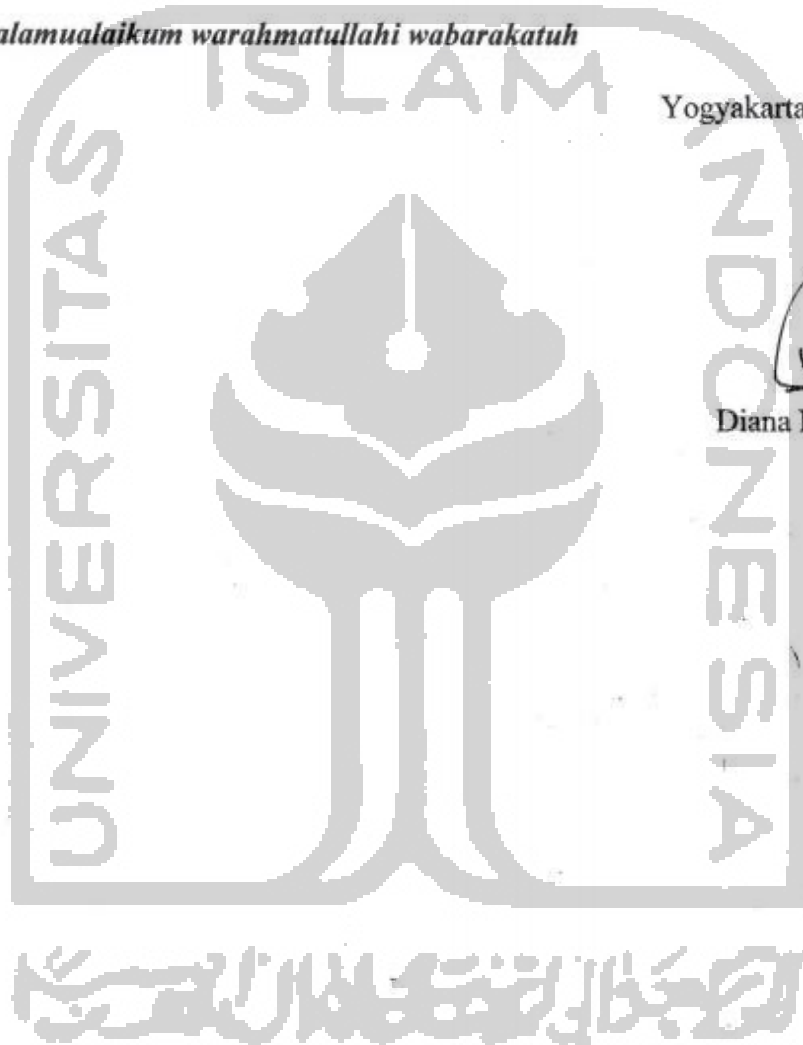
Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 1 Mei 2019

Penyusun,



Diana Nurul Fidyah



DAFTAR ISI

	Halaman
.....	
HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xxiii
DAFTAR GAMBAR	xxvii
DAFTAR LAMPIRAN	xxviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.1 Rumusan Masalah.....	8
1.1 Tujuan Penelitian	9
1.1 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu	12

2.1.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	12
2.1.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	23
2.1.3	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	32
2.1.4	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	40
2.1.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	46
2.1.6	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	53
2.1.7	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	54
2.1.8	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	57
2.1.9	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	59
2.2	Landasan Teori	68
2.2.1	Manajemen Sumber Daya Manusia	68
2.2.1.1	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	68
2.2.1.2	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	70
2.2.1.3	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	72
2.2.1.4	Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	73
2.2.1.5	Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	75
2.2.1.6	Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia	75
2.2.2	Budaya Organisasi	76
2.2.2.1	Pengertian Budaya Organisasi	76

2.2.2.2	Karakteristik Budaya Organisasi.....	78
2.2.2.3	Dimensi Budaya Organisasi.....	80
2.2.3	<i>Employee Engagement</i>	81
2.2.3.1	Pengertian <i>Employee Engagement</i>	81
2.2.3.2	Dorongan dalam <i>Employee Engagement</i>	83
2.2.3.3	Dimensi <i>Employee Engagement</i>	84
2.2.4	Kepuasan Kerja.....	85
2.2.4.1	Pengertian Kepuasan Kerja.....	85
2.2.4.2	Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	87
2.2.4.3	Dimensi Kepuasan Kerja.....	88
2.2.5	Kinerja Karyawan.....	90
2.2.5.1	Pengertian Kinerja Karyawan.....	90
2.2.5.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	91
2.2.5.3	Indikator Penilaian Kinerja.....	91
2.3	Hubungan Antar Variabel.....	93
2.3.1	Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	93
2.3.2	Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	94
2.3.3	Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja.....	96
2.3.4	Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan.....	97
2.3.5	Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	98
2.3.6	Hubungan antara Budaya Organisasi dan dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	99

2.3.7	Hubungan antara Budaya Organisasi dan dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	99
2.3.8	Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	100
2.3.9	Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	101
2.4	Kerangka Pikir Penelitian	102
2.5	Hipotesis Penelitian	105
BAB III METODE PENELITIAN		107
3.1	Pendekatan Penelitian	107
3.1	Lokasi Penelitian	107
3.3.1	Profile Organisasi.....	107
3.3.1	Visi dan Misi.....	109
3.3.1	Struktur Organisasi	110
3.1	Identifikasi Variabel Penelitian	112
3.3.1	Variabel Independen (X)	112
3.3.1	Variabel Dependen (Y)	113
3.3.1	Variabel <i>Intervening</i>	113
3.1	Definisi Operasional dan Indikator.....	113
3.3.1	Budaya Organisasi (X ₁)	113
3.3.1	<i>Employee Engagement</i> (X ₂)	116
3.3.1	Kepuasan Kerja (Z).....	117
3.3.1	Kinerja Karyawan (Y).....	119

3.1	Populasi dan Sampel.....	120
3.3.1	Populasi.....	120
3.3.1	Sampel.....	121
3.3.1	Teknik Pengambilan Sampel	121
3.1	Jenis Data dan Teknik Analisis Data.....	122
3.3.1	Jenis Data.....	122
1.	Data Primer	122
2.	Data Sekunder	123
3.3.1	Teknik Pengumpulan Data.....	123
3.1	Uji Instrumen Penelitian.....	124
3.3.1	Uji Validitas	124
3.3.1	Uji Reliabilitas	125
3.8	Metode Analisis Data	126
3.8.1	Uji Asumsi Klasik.....	126
1.	Uji Normalitas.....	126
2.	Uji Multikolinearitas.....	127
3.	Uji Heteroskedastisitas.....	128
3.8.2	Analisis Regresi Linier Berganda	129
1.	Regresi Model I	129
2.	Regresi Model II	130
3.	Analisis Regresi Linier Sederhana.....	130
3.8.3	Uji Hipotesis	131
1.	Uji t (Parsial)	131

2. Uji F (Simultan)	132
3. Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)	133
3.8.4 Analisis Jalur.....	134
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	136
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	141
4.1.1 Hasil Uji Validitas.....	141
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	147
4.1 Analisis Deskriptif.....	148
4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian	148
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	152
4.1 Analisis Inferensial.....	169
4.3.1 Uji Asumsi Klasik.....	169
4.3.1.1 Uji Normalitas	170
4.3.1.2 Uji Multikolinearitas	171
4.3.1.3 Uji Heteroskedastisitas.....	172
4.3.1.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik.....	173
4.3.2 Analisis Regresi Linier Berganda	173
4.3.2.1 Pengujian Regresi Linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yakni Budaya Organisasi dan <i>Employee</i> <i>Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	173
4.3.2.2 Pengujian Regresi Linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yakni Budaya Organisasi dan <i>Employee</i> <i>Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	179

4.3.2.3	Pengujian Regresi Linier Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yakni Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	184
4.3.3	Analisis Jalur.....	187
4.3.4	Rekapitulasi Hasil Hipotesis	190
4.4	Pembahasan	191
4.4.1	Data Deskriptif	191
4.4.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	192
4.4.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	194
4.4.4	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	196
4.4.5	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	198
4.4.6	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	200
4.4.7	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	202
4.4.8	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	204
4.4.9	Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	205
4.4.10	Pengaruh Tidak Langsung <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	207
4.5	Pembahasan Umum	208
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		211
5.1	Kesimpulan.....	211

5.2	Saran	212
	DAFTAR PUSTAKA	213
	LAMPIRAN	218



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	20
2.2 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	30
2.3 Review Jurnal Penelitian Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	38
2.4 Review Jurnal Penelitian Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	44
2.5 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	51
2.6 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	54
2.7 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	56
2.8 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	59
2.9 Review Jurnal Penelitian Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	61
2.10 Rujukan Teori Budaya Organisasi (X ₁)	63
2.11 Rujukan Teori <i>Employee Engagement</i> (X ₂)	64

2.12	Rujukan Teori Kepuasan Kerja (Z)	65
2.13	Rujukan Teori Kinerja Karyawan (Y)	67
4.1	Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel	137
4.2	Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X ₁)	137
4.3	Hasil Uji Validitas <i>Employee Engagement</i> (X ₂).....	139
4.4	Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	139
4.5	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)	141
4.6	Hasil Uji Reliabilitas.....	142
4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	143
4.8	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	145
4.9	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	146
4.10	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	148
4.11	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	149
4.12	Rekapitulasi Data Demografi Paling Dominan	151
4.13	Bobot Penilaian.....	153
4.14	Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X ₁).....	153
4.15	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X ₁).....	156
4.16	Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> (X ₂).....	158
4.17	Hasil Analisis Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i> (X ₂).....	160
4.18	Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)	161
4.19	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	164
4.20	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)	165
4.21	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	167

4.22	Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian	168
4.23	Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian	169
4.24	Hasil Uji Normalitas	170
4.25	Hasil Uji Multikolinearitas	171
4.26	Hasil Uji Heteroskedastisitas	172
4.27	Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik.....	173
4.28	Hasil Regresi Linier Berganda Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	174
4.29	Hasil Uji F Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	177
4.30	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	178
4.31	Hasil Regresi Linier Berganda Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	179
4.32	Hasil Uji F Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	183
4.33	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	184
4.34	Hasil Regresi Linier Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	185
4.35	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	187
4.36	Hasil Uji Analisis Jalur.....	189

4.37 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....190



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian	104
3.1 Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia	111
3.2 Analisis Jalur	134
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	144
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	145
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	147
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	148
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	150
4.1 Rekapitulasi Data Demografi Paling Dominan	151
4.1 Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X_1)	157
4.1 Analisis Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i> (X_2)	160
4.1 Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	164
4.1 Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	167
4.1 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian	169
4.1 Analisis Jalur	188

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	219
2. Tabulasi Data Mentah	228
3. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	236
4. Hasil Uji Validitas <i>Employee Engagement</i>	239
5. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	241
6. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	244
7. Hasil Uji Reliabilitas	247
8. Hasil Analisis Inferensial	248
9. Hasil Uji Asumsi Klasik	251
10. Analisis Deskriptif	253
11. Surat Permohonan Izin Penelitian	254
12. Surat Balasan Izin Penelitian	255
13. Dokumentasi Gambar	256
14. Biodata Penulis	259

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Rumusan Masalah

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

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

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

1.3 Tujuan Penelitian

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

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

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

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Bagi Penulis

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

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

2. Bagi Institusi

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

3. Bagi Pihak Lain

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

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

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

2.1.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Belias, *et al* (2015)

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

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

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

2. Hosseinkhazadeh dan Yaganeh (2013)

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

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

3. Sadeghi, *et al* (2013)

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

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

4. Cronley dan Kim (2016)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Sabri, et al (2011)

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

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

8. Shah (2015)

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

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

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

9. Sewang (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016) dengan judul “*The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer’s Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi.*” Dari penelitian diatas perusahaan memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada dosen di Universitas Darul Da’wah Wallrsad (DDI) Provinsi Sulawesi Barat. Pada penelitian ini terdapat 170 responden dengan metode *purposive sampling*. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan.

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

10. Ahamed dan Mahmood (2015)

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

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

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

Tabel 2.1
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

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

Lanjutan Tabel 2.1

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

Lanjutan Tabel 2.1

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

Lanjutan Tabel 2.1

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Harwiki (2016)

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

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

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

2. Nazarian, et al (2017)

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

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

3. Shahzad, et al (2017)

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

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

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

4. Sangadji (2013)

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

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

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

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

5. Hakim (2016)

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

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

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

6. Syauta, *et al* (2012)

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

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

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

7. Bakti (2016)

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

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

Tabel 2.2
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

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

Lanjutan Tabel 2.2

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

Lanjutan Tabel 2.2

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

Sumber Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

1. Lu, *et al* (2016)

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

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

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

2. Yalabik, *et al* (2016)

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

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

3. Madan dan Srivastava (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015) dengan judul “*Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic*

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

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

4. Jain (2018)

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

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

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

5. Andrew dan Sofian (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Andrew dan Sofian (2012) dengan judul "*Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*" memiliki tujuan untuk meningkatkan pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini terdapat 104 responden yang bekerja pada Revenue Board of Malaysia. Alat analisis yang digunakan yakni dengan SPSS dengan analisis regresi berganda dan

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

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

6. Al-dalahmeh (2018)

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

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

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

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

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

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

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

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

Lanjutan Tabel 2.3

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

Lanjutan Tabel 2.3

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.4 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

1. Dajani (2015)

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

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

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

2. Al-dalahmeh (2018)

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

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

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

3. Ghafoor, *et al* (2012)

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

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

4. Bakti (2016)

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

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

5. Joushan, *et al* (2015)

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

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

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

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

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

Lanjutan Tabel 2.4

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

Lanjutan Tabel 2.4

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Octaviannand, *et al* (2017)

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

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

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

2. Switri, et al (2016)

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

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

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

3. Fadlallah (2017)

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

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

4. Ndulue dan Ekechukwn (2017)

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

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

5. Fu dan Despande (2014)

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

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

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

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

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

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

Tabel 2.5
Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

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

Lanjutan Tabel 2.5

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

Lanjutan Tabel 2.5

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

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

1. Humairoh dan Wardoyo (2017)

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

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

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

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

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

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

1. Bakti (2016)

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

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

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

2. Joushan, *et al* (2015)

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

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

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

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

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

Lanjutan Tabel 2.7

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

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

1. Sopyan dan Ahman (2015)

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

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

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

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

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

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

1. Sopyan dan Ahman (2015)

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

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

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

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

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dalam penelitian diatas menggunakan satu jurnal sebagai kajian pustaka dalam pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015) dengan judul “*Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers*” menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ahmed dan Mahmood (2015) dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh*” menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian berikutnya yakni dilakukan oleh Fadlallah (2017) dengan judul

“Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj” menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian selanjutnya dilakukan oleh Hakim (2015) dengan judul *“Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi”* menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ghafoor, *et al* (2011) dengan judul *“Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership”* menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

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

Tabel 2.10
Rujukan Teori Budaya Organisasi

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

Lanjutan tabel 2.10

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

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

Tabel 2.11
Rujukan Teori *Employee Engagement*

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

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

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

Tabel 2.12
Rujukan Teori Kepuasan Kerja

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

Lanjutan Tabel 2.12

	Al-dalahmeh, <i>et al</i> (2018)		Kesempatan untuk dipromosikan, Pengawasan, Rekan kerja
	Ndulue dan Ekechukwu (2016)		
	Octaviannand, <i>et al</i> (2017)	Herzberg (1959)	<i>Achievement, Appreciation, Responsible, Advance opportunities</i>
	Sawitri, <i>et al</i> (2016)	Robbins (2002)	Kesempatan untuk menjadi diri mereka sendiri, Lingkungan kerja, Reward, Kerjasama tim antara pemimpin dan rekan kerja, Loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi/lembaga.
	Humairoh dan Wardoyo (2017)	Jewell dan Siegar (1998)	Aspek Psikologis, Aspek Sosial, Aspek fisik, Aspek finansial
	Sopyan dan Ahman (2015)	Robbins (2005)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, Berorientasi pada hasil, Berorientasi pada manusia, Berorientasi pada tim, Agresivitas, Stabilitas

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

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

Tabel 2.13
Rujukan Teori Kinerja Karyawan

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

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

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

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

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

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

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

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

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

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

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

a. Penyediaan Staf

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

b. Pengembangan SDM

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

c. Kompensasi

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

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

d. Keselamatan dan Kesehatan

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

e. Hubungan Kekaryawanan dan Perburuhan

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

f. Riset Sumber Daya Manusia

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

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

2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

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

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

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

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

2.2.1.4 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

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

1. Pendekatan Strategik

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

2. Pendekatan Manajemen

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

departemen nya saja melainkan juga tanggungjawab dari semua manajer lini.

3. Pendekatan Sistem

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

4. Pendekatan Proaktif

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

5. Pendekatan SDM

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

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

2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

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

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

2.2.1.6 Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

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

prinsip yang harus diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

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

2.2.2 Budaya Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

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

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

1. Robbins (2002) budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh beberapa anggota dalam suatu organisasi, dan yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.
2. Schein (1985 dalam Armstrong, 2009) budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi dasar-diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu saat mereka mulai menyesuaikan diri dengan masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik dan dianggap berharga, oleh sebab itu diajarkannya pada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir serta merasakan hubungan dengan berbagai masalah tersebut.
3. Robbins dan Judge (2013) budaya organisasi merupakan sebuah ide untuk memandang sebuah organisasi sebagai kultur yang mana terdapat sebuah sistem suatu makna yang dimiliki bersama oleh para anggotanya yang merupakan sebuah fenomena yang relatif baru.

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

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

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

2.2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

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

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

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

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

Characteristics of culture, Furnham and Gunter (1993):

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

Menurut Furnham dan Gunter (1993 dalam Armstrong, 2009)

karakteristik budaya kurang lebihnya terdiri dari:

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

2.2.2.3 Dimensi Budaya Organisasi

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

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

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

2.2.3 *Employee Engagement*

2.2.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

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

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

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

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

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

Menurut Macey, *et al* (2009) *employee engagement* sebagai sebuah tujuan seorang individu dan energi terfokus, terbukti bagi orang lain dalam tampilan inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, upaya, dan kegigihan yang diarahkan pada tujuan organisasi.

2.2.3.2 Dorongan dalam *Employee Engagement*

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

a. Tantangan pekerjaan

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

b. Otonomi

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

c. Variasi

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

d. Umpan balik

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

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

e. Fit

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

f. Peluang untuk berkembang

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

g. *Reward* dan pengakuan

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

2.2.3.3 Dimensi *Employee Engagement*

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

a. *Vigor* (Semangat)

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

b. *Dedication* (Dedikasi)

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

c. *Absorption* (Penyerapan)

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

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada MSDM dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawannya. Luthans (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan

sesuatu yang dianggap penting. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa bahwa apa yang didapat dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting oleh karyawan tersebut. Kepuasan kerja merupakan masalah persepsi, sehingga kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang akan berbeda dengan orang lain karena apa yang dianggap penting oleh masing-masing individu adalah berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Sedangkan menurut Sutrisno (2009) kepuasan kerja merupakan sebuah reaksi emosional dan kompleks. Reaksi emosional tersebut akibat dari adanya dorongan, keinginan tuntutan serta harapan karyawan terhadap sebuah pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan oleh seorang karyawan, sehingga timbul lah suatu reaksi emosional yang berwujud perasaan yang riang, puas ataupun ketidakpuasan. Pendapat ketiga dari Handoko (1992 dalam Sutrisno, 2014) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

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

2.2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

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

a. Kedudukan

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

b. Pangkat

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

c. Jaminan finansial dan sosial

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

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

d. Mutu pengawasan

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

2.2.4.3 Dimensi Kepuasan Kerja

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

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

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

a. *Pay* (Gaji)

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

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

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

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

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

d. *Supervision* (Pengawasan)

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

e. *Co-workers* (Rekan Kerja)

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

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

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

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

dihasilkan oleh seorang individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

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

2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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

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

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

2.2.5.3 Indikator Penilaian Kinerja

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

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

1. *Quality* (Kualitas)

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

2. *Quantity* (Kuantitas)

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

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

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

4. *Cost Effectiveness* (Biaya Efektif)

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

5. *Need for Supervision* (Perlu Pengawasan)

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

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

6. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal)

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

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

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

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

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

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

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

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

2.3.3 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja

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

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

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

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

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

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

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

2.3.4 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

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

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

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

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

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

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

2.3.5 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.8 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

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

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

H8: *Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan).*

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

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

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

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

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

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

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

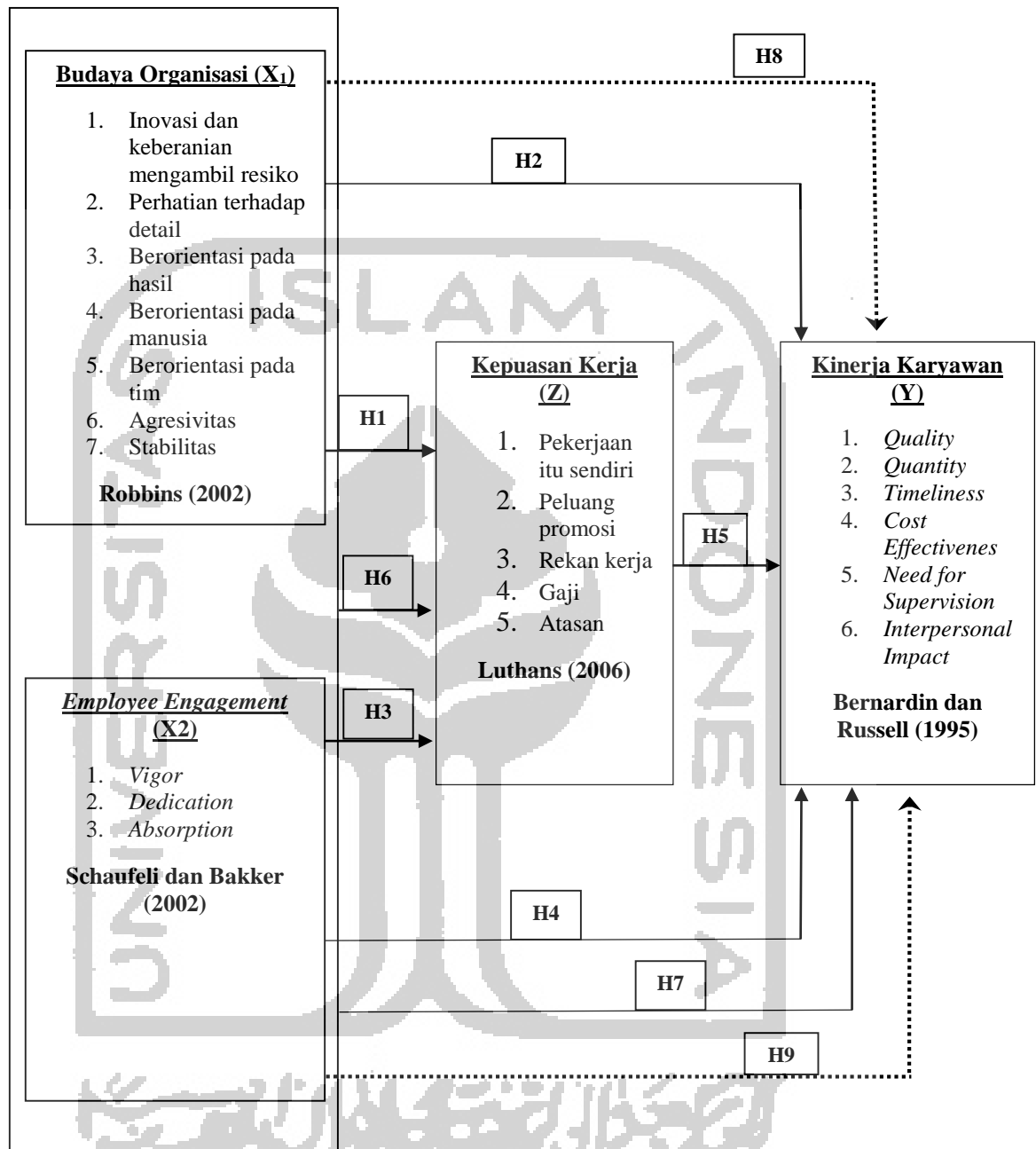
Sumber penelitian terdahulu:

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

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

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





Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

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

- H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
- H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
- H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
- H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
- H8: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada

pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan).

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



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan pendekatan kuantitatif yakni sebuah pendekatan tersebut digunakan karena data diolah dengan menggunakan SPSS. Menurut Creswell (2009) *“quantitative research is a means for testing objective theories by examining the relationship among variables. These variables, in turn, can be measured, typically on instruments, so that numbered data can be analyzed using statistical procedures.”* Penelitian kuantitatif adalah sebuah sarana dimana untuk menguji teori objektif hubungan antar variabel nya. Variabel tersebut dapat diukur dengan angka pada sebuah instrumen, sehingga data dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Telkom Indonesia Yogyakarta beralamat di Jalan Yos Sudarso No.9, 001, Kotabaru, Gondokusuman, Kotabaru, Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.2.1 Profile Organisasi

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik

Indonesia sebesar 52.09 persen, sedangkan 47.91 persen sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode “TLK” (www.telkom.co.id).

Dalam upaya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, TelkomGroup mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih *lean* (*ramping*) dan *agile* (*lincah*) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Berikut adalah penjelasan portofolio bisnis dari TelkomGroup:

a. *Mobile*

Portofolio ini menawarkan produk *mobile voice*, SMS dan *value added service*, serta *mobile broadband*. Produk tersebut ditawarkan melalui entitas anak, Telkomsel, dengan merk Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, Kartu As dan Loop untuk pra bayar.

b. *Fixed*

Portofolio ini memberikan layanan *fixed service*, meliputi *fixed voice*, *fixed broadband*, termasuk Wi-Fi dan *emerging wireless technology* lainnya, dengan *brand* IndiHome.

c. *Wholesale & International*

Produk yang ditawarkan antara lain layanan interkoneksi, *network service*, Wi-Fi, VAS, *hubbing data center* dan *content platform*, data dan internet, dan *solution*.

d. *Network Infrastructure*

Produk yang ditawarkan meliputi *network service*, satelit, infrastruktur dan tower.

e. *Enterprise Digital*

Terdiri dari layanan *information and communication technology platform service* dan *smart enabler platform service*.

f. *Consumer Digital*

Terdiri dari media dan *edutainment service*, seperti *e-commerce* (blanja.com), video/TV dan *mobile based digital service*. Selain itu, kami juga menawarkan *digital life service* seperti *digital life style* (Langit Musik dan VideoMax), *digital payment* seperti TCASH, *digital advertising and analytics* seperti bisnis *digital advertising* dan solusi *mobile banking* serta *enterprise digital service* yang menawarkan layanan *Internet of Things* (IoT).

3.2.2 Visi dan Misi

Seiring dengan perkembangan teknologi digital dan transformasi perusahaan, Telkom memiliki visi dan misi baru yang diberlakukan sejak 2016, yaitu:

- **Visi**

Be the King of Digital in the Region

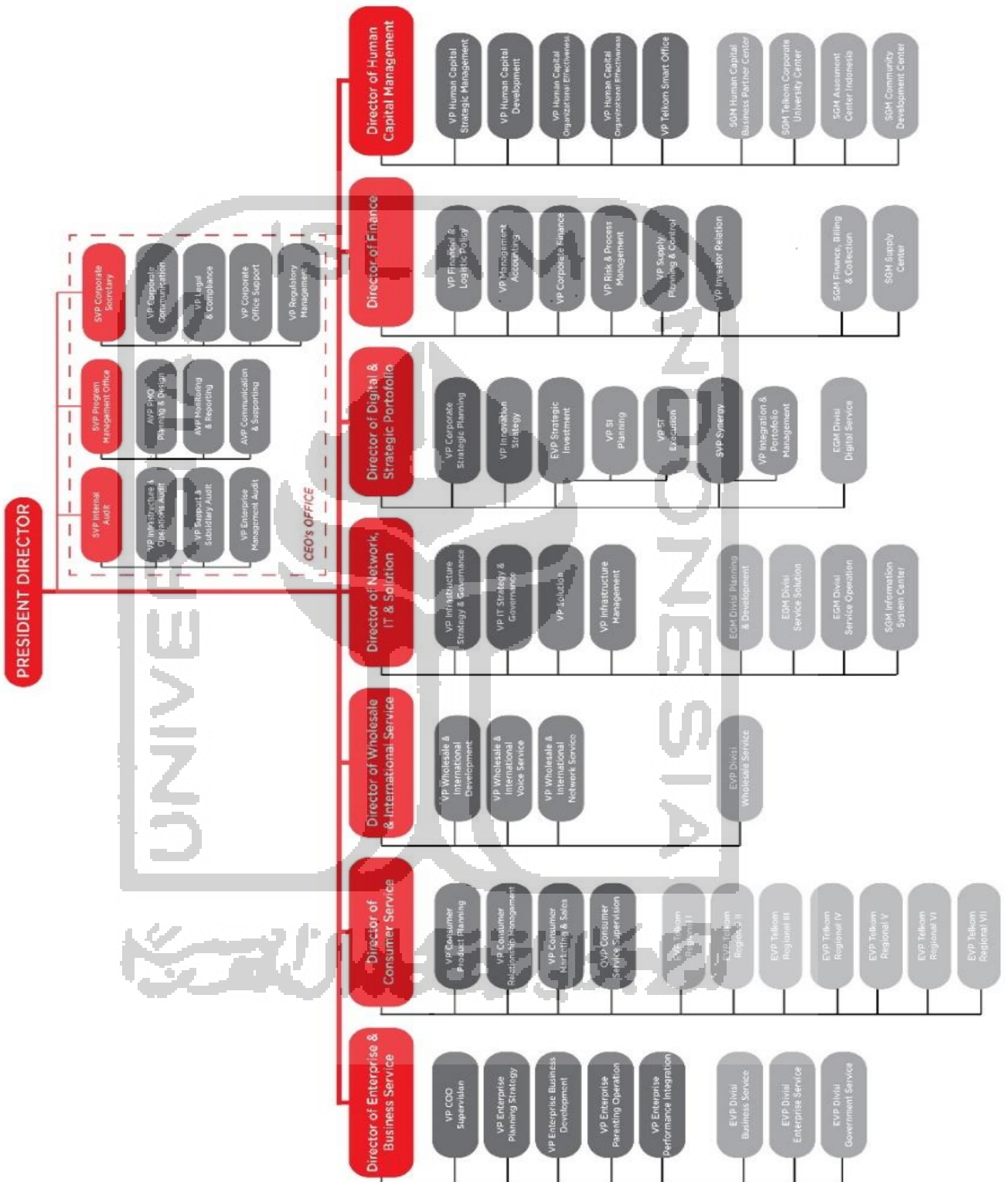
- **Misi**

Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization

3.2.3 Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi dalam PT Telkom Indonesia Tbk seperti bagan dibawah ini:





Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia
 Sumber: www.telkom.co.id

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Creswell (2009) variabel lebih merujuk pada sebuah karakteristik atau atribut dari seorang individu atau sebuah organisasi yang akan di teliti. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2013) variabel adalah segala sesuatu yang dapat mengambil suatu nilai yang berbeda, baik membedakan atau mengubah suatu nilai. Nilai tersebut dapat berbeda, tergantung pada waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama atau pada saat yang sama untuk sebuah objek yang berbeda. Adapun terdapat beberapa variabel penelitian yang akan dilakukan:

3.3.1 Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau juga mempengaruhi suatu hasil. Pada variabel ini sering juga di sebut sebagai variabel *treatment*, *manipulated*, *antecedent*, atau variabel *predictor* (Creswell, 2009). Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2013) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif yakni saat variabel independen itu muncul, maka variabel dependen juga muncul dan pada setiap unit peningkatan dalam variabel independen, terdapat peningkatan atau penurunan dari variabel dependen. Pada penelitian ini yang merupakan variabel independen adalah Budaya Organisasi sebagai X_1 dan *Employee Engagement* sebagai X_2 .

3.3.2 Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang bergantung pada variabel independen, maksudnya adalah dimana mereka adalah sebuah hasil dari pengaruh variabel independen. Nama lain dari variabel dependen adalah *criterion, outcome, and effect variables* (Creswell, 2009). Sedangkan variabel dependen menurut Sekaran dan Bougie (2013) adalah sebuah variabel yang menjadi minat utama dari peneliti. Tujuan peneliti adalah untuk memahami dan mendeskripsikan variabel dependen, atau untuk menjelaskan sebuah variabilitasnya. Pada penelitian ini yang merupakan variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y).

3.3.3 Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* atau variabel mediasi yaitu variabel yang berada diantara variabel independen dan variabel dependen dan mereka memediasi antara pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Creswell, 2009). Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2013) variabel *intervening* merupakan suatu variabel yang berguna sebagai variabel penyela yang letaknya diantara variabel independen dan variabel dependen. Pada penelitian ini yang merupakan variabel *intervening* adalah Kepuasan Kerja (Z).

3.4 Definisi Operasional dan Indikator

3.4.1 Budaya Organisasi (X₁)

Menurut Robbins (2002) pada dasarnya budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh oleh beberapa

anggota dalam suatu organisasi dan yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Adapun budaya organisasi menurut Robbins (2002) terdapat tujuh elemen utama, yakni:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
 - a. Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan
 - b. Memberikan kebebasan anggota organisasi dalam berinovasi
 - c. Memberikan kebebasan anggota organisasi dalam mengungkapkan gagasan
2. Perhatian terhadap detail
 - a. Organisasi menyampaikan tujuan anggota organisasi dengan detail
 - b. Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran dengan detail
 - c. Organisasi memberikan petunjuk yang jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan
 - d. Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan secara tepat
3. Orientasi terhadap hasil
 - a. Organisasi memberikan evaluasi hasil kerja karyawan secara rutin
 - b. Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan
 - c. Anggota organisasi mampu memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi
4. Orientasi terhadap individu

- a. Adanya hubungan harmonis antar anggota organisasi
 - b. Adanya hubungan harmonis antara pimpinan dengan anggota organisasi
 - c. Organisasi memberikan bonus atas pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik
5. Orientasi terhadap tim
- a. Anggota organisasi mengutamakan kepentingan tim
 - b. Terjadi kebersamaan antar anggota tim
 - c. Terdapat koordinasi antara kelompok satu dengan kelompok lainnya
 - d. Terjadi koordinasi antar anggota tim
6. Agresivitas
- a. Organisasi mampu mengembangkan semangat antar anggota organisasi
 - b. Organisasi mampu mengembangkan rasa bersaing untuk mencapai sebuah prestasi
 - c. Organisasi mampu memberikan motivasi antar anggota untuk meraih prestasi
7. Stabilitas
- a. Adanya prosedur kerja yang sudah ditetapkan organisasi
 - b. Adanya standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi
 - c. Organisasi menyediakan informasi pekerjaan

3.4.2 *Employee Engagement (X₂)*

Keterlibatan karyawan merupakan sebuah kondisi dengan pikiran yang positif seorang individu guna memberi kepuasan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Keterikatan seorang karyawan pada perusahaan ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan penyerapan terhadap nilai-nilai yang ada di dalam organisasi.

Adapun menurut Schaufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* memiliki tiga elemen, diantaranya adalah:

1. *Vigor*
 - a. Memiliki energi saat menyelesaikan pekerjaan
 - b. Memiliki semangat saat bekerja
 - c. Memiliki waktu untuk mengerjakan pekerjaan organisasi
 - d. Memiliki keuletan dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi
2. *Dedication*
 - a. Memiliki makna tujuan dalam menyelesaikan pekerjaan
 - b. Memiliki antusias terhadap pekerjaan
 - c. Merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna
 - d. Merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan
 - e. Merasa pekerjaan yang dilakukan cukup menantang
3. *Absorption*
 - a. Menikmati pekerjaan hingga lupa waktu
 - b. Menikmati setiap pekerjaan yang diberikan
 - c. Serius dalam melakukan pekerjaan

- d. Merasa terbawa suasana saat bekerja

3.4.3 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting serta memberikan *feedback* antara organisasi terhadap karyawan dan karyawan terhadap organisasi. Dalam hal ini perusahaan memberikan kepuasan terhadap karyawan dengan memberikan gaji yang cukup serta adanya dukungan rekan kerja.

Menurut Luthans (2006) terdapat lima dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. *Pay* (Gaji)
 - a. Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan pekerjaan yang dikerjakan karyawan
 - b. Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan latar belakang pendidikan karyawan
 - c. Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan kemampuan yang dimiliki
 - d. Gaji yang diberikan sebanding dengan standar yang ditetapkan
2. *The work it self* (Pekerjaan itu Sendiri)
 - a. Diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri
 - b. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertanggungjawab sesuai kemampuan

- c. Karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tantangan yang diberikan organisasi
3. *Promotion opportunities* (Kesempatan untuk di promosikan)
 - a. Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi
 - b. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi
 - c. Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan di perusahaan
 - d. Kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan
 4. *Supervision* (Pengawasan)
 - a. Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi
 - b. Atasan memberikan kepercayaan terhadap karyawan dalam bekerja
 - c. Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap karyawan dalam pekerjaan yang sulit
 5. *Co-workers* (Rekan Kerja)
 - a. Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi
 - b. Rekan kerja membantu memberikan solusi ketika anggota organisasi berada dalam kesulitan
 - c. Rekan kerja dapat diajak bekerjasama dalam organisasi

3.4.4 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan sebuah catatan hasil yang diperoleh dari sebuah aktivitas pekerjaan seorang individu atau kelompok tertentu pada periode yang telah ditentukan. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila memenuhi prosedur pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi seperti adanya ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan, serta output yang dihasilkan atas kerjanya.

Menurut Bernardin dan Russell (1993) didalam kinerja karyawan terdapat enam kriteria penilaian, yakni:

1. *Quality* (Kualitas)
 - a. Mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan prosedur pekerjaan
 - b. Mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan standar yang diterapkann
 - c. Rapih dalam bekerja
 - d. Teliti dalam bekerja
2. *Quantity* (Kuantitas)
 - a. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan
 - b. Karyawan mampu memenuhi pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi
 - c. Karyawan mampu memenuhi pekerjaan sesuai dengan prosedur organisasi
3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

- a. Ketepatan waktu saat hadir
- b. Ketepatan waktu saat pulang bekerja
- c. Kemampuan memanfaatkan waktu luang
4. *Cos Effectiveness* (Biaya Efektif)
 - a. Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu
 - b. Kemampuan memelihara peralatan kerja
 - c. Kemampuan menghemat biaya pengeluaran organisasi
 - d. Kemampuan dalam mengurangi kesalahan di tempat kerja
5. *Need for Supervision* (Perlu Pengawasan)
 - a. Kemampuan bekerja tanpa pengawasan
 - b. Kemampuan bekerja dengan baik meskipun tanpa pengawasan
 - c. Kemampuan mengurangi kesalahan dalam bekerja tanpa pengawasan
6. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal)
 - a. Adanya dukungan pekerjaan dari rekan kerja
 - b. Adanya menghargai hasil kerja rekan kerja
 - c. Kemampuan bekerjasama dengan baik

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) populasi mengacu pada sebuah kelompok orang, peristiwa maupun hal-hal menarik yang di investigasi oleh peneliti. Dalam penelitian ini populasi mencakup tenaga

karyawan organik dalam PT Telkom Indonesia yang berada di Yogyakarta.

Menurut Sugiyono (2004 dalam Agung, 2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas sebuah objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam lainnya. Adapun populasi pada penelitian yang akan dilakukan yakni sebanyak 65 karyawan organik atau karyawan tetap pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

3.5.2 Sampel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) sampel merupakan bagian dari sebuah populasi. Sampel tersebut terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Adapun menurut Agung (2014) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Adapun sampel pada penelitian yang akan dilakukan yakni sebanyak 52 karyawan organik atau karyawan tetap pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) teknik pengambilan sampel yaitu sebuah proses yang memilih sejumlah elemen dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya dapat mengeneralisasikan sifat atau karakteristik pada elemen populasi. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam sebuah penelitian, terdapat beberapa teknik yang digunakan. Pada

penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengambilan sampel dengan *stratified random sampling*. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), *Stratified random sampling* yakni proses yang melibatkan stratifikasi atau segregasi yang diikuti oleh pemilihan acak subjek dari setiap strata. Caranya adalah populasi pertama kali dibagi menjadi kelompok-kelompok yang saling eksklusif yang relevan, sesuai, dan bermakna dalam konteks penelitian. Dalam penelitian ini populasi mencakup karyawan organik atau karyawan tetap PT Telkom Indonesia di Yogyakarta.

3.6 Jenis Data dan Teknik Analisis Data

Pada proses pengumpulan data dengan metode kuantitatif, maka data dapat diperoleh dari data primer maupun sekunder. Kedua data akan dijelaskan sebagai berikut:

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) data primer merupakan sebuah data yang diperoleh langsung dari tangan pertama dan untuk analisis berikutnya untuk menemukan sebuah solusi atau masalah yang akan diteliti. Adapun pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengumpulan data dengan cara menyebar kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan organik atau karyawan tetap pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta, yang berkaitan dengan identitas responden serta persepsi responden terhadap variabel yang akan diteliti. Kuesioner yang akan dilakukan berisikan variabel budaya

organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) data sekunder lebih mengacu pada sebuah informasi yang dikumpulkan dari sumber data yang telah ada. Peneliti menggunakan data sekunder berupa catatan perusahaan seperti profile perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, serta dokumen pendukung penelitian mengenai beberapa variabel yang akan diteliti.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian yang akan dilakukan, pengumpulan data menggunakan kuesioner bagi karyawan organik pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta. Kuesioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan secara tertulis dan telah dirumuskan sebelumnya yakni responden mencatat jawaban dengan pilhan yang telah ditentukan (Sekaran dan Bougie, 2013). Adapun setiap point pada jawaban kuesioner sudah ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*.

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) skala *Likert* adalah suatu skala yang dirancang untuk melihat seberapa kuat subjek menyetujui suatu pernyataan. Penjabaran skala Likert pada skala lima poin dengan jangkang sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Tidak Setuju Tidak Juga Tidak Setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 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 dilakukan dengan tujuan untuk menjamin bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data merupakan kuesioner yang valid. Menurut Ghazali (2011) mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu :

- a. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel
- b. Melakukan korelasi *bivariate* antara masing masing skor indikator dengan total skor konstruk
- c. Melakukan uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Korelasi *Pearson Product Moment*. Dalam uji validitas, maka setiap item yang akan di uji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Pada instrumen dapat dinyatakan valid apabila harga taraf signifikansi yang

dihasilkan kurang dari 0,05 atau 5%. Dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan uji rumus Sugiyono (2007):

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

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

Keterangan:

r_{xyz} = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total skor

n = Jumlah subyek

$\sum X$ = Jumlah skor X

$\sum Y$ = Jumlah skor Y

$\sum Z$ = Jumlah skor Z

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran 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. Dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan uji rumus Sugiyono (2007):

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

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = jumlah item pertanyaan yang diuji

s_t^2 = deviasi standar total

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

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 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 multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (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.

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. Untuk mendeteksi ada atau tidak multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen (variabel terikat).
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi antara dua atau lebih variabel independen.

- c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai tolerance dan lawannya, dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

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.

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 persen, atau 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak ada heteroskedastisitas.

3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda menurut Ghazali (2016) yakni alat untuk menganalisis pengaruh dari perubahan variabel independen terhadap dependen baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, maka digunakan *Multiple Regression* atau sering disebut dengan regresi linear berganda.

Adapun menurut Sugiyono (2015) analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikatnya (Y). Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya :

1. Regresi Model I

Pada analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap variabel kepuasan kerja. Dalam persamaan regresi linear digunakan persamaan $Y' = a + bX$.

Persamaan :

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

Z = Kepuasan kerja

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = *Employee Engagement*

b₁ = Koefisien Regresi

b₂ = Koefisien Regresi

2. Regresi Model II

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

Persamaan :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = *Employee Engagement*

b₁ = Koefisien Regresi

b₂ = Koefisien Regresi

3. Analisis Regresi Linier Sederhana

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

Persamaan:

$$Y = a + b_1 Z \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

Y : Kinerja karyawan

Z : Kepuasan Kerja

b₁ : Koefisien Regresi

3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2016) uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh antara satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah $H_0 : \beta_i = 0$, yang artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau $H_A : \beta_i \neq 0$, artinya:

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

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

Menurut Ghozali (2016) cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

- a. *Quick look*, apabila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0 yang menyatakan $\beta_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

- b. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

2. Uji F (Simultan)

Menurut Ghozali (2016) uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

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

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

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

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

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

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Dari nilai F statistik, yang selanjutnya dari nilai F tersebut dapat diketahui besarnya taraf signifikansi. Apabila taraf signifikansi hasil pengujian besarnya $\leq 0,05$ (H_0 ditolak). Artinya seacara

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

Menurut Ghozali (2016) untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a. *Quick look* : apabila nilai F lebih besar daripada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5 persen. Dengan kata lain kita dapat menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka H_0 ditolak dan menerima H_a .

3. Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

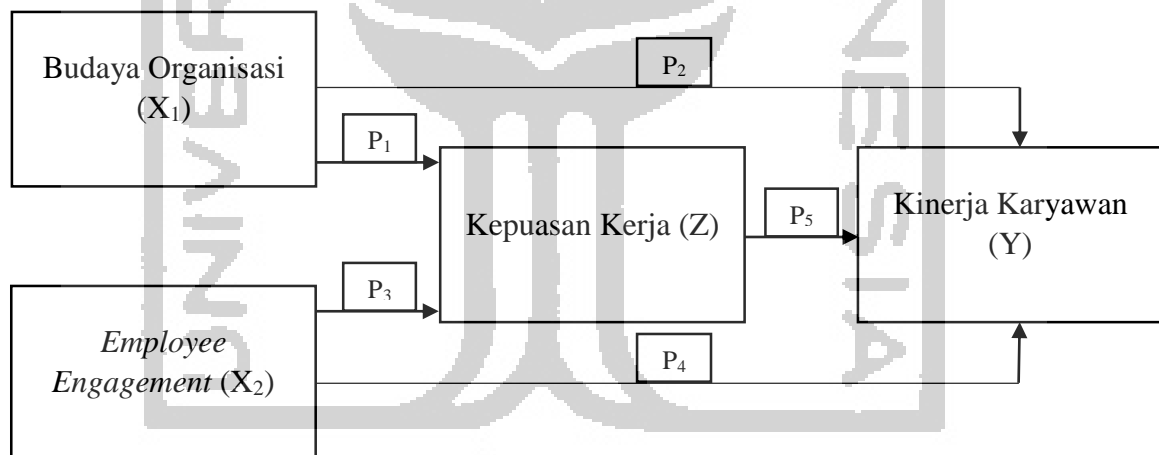
Menurut Ghozali (2016) koefisien determinasi (R^2) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) mempunyai *range* 0 hingga 1. Semakin besar koefisien determinasi mengindikasikan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

3.8.4 Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah perluasan analisis regresi untuk

menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori Ghazali (2016). Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kualitas antar variabel. Hubungan kualitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis.

Apa yang dapat dilakukan analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.



Gambar 3.2 Analisis Jalur
(Ghozali, 2016)

Keterangan:

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = *Employee Engagement*

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

P₁ = koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

P₂ = koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

P₃ = koefisien pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

P₄ = koefisien pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

P₅ = koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, kuesioner disebarikan 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 Ghazali (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

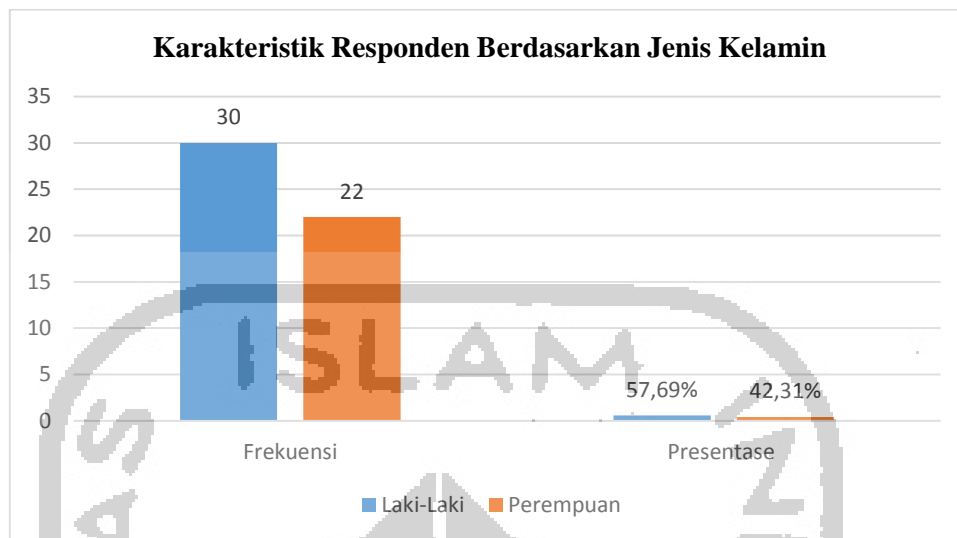
Pada PT Telkom Indonesia yang berada di Yogyakarta terdapat responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelaminnya. Hasil pengelompokan yang diperoleh dari kuesioner yang telah dibagikan yaitu:

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

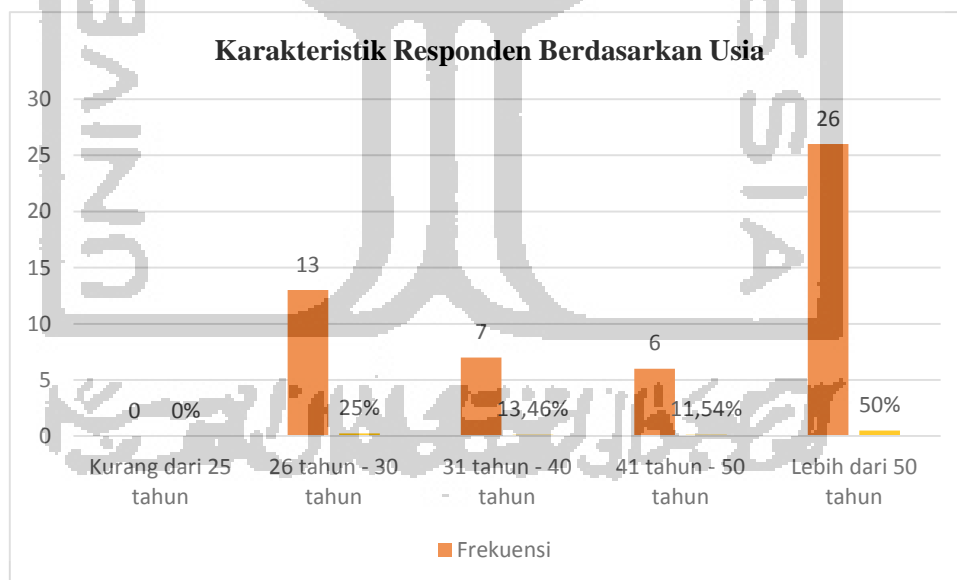
Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Tabel 4.8.

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

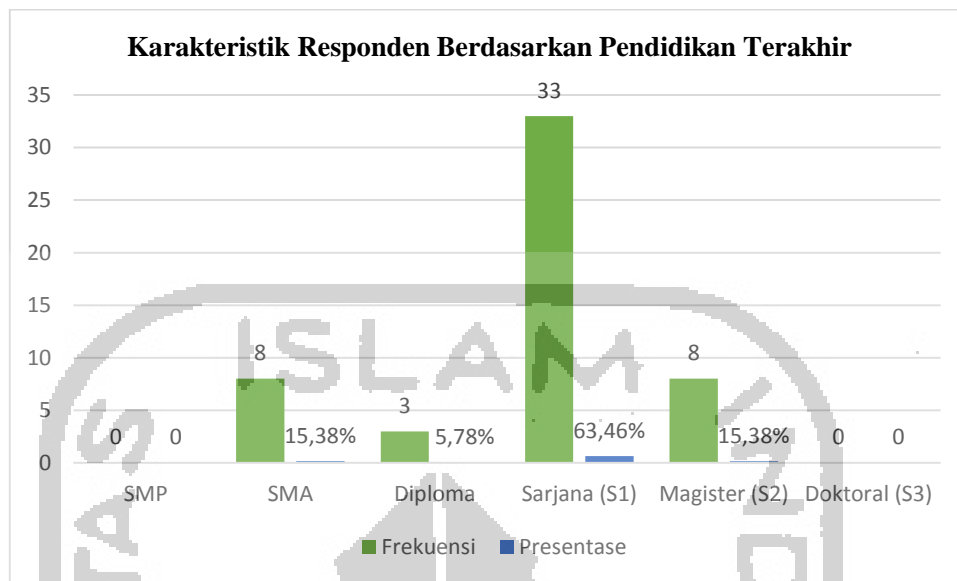
Kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir terdiri dari 6 kategori yang tersaji pada Tabel 4.9.

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

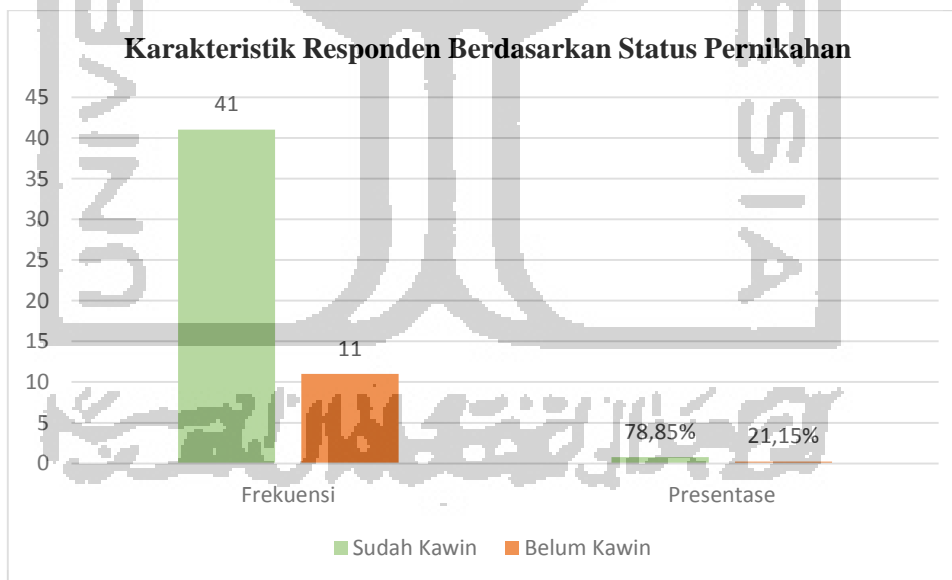
Kategori responden berdasarkan status pernikahan terdiri dari 2 (dua) kategori yang tersaji pada Tabel 4.10.

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

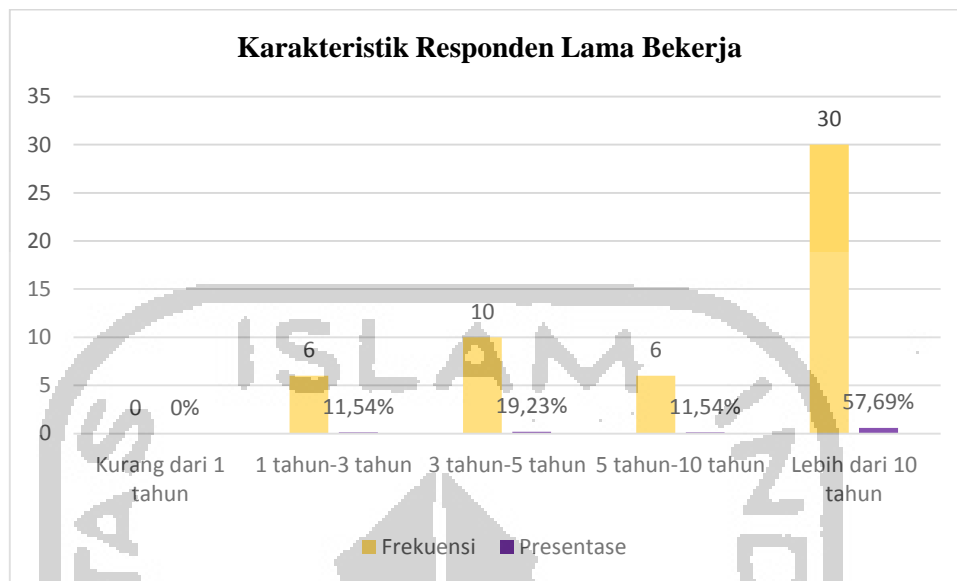
Kategori responden berdasarkan lama bekerja terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Tabel 4.12.

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.

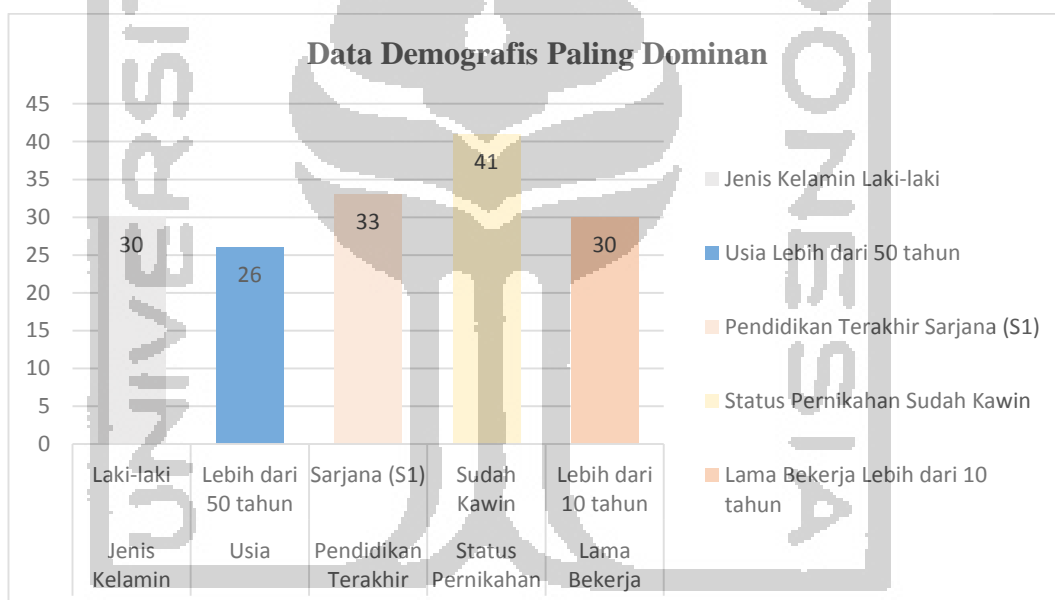
Rhoades *et al* (2001) karyawan yang puas terhadap perusahaan cenderung memiliki masa kerja yang lama, hal ini dikarenakan adanya *engagement* antara seorang karyawan terhadap perusahaan.

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.

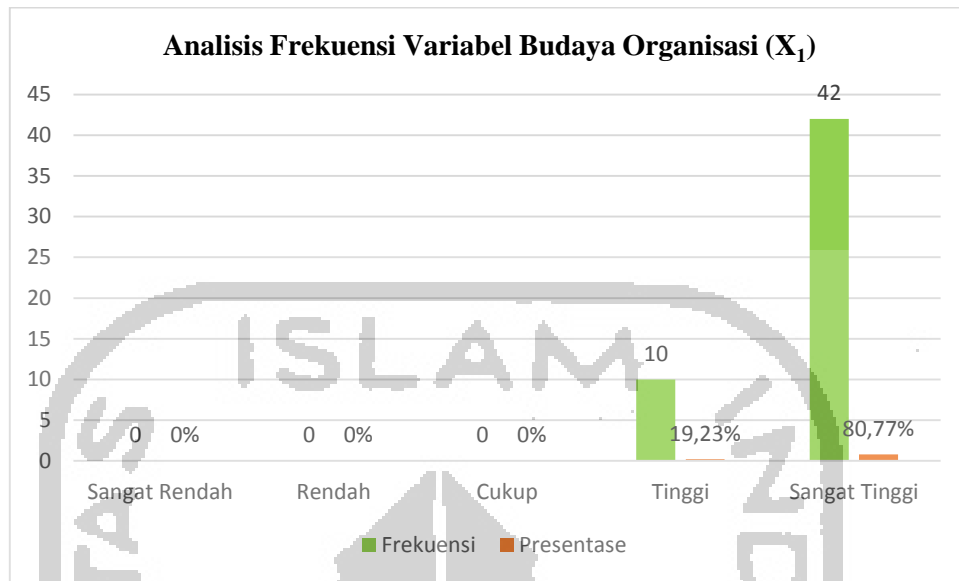
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.15.

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.

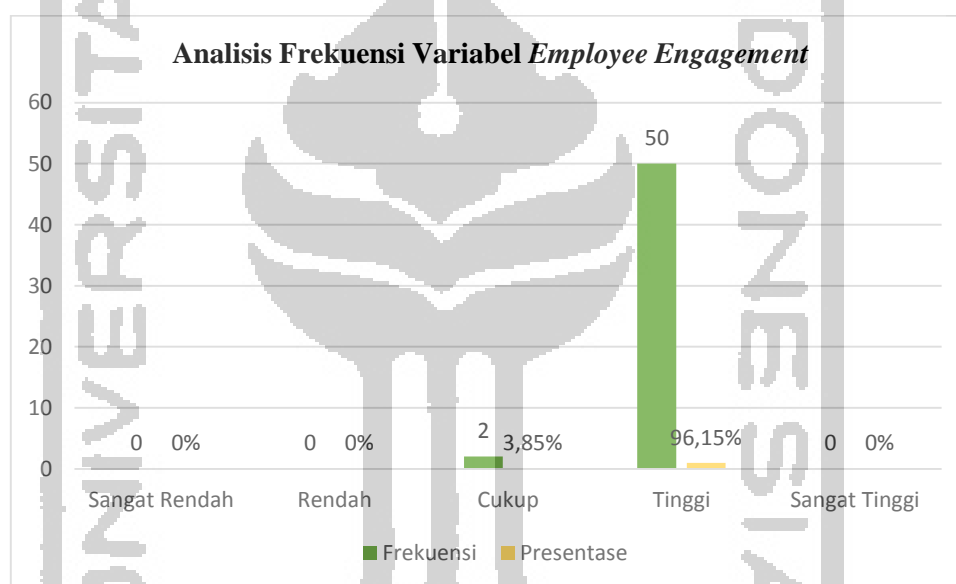
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.17.

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.

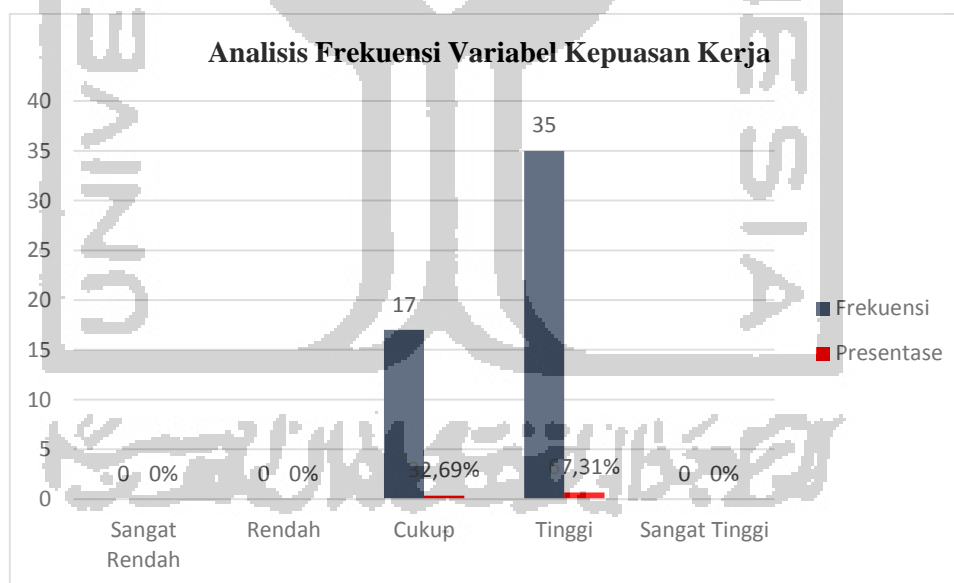
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.21.

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.

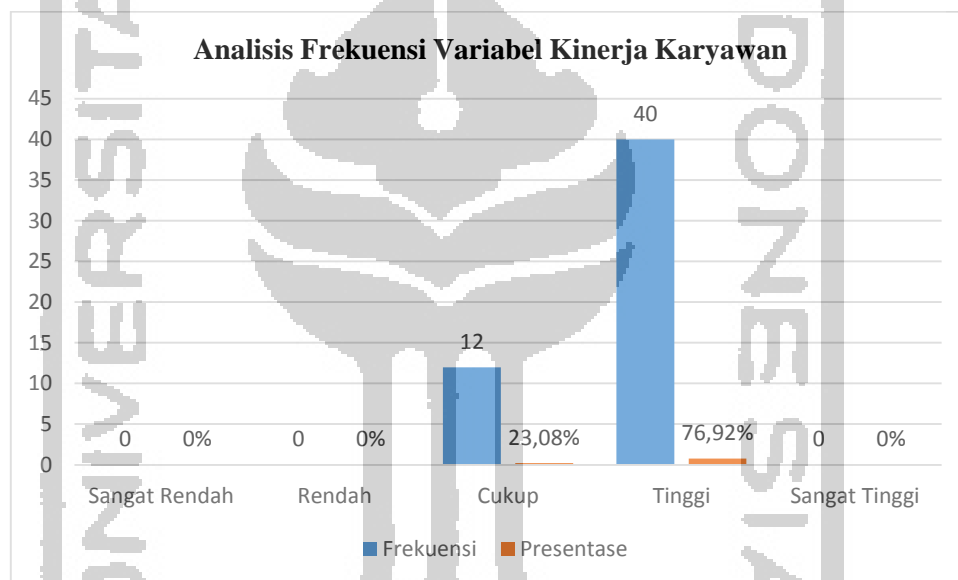
Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.21.

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)

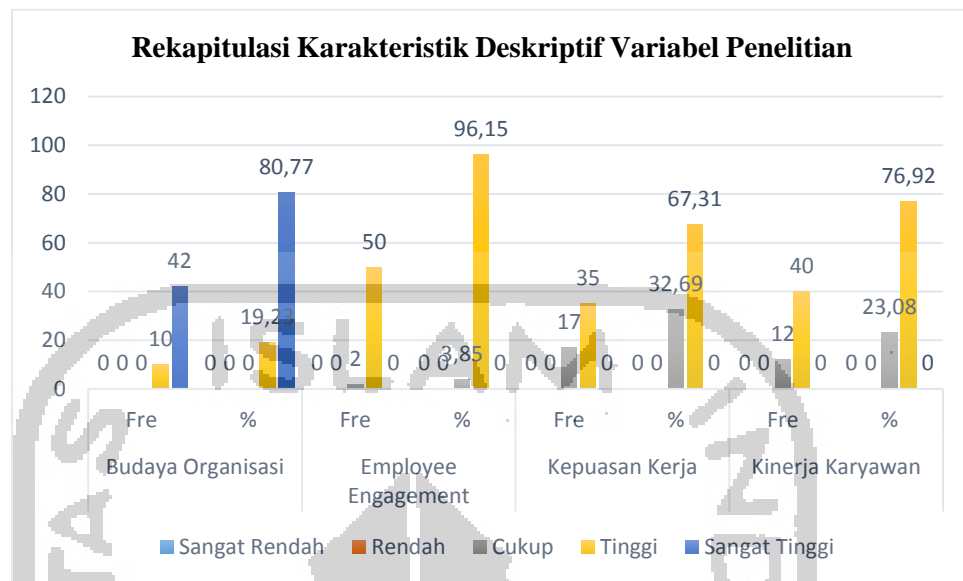
Tabel 4.22 menunjukkan bahwa dalam data rekapitulasi kategori variabel penelitian. Berdasarkan tabel diatas, maka variabel budaya organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta dikategorikan sangat tinggi.

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 di atas, 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 multikolinieritas, 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 $\text{sig. penelitian} < 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika $\text{sig. penelitian} > 0,05$ 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 R²* 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

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

Ha : Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja 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 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

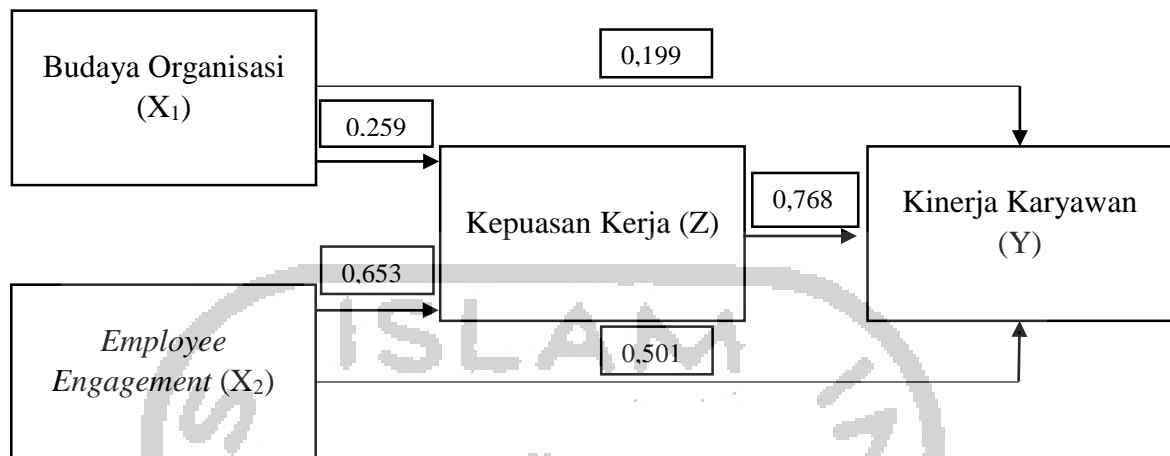
a. Predictors: (Constant), RATA2 Z

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* (2103), 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 Fadlallah (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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta, dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
7. Budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada

pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan).

9. Terdapat pengaruh secara tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (*employee engagement* terhadap kinerja karyawan).

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tersebut, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT Telkom Indonesia di Yogyakarta, yakni:

1. Pada PT Telkom disarankan untuk memberikan anggota peluang guna lebih berinovasi serta melibatkan karyawan untuk memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat atau gagasannya.
2. Pada variabel *employee engagement* perlu lah perusahaan memberikan karyawan *gathering*, *outbond*, atau sejenisnya untuk *refreshing* agar karyawan kembali bersemangat dan memiliki *engagement* yang lebih baik.
3. Perusahaan sangatlah perlu untuk terus menjaga hubungan antar rekan kerja agar karyawan merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaan serta lingkungannya.
4. Pada PT Telkom perlu memperhatikan waktu istirahat bagi karyawan. Hal tersebut dapat berpengaruh pada cara kerja karyawan serta pada kinerja karyawan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

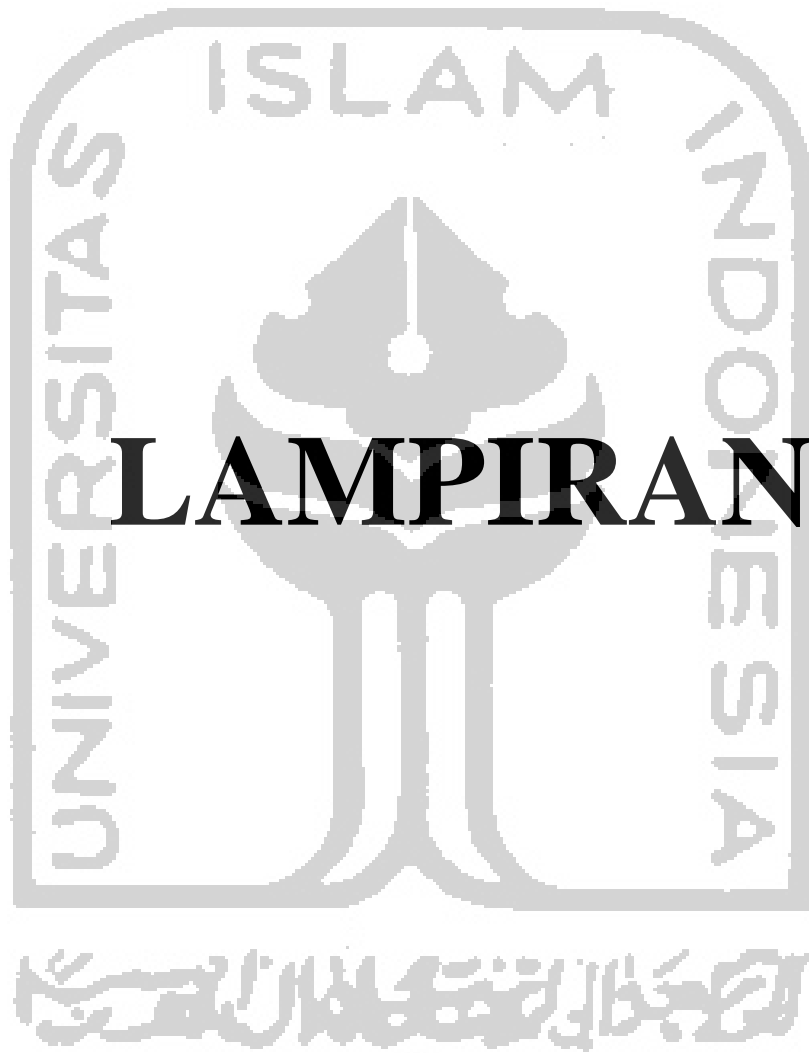
- Ahamed, M, & Mahmood, R 2015, 'Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh', *European Journal of Business and Management*, Vol.7 No.10, 187-201.
- Al-dalahmeh, M, Masa'deh, R, Khalaf, R, K, A, & Obeidat, B, Y 2018, 'The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector', *Modern Applied Science*, Vol. 12 No. 6, 89-102.
- Al-Sada, M, Al-Esmael, B, & Faisal, M, N 2016, 'Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in The Educational Sector in Qatar', *EuroMed Journal of Business*, Vol. 12 No. 2, 163-188.
- Alwi, S 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Andrew, O, C, & Sofian, S 2012, 'Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 16 No. 5, 498 – 508.
- Armstrong, M 2004, *Performance Management*, (Setiawan, T, Penerj.) Yogyakarta: Tugu. Publiser.
- Armstrong, J.W 2009, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.11th edition. Library of Cataloging in Publication Data*.
- Armstrong, M 2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.13th edition. Library of Cataloging in Publication Data*.
- Bakti, A, S 2016, 'The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement On Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA HQ', *e-Proceeding of Management*, Vol.3 No.3, 163-188.
- Belias, D, Koustelios, A, Vairaktarakis, G, & Sdrolas, L 2015, 'Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 4 No. 5, 314 – 323.
- Bernadin, HJ & Russell, JEA 1993, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, New York, Mc Graw Hill Companies.

- Bohlander, G.W, & Snell S.A 2012, *Managing Human Resources, 16 th edition*, Canada.South-Western Cengage Learn.
- Creswell, J.W 2009, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approches. SAGE Publications, Inc.*
- Cronley, C & Kim, Y, K 2016, 'Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within The Salvation Army Leadership & Organization', *Development Journal*, Vol. 38 No. 2, 194-209.
- Dahani, A, A, Z 2015, 'The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector', *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3 No. 5, 138-147.
- Dessler, G 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga
- Dessler, G 2010, *Manajemen SDM (P. Rahatu. Penerj., 10th ed.)*, Jakarta: PT Indeks Jakarta.
- El-Nahas, T, Abd-El-Salam, E, M, & Shawky, A, Y 2013, 'The Impact Of Leadership Behaviour And Organisational Culture On Job Satisfaction And Its Relationship Among Organisational Commitment And Turnover Intentions. A Case Study On An Egyptian Company', *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 7 Issue 2, 167-190.
- Fadlallh, A, W, A 2017, 'Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj', *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, Vol. 2, Issue 1, 139-174.
- Fu, W, & Deshpande, S, P 2014, 'The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company', *J Bus Ethics*, Vol. 45 No. 2, 339-349.
- Ghafoor, A, Tahir, C, M, Khan, M, A, & Hijazi, S, T 2011, 'Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership', *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No.17, 7391-7403.
- Ghozali, I 2011, *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I 2016, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*, cet.7, Semarang, Badan Penerbit UNDIP Semarang.

- Hakim, A 2015, 'Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi', *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, Vol.4, 163-180.
- Harwiki, W 2016, 'The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 12 No. 2, 283 – 290.
- Humairoh & Wardoyo 2017, 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan)', *Ultima Management*, Vol. 9, 134-156.
- Hosseinkhanzadeh, A, A, Hosseinkhanzadeh, A, & Yeganeh, T 2013, 'Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teacher', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 19 No. 8, 832 – 836.
- Jain, R, & Jain, R 2018, 'Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction at Ultratech Cement Limited-HCW', *International Journal of Computer & Mathematical Sciences (IJCMS)*, ISSN 2347 – 8527 Vol. 7, Issue 3, 63-88.
- Joushan, S, A, Syamsun, M, & Kartika, L 2015, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi', *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol. 13 No. 4, 73-99.
- Lu, L, Lu, A, C, C, Gursoy, D, & Neale, N, R 2016, 'Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions (A Comparison Between Supervisors and Line-Level Employees) International Journal of Contemporary Hospitality', *Management*, Vol. 28 No. 4, 737-761.
- Luthans, F 2006, *Perilaku Organisasi (terj V.A Yuwono,dkk)*, Edisi X, Yogyakarta: ANDI
- Madan, P, & Srivastana, S 2015, 'Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers', *Business Review*, Vol. 4, Issue 2, 33-70.
- Mathis, R.L and Jackson, J.H. 2006, *Human Resources Management*, Edisi 10, Jakarta: Selemba Empat
- Nazarian, A, Atkinson, P, & Foroudic, P 2017, 'Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 4, 22–32.

- Ndulue, T, I & Ekechukwu, H, C 2016, 'Impact of Job Satisfaction on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries PLC Kaduna State Branch', Nigeria, *Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review*, Vol. 5 No.11, 27-76.
- Octaviannand, R, Panjaitan, N, K, & Kuswanto, S 2017, 'Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company', *Journal of Education and Practice*, ISSN 2222-1735 Vol.8 No.8, 38-77.
- Orgambidez-Ramos, A, & Almeida, H 2017, 'Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination', *Applied Nursing Research*, Vol. 36, 37-41.
- Robbins, P Stephen. (1996). *Perilaku Organisasi Konsep-Kontroversi-Aplikasi Jilid 2*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Robbins, SP 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, 5th edn, Hilda, & D Sartika Penerj, Jakarta, Erlangga.
- Robbins, S. & T. Judge 2013, *Organizational Behaviour, 15th Edition*. USA: Prentice Hall.
- Sabri, P, S, U, Ilyas, M, & Amjad, Z 2011, 'Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore International', *Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 24, 125-173.
- Sadeghi, K, Amani, J, & Mahmudi, H 2013, 'A Structural Model of the Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers', *Asia-Pacific Edu Res*, Vol. 22 No.4, 687-700.
- Sangadji, E, M 2013, 'The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)', *International Journal of Learning & Development*, ISSN 2164-4063 2013, Vol. 3 No. 3, 163-188.
- Sawitri, D, Suswati, E, & Huda, K 2016, 'The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees' Performance', *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 9 No. 2, 189-199.
- Schaufeli, W.B., & Bakker A.B. 2003. UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. *Unpublished Manuscript*: Departement of Psychology, Utrecht University.

- Sekaran, U & Bougie, R 2013, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Sewang, A 2016, 'The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi', *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, ISSN: 2225-7225, Vol. 3 No. 05, 08-22.
- Shah, S 2015, Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study of Steel Plant, *Pranjana X*, Vol .18 No 1, 67-111.
- Shahzad, F, Iqbal, Z, & Gulzar, M 2013, 'Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan', *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5 No. 2, 565-609.
- Sopyan, K, & Ahman, E 2015, 'Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi', *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, Vol. 6 No 1, 44-65.
- Sugiyono 2007, *Statistik untuk Penelitian*, cet.11, Bandung, ALFABETA.
- Sugiyono 2015. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Prenada Media Group.
- Syauta, J, H, Troena, E, A, Setiawan, M, & Solimun 2012, 'The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)', *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 1 Issue 1, 79-104.
- Yalabik, Z, Y, Rayton, B, A, & Rapti, A 2016, 'Facets of Job Satisfaction and Work Engagement', *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 5 No. 3, 248-265.
- Yuen, K, F, Zhou, H, S, L, Q & Wong, Y, D 2018, 'Determinants of Job Satisfaction And Performance of Seafarers', *Transportation Research Part A*, Vol. 6 No.110, 1-12.



LAMPIRAN 1:
Kuesioner Penelitian

Kepada

Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT Telkom Indonesia di Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswi Universitas Islam Indonesia

Nama : Diana Nurul Fidyah

NIM : 15311498

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta”**, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban Bapak/Ibu, saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Mengetahui/Menyetujui,

Peneliti,

Ciptadi Widodo
(HRD Yogyakarta)

Diana Nurul Fidyah

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami :

1. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Usia:
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 26 tahun-30 tahun
 - c. 31 tahun-40 tahun
 - d. 41 tahun-50 tahun
 - e. Lebih dari 50 tahun
3. Pendidikan Terakhir:
 - a. SMP
 - b. SMA
 - c. Diploma
 - d. Sarjana (S1)
 - e. Magister (S2)
 - f. Doktoral (S3)
4. Status Pernikahan:
 - a. Sudah Kawin
 - b. Belum Kawin
5. Lama bekerja:
 - a. Kurang dari 1 tahun
 - b. 1 tahun-3 tahun
 - c. 3 tahun-5 tahun
 - d. 5 tahun-10 tahun
 - e. Lebih dari 10 tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **menyilang** jawaban yang sesuai dengan pilihan yang Bapak/Ibu/Saudara rasakan
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu untuk mengembalikan kepada yang mengarahkan angket/kuesioner
4. Mohon untuk memberikan jawaban **sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.**

A. Budaya Organisasi						
Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :						
Skor 5 = Sangat Setuju (SS)						
Skor 4 = Setuju (S)						
Skor 3 = Ragu-ragu (R)						
Skor 2 = Tidak Setuju (TS)						
Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)						
Inovasi dan Pengambilan Resiko						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Organisasi melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan	5	4	3	2	1
1.2	Organisasi memberikan kebebasan anggota organisasi dalam berinovasi	5	4	3	2	1
1.3	Organisasi memberikan kebebasan anggota organisasi dalam mengungkapkan gagasan	5	4	3	2	1
Perhatian terhadap Detail						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.4	Organisasi menyampaikan tujuan anggota organisasi dengan detail	5	4	3	2	1
1.5	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran dengan detail	5	4	3	2	1
1.6	Organisasi memberikan petunjuk yang jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan	5	4	3	2	1
1.7	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan secara tepat	5	4	3	2	1
Orientasi terhadap Hasil						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.8	Organisasi memberikan evaluasi hasil kerja karyawan secara rutin	5	4	3	2	1
1.9	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan	5	4	3	2	1
1.10	Anggota organisasi mampu memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi	5	4	3	2	1

Organisasi terhadap Individu						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.11	Adanya hubungan harmonis antar anggota organisasi	5	4	3	2	1
1.12	Adanya hubungan harmonis antara pimpinan dengan anggota organisasi	5	4	3	2	1
1.13	Organisasi memberikan bonus atas pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik	5	4	3	2	1
Organisasi terhadap Tim						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.14	Anggota organisasi mengutamakan kepentingan tim	5	4	3	2	1
1.15	Terjadi kebersamaan antar anggota tim	5	4	3	2	1
1.16	Terdapat koordinasi antara tim satu dengan tim lainnya	5	4	3	2	1
1.17	Terjadi koordinasi antar anggota tim	5	4	3	2	1
Agresivitas						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.18	Organisasi mampu mengembangkan semangat antar anggota organisasi	5	4	3	2	1
1.18	Organisasi mampu mengembangkan rasa bersaing untuk mencapai sebuah prestasi	5	4	3	2	1
1.19	Organisasi mampu memberikan motivasi antar anggota untuk meraih prestasi	5	4	3	2	1
Stabilitas						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.20	Adanya prosedur kerja yang sudah ditetapkan organisasi	5	4	3	2	1
1.21	Adanya standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi	5	4	3	2	1
1.22	Organisasi menyediakan informasi pekerjaan	5	4	3	2	1

B. Employee Engagement

Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Vigor (Semangat)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.1	Saya merasa berenergi saat menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
2.2	Saya bersemangat saat bekerja	5	4	3	2	1
2.3	Saya memiliki waktu untuk mengerjakan pekerjaan organisasi	5	4	3	2	1
2.4	Saya memiliki keuletan dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi	5	4	3	2	1

Dedication (Dedikasi)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.5	Saya memiliki tujuan dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
2.6	Saya antusias terhadap pekerjaan	5	4	3	2	1
2.7	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna	5	4	3	2	1
2.8	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan	5	4	3	2	1
2.9	Saya merasa pekerjaan yang dilakukan cukup menantang	5	4	3	2	1

Absorption (Penyerapan)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.10	Saya menikmati pekerjaan hingga lupa waktu	5	4	3	2	1
2.11	Saya menikmati setiap pekerjaan yang diberikan	5	4	3	2	1
2.12	Saya serius dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
2.13	Saya merasa terbawa suasana saat bekerja	5	4	3	2	1

C. Kepuasan Kerja

Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Pay (Gaji)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.1	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan pekerjaan yang saya kerjakan	5	4	3	2	1
3.2	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan latar belakang pendidikan saya	5	4	3	2	1
3.3	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan kemampuan yang saya miliki	5	4	3	2	1
3.4	Gaji yang diberikan organisasi sebanding dengan standar yang ditetapkan	5	4	3	2	1
<i>The Work It Self (Pekerjaan itu Sendiri)</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.5	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri	5	4	3	2	1
3.6	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk bertanggungjawab sesuai kemampuan	5	4	3	2	1
3.7	Anggota organisasi termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tantangan yang diberikan organisasi	5	4	3	2	1
<i>Promotion Opportunities (Kesempatan untuk di Promosikan)</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.8	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi	5	4	3	2	1

3.9	Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menduduki tingkat jabatan yang lebih tinggi	5	4	3	2	1
3.10	Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan dalam organisasi	5	4	3	2	1
3.11	Adanya kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi	5	4	3	2	1
Supervision (Pengawasan)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.12	Pemimpin memberikan kritik yang membangun terhadap anggota organisasi dalam segala situasi	5	4	3	2	1
3.13	Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap anggota organisasi dalam bekerja	5	4	3	2	1
3.14	Pemimpin memberikan perhatian berupa saran terhadap anggota organisasi dalam pekerjaan yang sulit	5	4	3	2	1
Co-workers (Rekan Kerja)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.15	Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi	5	4	3	2	1
3.16	Rekan kerja membantu memberikan solusi ketika anggota organisasi berada dalam kesulitan	5	4	3	2	1
3.17	Rekan kerja dapat diajak bekerjasama dalam organisasi	5	4	3	2	1

D. Kinerja Karyawan

Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Baik (SB)

Skor 4 = Baik (B)

Skor 3 = Cukup (C)

Skor 2 = Kurang (K)

Skor 1 = Sangat Kurang (SK)						
<i>Quality (Kualitas Kerja)</i>						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
4.1	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan prosedur pekerjaan	5	4	3	2	1
4.2	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan standar yang diterapkan	5	4	3	2	1
4.3	Saya rapih dalam bekerja	5	4	3	2	1
4.4	Saya teliti dalam bekerja	5	4	3	2	1
<i>Quantity (Kuantitas Kerja)</i>						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
4.5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	5	4	3	2	1
4.6	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi	5	4	3	2	1
4.7	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai dengan prosedur organisasi	5	4	3	2	1
<i>Timeliness (Ketepatan Waktu)</i>						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
4.8	Saya tepat waktu saat hadir	5	4	3	2	1
4.9	Saya tepat waktu saat pulang bekerja	5	4	3	2	1
4.10	Saya mampu memanfaatkan waktu luang	5	4	3	2	1
<i>Cost effectiveness (Biaya Efektif)</i>						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
4.11	Saya mampu menyelesaikan tugas tepat waktu	5	4	3	2	1
4.12	Saya mampu memelihara peralatan kerja	5	4	3	2	1
4.13	Saya mampu menghemat biaya pengeluaran organisasi	5	4	3	2	1
4.14	Saya mampu mengurangi kesalahan di tempat kerja	5	4	3	2	1
<i>Need for supervision (Perlu Pengawasan)</i>						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
4.15	Saya mampu bekerja tanpa pengawasan	5	4	3	2	1
4.16	Saya bekerja dengan baik meskipun tanpa pengawasan	5	4	3	2	1

4.17	Saya mampu mengurangi kesalahan dalam bekerja tanpa pengawasan	5	4	3	2	1
<i>Interpersonal impact (Pengaruh Inerpersonal)</i>						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
4.18	Saya mendukung pekerjaan dari rekan kerja	5	4	3	2	1
4.19	Saya menghargai hasil kerja rekan kerja	5	4	3	2	1
4.20	Saya mampu bekerjasama dengan baik	5	4	3	2	1



LAMPIRAN 2

Tabulasi data Mentah

1. Budaya Organisasi

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X2.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
1	5	4	3	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	4
2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5
3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
6	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
8	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
9	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
11	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
13	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
16	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
17	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
18	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
21	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
22	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
24	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4
25	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
33	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
35	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
36	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4
37	5	4	3	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	4
38	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5
39	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
40	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
41	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
43	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4
44	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
46	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
49	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
50	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4
51	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
52	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
RATA2	4,216	4,314	4,353	4,2353	4,1176	4,176	4,3137	4,216	4,098	4,3137	4,314	4,3529	4,3725	4,3137

X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	TOTAL	RATA2 X1
3	4	3	4	5	4	4	3	5	90	3,913043
4	4	5	4	4	5	5	5	4	101	4,391304
4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	3,869565
4	4	4	4	4	4	4	4	5	93	4,043478
4	4	4	4	4	4	4	4	4	93	4,043478
4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	4,130435
4	5	4	5	4	4	4	4	5	108	4,695652
5	5	5	4	5	5	5	5	5	111	4,826087
5	5	5	5	4	5	4	5	4	105	4,565217
4	5	5	3	4	4	4	5	4	95	4,130435
5	4	4	5	4	4	5	5	5	105	4,565217
5	4	4	4	4	4	4	4	4	94	4,086957
3	4	4	4	3	4	3	4	4	84	3,652174
5	5	5	5	4	4	5	5	5	109	4,73913
5	5	5	5	4	5	5	5	5	111	4,826087
5	5	5	5	5	5	5	5	5	107	4,652174
3	4	4	4	4	4	4	4	4	93	4,043478
4	5	5	4	4	4	4	4	4	93	4,043478
4	4	4	4	4	5	5	5	5	95	4,130435
5	4	5	4	4	4	4	4	4	97	4,217391
5	4	4	5	4	4	4	4	4	99	4,304348
4	3	3	3	4	3	4	4	4	90	3,913043
4	4	4	4	5	4	4	5	4	96	4,173913
4	4	4	4	3	4	4	4	4	91	3,956522
5	5	5	5	5	5	5	5	5	111	4,826087
4	4	3	3	3	4	4	4	4	88	3,826087
5	5	5	4	4	4	4	4	4	95	4,130435
5	5	5	5	4	4	5	5	4	105	4,565217
5	5	5	4	4	5	5	5	5	110	4,782609
4	4	4	4	4	4	4	4	4	91	3,956522
3	4	4	4	4	4	4	4	4	93	4,043478
4	4	4	4	4	4	4	5	4	94	4,086957
4	4	4	4	4	4	4	5	4	96	4,173913
4	5	4	5	4	4	4	5	4	108	4,695652
4	4	4	5	5	4	4	5	5	98	4,26087
4	4	4	5	3	4	4	4	5	93	4,043478
3	4	3	4	5	4	4	4	4	90	3,913043
4	4	5	4	4	5	5	5	4	101	4,391304
4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	3,869565
5	4	4	5	4	4	4	5	4	100	4,347826
4	3	3	4	4	4	4	5	5	95	4,130435
4	4	4	4	4	4	4	5	5	96	4,173913
4	4	4	4	4	4	4	5	5	94	4,086957
5	5	5	5	4	4	4	5	4	107	4,652174
4	4	3	4	4	4	4	5	5	92	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	97	4,217391
4	5	4	5	4	4	5	4	4	108	4,695652
5	5	5	4	5	5	4	4	5	109	4,73913
5	5	5	5	4	5	4	4	4	104	4,521739
5	4	4	5	4	4	4	4	5	100	4,347826
4	4	4	4	4	4	4	5	5	97	4,217391
4,2549	4,294	4,2157	4,2745	4,0784	4,196	4,2353	4,471	4,4118	98,137255	4,266837

2. Employee Engagement

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
1	4	5	4	3	4	4	5	4
2	4	5	5	5	4	5	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4
6	4	4	3	2	4	4	4	4
7	4	4	4	4	5	5	5	5
8	5	5	4	5	5	4	5	5
9	4	5	5	5	5	5	5	5
10	4	3	4	4	4	4	4	4
11	5	5	4	4	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	4	4	4	4	4	4	3
14	4	5	5	4	4	4	5	5
15	5	5	5	5	4	5	4	4
16	5	5	5	5	5	5	4	5
17	5	5	4	4	4	4	4	5
18	5	5	5	5	5	5	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	5	5	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5
22	3	3	3	4	4	3	4	3
23	5	4	4	4	4	4	4	5
24	4	4	4	4	4	4	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	3
28	4	5	5	4	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	4	4
30	3	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	5	4
32	5	5	4	4	4	4	4	4
33	4	4	3	2	4	4	4	4
34	4	4	4	4	5	5	5	5
35	5	4	4	4	4	4	4	5
36	4	4	4	4	4	4	5	4
37	4	5	4	3	4	4	5	4
38	4	5	5	5	4	5	4	4
39	3	3	4	4	4	5	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	5	5	5	5
42	5	5	4	5	5	4	5	5
43	4	5	5	5	5	5	5	5
44	4	3	4	4	4	4	4	4
45	5	5	4	4	5	5	5	5
46	4	4	3	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	5	5	5	5
49	5	5	4	5	5	4	5	5
50	4	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	3	4	3
52	5	4	4	4	4	4	4	5
RATA2	4,2353	4,3529	4,1569	4,1569	4,3529	4,3333	4,4314	4,3333

X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	TOTAL	RATA2 X2
5	4	3	4	4	53	4,076923077
5	4	5	4	5	59	4,538461538
3	2	2	4	2	42	3,230769231
4	4	4	4	4	51	3,923076923
4	3	4	4	4	53	4,076923077
4	4	3	4	4	48	3,692307692
5	3	5	4	4	57	4,384615385
5	4	5	5	5	62	4,769230769
4	4	4	5	5	61	4,692307692
3	4	4	4	4	50	3,846153846
5	4	5	5	4	61	4,692307692
4	4	5	4	4	53	4,076923077
3	3	4	4	4	48	3,692307692
5	5	5	5	5	61	4,692307692
5	5	5	5	5	62	4,769230769
4	4	4	5	4	60	4,615384615
4	4	4	4	4	55	4,230769231
4	4	4	4	4	58	4,461538462
4	3	4	4	4	51	3,923076923
4	4	4	4	4	54	4,153846154
5	2	4	5	5	61	4,692307692
4	3	3	4	3	44	3,384615385
4	2	4	4	4	52	4
4	2	4	4	3	50	3,846153846
2	5	5	2	5	59	4,538461538
3	4	4	4	4	51	3,923076923
4	4	4	4	4	51	3,923076923
5	4	4	4	4	59	4,538461538
5	5	4	5	5	62	4,769230769
4	3	4	4	4	50	3,846153846
5	4	3	4	4	53	4,076923077
4	3	4	5	4	54	4,153846154
4	4	3	5	4	49	3,769230769
5	3	5	5	4	58	4,461538462
4	2	4	5	5	54	4,153846154
4	2	4	5	5	53	4,076923077
5	4	3	4	5	54	4,153846154
5	4	5	4	5	59	4,538461538
5	2	2	4	5	49	3,769230769
4	4	4	4	5	53	4,076923077
5	3	4	4	4	56	4,307692308
5	4	5	5	4	61	4,692307692
4	4	4	4	5	60	4,615384615
3	4	4	4	4	50	3,846153846
5	4	4	5	4	60	4,615384615
4	4	3	4	4	50	3,846153846
5	3	5	5	5	59	4,538461538
5	4	5	4	5	61	4,692307692
4	4	4	4	4	59	4,538461538
4	3	3	4	5	49	3,769230769
4	4	4	4	4	54	4,153846154
4,2549	3,5882	4,0196	4,2745	4,27451	54,764706	4,212669683

3. Kepuasan Kerja

No.	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
1	4	4	3	4	5	4	4	3	4
2	4	5	5	4	4	5	5	4	5
3	2	2	2	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4
7	5	5	5	5	4	4	4	5	5
8	5	5	5	5	4	4	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	4	4
10	4	3	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	4	5	5	4	5
12	4	3	4	4	3	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	5	5
14	4	4	4	4	5	5	5	5	5
15	5	4	5	5	5	4	5	5	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5
17	4	4	4	4	4	4	5	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	3	4	5	4	4	4	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	5	4	5	4	4	4	5	4
23	5	5	5	5	5	4	4	4	4
24	4	2	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	3	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4
34	5	5	5	5	4	4	4	5	5
35	5	5	5	5	5	4	4	4	4
36	4	2	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	3	4	5	4	4	3	4
38	4	5	5	4	4	5	5	4	5
39	4	4	5	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	3	4	4
41	5	5	5	5	4	4	4	5	5
42	5	5	5	5	4	4	5	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	4	4
44	4	3	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	4	5	5	4	5
46	4	4	4	4	4	4	3	4	4
48	5	5	5	5	4	4	4	5	5
49	5	5	5	5	4	4	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	4	4
51	4	5	4	5	4	4	4	5	4
52	5	5	5	5	5	4	4	4	4
RATA2	4,33333	4,2157	4,35294	4,3922	4,2353	4,2157	4,235	4,2745	4,373

Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	TOTAL	RATA2 Z
4	4	4	3	4	5	4	4	67	3,941176
5	4	5	5	4	4	5	4	77	4,529412
4	4	4	4	4	4	4	4	60	3,529412
4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
5	4	3	4	4	4	4	4	68	4
5	5	4	4	4	4	4	4	69	4,058824
5	5	5	5	4	5	5	5	81	4,764706
5	5	5	5	5	4	5	5	82	4,823529
5	5	5	5	5	5	5	5	83	4,882353
5	4	3	4	4	4	4	4	67	3,941176
4	5	4	4	4	5	5	5	79	4,647059
4	4	4	4	4	4	5	4	67	3,941176
4	4	4	3	4	4	4	4	69	4,058824
5	5	4	4	4	4	4	4	75	4,411765
5	4	5	4	5	5	4	5	79	4,647059
5	5	5	5	4	4	4	5	74	4,352941
4	4	4	4	4	5	5	5	74	4,352941
4	5	4	4	4	4	5	4	70	4,117647
5	5	4	4	4	4	4	4	70	4,117647
4	5	4	4	4	5	4	4	72	4,235294
4	4	4	4	4	5	5	5	71	4,176471
4	3	3	3	3	3	4	3	65	3,823529
4	4	4	5	5	4	4	4	75	4,411765
4	4	4	4	4	4	4	4	66	3,882353
5	4	4	4	5	5	5	5	82	4,823529
4	4	4	3	4	4	4	4	68	4
5	5	4	4	4	4	4	4	70	4,117647
5	5	4	5	5	5	5	5	83	4,882353
5	5	4	5	4	5	5	5	81	4,764706
5	5	5	4	4	4	4	4	71	4,176471
5	4	3	4	4	4	4	5	68	4
5	4	3	4	4	4	4	5	69	4,058824
5	5	4	4	4	4	4	4	69	4,058824
5	5	5	5	4	5	5	4	80	4,705882
4	4	5	5	5	4	5	5	78	4,588235
4	4	5	4	4	4	5	5	69	4,058824
4	4	4	3	4	5	4	5	68	4
5	4	5	5	4	4	5	5	78	4,588235
4	4	4	4	4	4	4	5	70	4,117647
5	5	4	4	4	4	5	4	70	4,117647
5	5	5	5	4	5	4	4	79	4,647059
5	5	5	5	5	4	4	5	81	4,764706
5	5	5	5	5	5	4	5	82	4,823529
5	4	3	4	4	4	5	5	69	4,058824
4	5	4	4	4	5	5	5	79	4,647059
5	5	4	4	4	4	4	5	70	4,117647
5	5	5	5	4	4	4	5	79	4,647059
5	5	5	5	5	4	5	5	82	4,823529
5	5	5	5	5	4	4	4	80	4,705882
4	4	4	4	4	4	4	4	71	4,176471
4	4	4	5	5	4	5	4	76	4,470588
4,5882	4,451	4,2157	4,2549	4,2157	4,2941	4,4118	4,4706	73,52941	4,32526

4. Kinerja Karyawan

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
1	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5
2	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
7	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
8	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
9	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
10	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
11	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4
15	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
18	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
19	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
20	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	5	5	4	4	4	3	2	3	4
23	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
28	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5
29	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
31	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
32	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
34	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
35	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
37	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5
38	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4
39	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3
40	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
41	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
42	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
43	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
44	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
45	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
46	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
48	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
49	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
50	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
51	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
52	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
RATA2	4,3922	4,3922	4,4314	4,3333	4,353	4,2549	4,2941	4,2157	3,9216	4,1569	4,3922

Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	TOTAL	RATA2 Y
4	4	4	4	4	5	4	5	4	84	4,2
5	5	5	4	5	4	5	5	4	91	4,55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3,8
4	3	4	4	4	4	4	5	4	77	3,85
4	4	4	4	4	4	5	4	4	83	4,15
4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	3,9
5	5	4	5	4	4	5	5	5	90	4,5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	96	4,8
5	5	5	5	5	5	5	5	5	96	4,8
4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	4,35
5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,75
4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	4,1
4	3	3	4	4	3	4	4	4	77	3,85
4	3	4	4	4	4	4	4	4	81	4,05
4	5	5	5	5	4	5	5	5	96	4,8
5	4	4	4	4	4	4	4	4	90	4,5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	80	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5	92	4,6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	3,85
4	4	4	4	4	4	4	5	4	79	3,95
5	5	5	5	4	4	5	5	5	98	4,9
3	4	4	4	4	4	4	5	5	79	3,95
5	5	4	4	5	5	4	4	4	86	4,3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	4,05
5	5	5	4	4	5	5	5	5	94	4,7
4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	4,1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	3,9
5	4	4	5	5	5	5	5	5	93	4,65
5	5	4	5	5	5	5	5	5	97	4,85
5	4	5	5	5	4	4	4	4	86	4,3
5	5	4	5	4	4	4	5	4	88	4,4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	83	4,15
4	4	4	4	4	4	4	5	5	80	4
5	5	4	5	4	4	5	5	5	90	4,5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	89	4,45
4	4	4	4	4	4	5	5	5	84	4,2
4	4	4	4	4	5	4	4	5	84	4,2
5	5	5	4	5	4	5	4	5	91	4,55
4	4	4	4	4	4	4	4	5	79	3,95
4	4	4	4	4	4	4	5	5	80	4
5	5	4	5	4	4	4	4	4	87	4,35
5	4	5	5	5	5	4	4	4	94	4,7
5	5	5	5	5	5	4	4	4	93	4,65
4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	4,35
5	5	5	5	5	5	4	4	4	92	4,6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	3,9
5	5	4	5	4	4	4	5	5	89	4,45
5	4	5	5	5	4	4	5	5	95	4,75
5	5	5	5	5	4	4	4	4	92	4,6
4	4	4	4	4	4	5	4	5	84	4,2
5	5	4	4	5	5	4	4	4	86	4,3
4,4706	4,3333	4,2745	4,3529	4,353	4,2549	4,333	4,451	4,431	86,392	4,31961

LAMPIRAN 3

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
X1.1	Pearson Correlation	1	,421**	,358**	,500**	,363**	,240	,458**
	Sig. (2-tailed)		,002	,009	,000	,008	,087	,001
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.2	Pearson Correlation	,421**	1	,446**	,587**	,466**	,578**	,333*
	Sig. (2-tailed)	,002		,001	,000	,001	,000	,016
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.3	Pearson Correlation	,358**	,446**	1	,244	,269	,375**	,027
	Sig. (2-tailed)	,009	,001		,081	,054	,006	,850
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.4	Pearson Correlation	,500**	,587**	,244	1	,393**	,581**	,251
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,081		,004	,000	,073
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.5	Pearson Correlation	,363**	,466**	,269	,393**	1	,345*	,341*
	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,054	,004		,012	,013
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.6	Pearson Correlation	,240	,578**	,375**	,581**	,345*	1	,167
	Sig. (2-tailed)	,087	,000	,006	,000	,012		,236
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.7	Pearson Correlation	,458**	,333*	,027	,251	,341*	,167	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,016	,850	,073	,013	,236	
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.8	Pearson Correlation	,462**	,330*	,537**	,229	,409**	,470**	,201
	Sig. (2-tailed)	,001	,017	,000	,102	,003	,000	,153
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.9	Pearson Correlation	,299*	,541**	,414**	,392**	,462**	,476**	,272
	Sig. (2-tailed)	,031	,000	,002	,004	,001	,000	,051
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.10	Pearson Correlation	,332*	,285*	,219	,347*	,504**	,143	,388**
	Sig. (2-tailed)	,016	,040	,119	,012	,000	,311	,004
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.11	Pearson Correlation	,248	,417**	,332*	,406**	,258	,244	,180
	Sig. (2-tailed)	,076	,002	,016	,003	,065	,081	,201
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.12	Pearson Correlation	,124	,446**	,553**	,374**	,408**	,375**	,103
	Sig. (2-tailed)	,381	,001	,000	,006	,003	,006	,467
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.13	Pearson Correlation	,169	,211	,335*	,356**	-,016	,233	,381**
	Sig. (2-tailed)	,232	,132	,015	,010	,909	,097	,005
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.14	Pearson Correlation	,164	,230	,235	,159	,313*	,225	,166
	Sig. (2-tailed)	,246	,102	,093	,259	,024	,109	,240
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.15	Pearson Correlation	,167	,370**	,365**	,402**	,276*	,270	,131
	Sig. (2-tailed)	,237	,007	,008	,003	,047	,053	,356
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.16	Pearson Correlation	,228	,385**	,444**	,099	,376**	,224	,339*
	Sig. (2-tailed)	,103	,005	,001	,486	,006	,111	,014
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.17	Pearson Correlation	-,019	,278*	,508**	-,033	,284*	,172	,103
	Sig. (2-tailed)	,894	,046	,000	,815	,041	,224	,468
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.18	Pearson Correlation	,229	,249	,318*	,301*	,297*	,160	,421**
	Sig. (2-tailed)	,102	,075	,022	,030	,032	,256	,002
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.19	Pearson Correlation	,348*	,223	-,178	,155	,203	,022	,419**
	Sig. (2-tailed)	,011	,112	,206	,274	,149	,877	,002
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.20	Pearson Correlation	,135	,251	,436**	,052	,418**	,180	,082
	Sig. (2-tailed)	,341	,073	,001	,712	,002	,202	,563
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.21	Pearson Correlation	,306*	,269	,360**	,321*	,458**	,296*	,292*
	Sig. (2-tailed)	,027	,054	,009	,020	,001	,033	,036
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.22	Pearson Correlation	,050	,179	,299*	,224	,227	,316*	,194
	Sig. (2-tailed)	,726	,205	,032	,110	,105	,022	,167
	N	52	52	52	52	52	52	52
X1.23	Pearson Correlation	,229	,190	,114	,369**	-,037	,311*	,293*
	Sig. (2-tailed)	,103	,176	,420	,007	,796	,025	,035
	N	52	52	52	52	52	52	52
TOTAL	Pearson Correlation	,506**	,646**	,607**	,575**	,592**	,553**	,478**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4

Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement*

		Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
X2.1	Pearson Correlation	1	,627**	,286*	,341*	,386**	,274*	,118
	Sig. (2-tailed)		,000	,040	,013	,005	,049	,406
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.2	Pearson Correlation	,627**	1	,587**	,414**	,482**	,465**	,379**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000	,001	,006
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.3	Pearson Correlation	,286*	,587**	1	,704**	,442**	,607**	,245
	Sig. (2-tailed)	,040	,000		,000	,001	,000	,080
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.4	Pearson Correlation	,341*	,414**	,704**	1	,502**	,420**	,151
	Sig. (2-tailed)	,013	,002	,000		,000	,002	,285
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.5	Pearson Correlation	,386**	,482**	,442**	,502**	1	,633**	,599**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,001	,000		,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.6	Pearson Correlation	,274*	,465**	,607**	,420**	,633**	1	,385**
	Sig. (2-tailed)	,049	,001	,000	,002	,000		,005
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.7	Pearson Correlation	,118	,379**	,245	,151	,599**	,385**	1
	Sig. (2-tailed)	,406	,006	,080	,285	,000	,005	
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.8	Pearson Correlation	,519**	,440**	,352**	,302*	,666**	,510**	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,010	,030	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.9	Pearson Correlation	,178	,399**	,143	,081	,313*	,363**	,412**
	Sig. (2-tailed)	,208	,003	,313	,568	,024	,008	,002
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.10	Pearson Correlation	,270	,455**	,262	,154	,171	,246	,051
	Sig. (2-tailed)	,052	,001	,060	,277	,227	,079	,719
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.11	Pearson Correlation	,457**	,465**	,401**	,500**	,416**	,431**	,292*
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,003	,000	,002	,001	,035
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.12	Pearson Correlation	,267	,217	,049	,042	,223	,139	,138
	Sig. (2-tailed)	,055	,122	,731	,768	,112	,324	,330
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2.13	Pearson Correlation	,290*	,434**	,425**	,318*	,200	,392**	,186
	Sig. (2-tailed)	,037	,001	,002	,022	,156	,004	,186
	N	52	52	52	52	52	52	52
TOTAL	Pearson Correlation	,631**	,801**	,683**	,615**	,723**	,719**	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
RATA2X2	Pearson Correlation	,631**	,801**	,683**	,615**	,723**	,719**	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 5

Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

		Correlations					
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
Z1	Pearson Correlation	1	,728**	,878**	,921**	,431**	,354**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,010
	N	52	52	52	52	52	52
Z2	Pearson Correlation	,728**	1	,714**	,725**	,366**	,429**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,008	,002
	N	52	52	52	52	52	52
Z3	Pearson Correlation	,878**	,714**	1	,804**	,242	,448**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,084	,001
	N	52	52	52	52	52	52
Z4	Pearson Correlation	,921**	,725**	,804**	1	,372**	,295*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,007	,034
	N	52	52	52	52	52	52
Z5	Pearson Correlation	,431**	,366**	,242	,372**	1	,449**
	Sig. (2-tailed)	,001	,008	,084	,007		,001
	N	52	52	52	52	52	52
Z6	Pearson Correlation	,354**	,429**	,448**	,295*	,449**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,002	,001	,034	,001	
	N	52	52	52	52	52	52
Z7	Pearson Correlation	,464**	,415**	,506**	,413**	,374**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,000	,002	,006	,000
	N	52	52	52	52	52	52
Z8	Pearson Correlation	,340*	,307*	,403**	,468**	-,103	-,002
	Sig. (2-tailed)	,014	,027	,003	,000	,468	,990
	N	52	52	52	52	52	52
Z9	Pearson Correlation	,325*	,378**	,392**	,309*	-,127	,286*
	Sig. (2-tailed)	,019	,006	,004	,026	,368	,040
	N	52	52	52	52	52	52
Z10	Pearson Correlation	,273*	,260	,331*	,149	,080	,245
	Sig. (2-tailed)	,050	,063	,017	,291	,572	,080
	N	52	52	52	52	52	52
Z11	Pearson Correlation	,335*	,261	,274*	,244	-,032	,182
	Sig. (2-tailed)	,015	,062	,049	,081	,821	,198
	N	52	52	52	52	52	52
Z12	Pearson Correlation	,441**	,387**	,479**	,345*	,159	,197
	Sig. (2-tailed)	,001	,005	,000	,012	,261	,162
	N	52	52	52	52	52	52
Z13	Pearson Correlation	,577**	,491**	,698**	,471**	,198	,322*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,159	,020
	N	52	52	52	52	52	52
Z14	Pearson Correlation	,614**	,387**	,535**	,481**	,588**	,274*
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,000	,049
	N	52	52	52	52	52	52
Z15	Pearson Correlation	,406**	,222	,224	,339*	,377**	,361**
	Sig. (2-tailed)	,003	,114	,110	,014	,006	,009
	N	52	52	52	52	52	52
Z16	Pearson Correlation	,342*	,257	,403**	,251	,005	,336*
	Sig. (2-tailed)	,013	,066	,003	,072	,972	,015
	N	52	52	52	52	52	52
Z17	Pearson Correlation	,376**	,165	,366**	,220	,184	,251
	Sig. (2-tailed)	,006	,243	,008	,118	,193	,073
	N	52	52	52	52	52	52
TOTAL	Pearson Correlation	,869**	,757**	,862**	,778**	,427**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	52	52	52	52	52	52
RATA2Z	Pearson Correlation	,869**	,757**	,862**	,778**	,427**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13
,464**	,340*	,325*	,273*	,335*	,441**	,577**
,001	,014	,019	,050	,015	,001	,000
52	52	52	52	52	52	52
,415**	,307*	,378**	,260	,261	,387**	,491**
,002	,027	,006	,063	,062	,005	,000
52	52	52	52	52	52	52
,506**	,403**	,392**	,331*	,274*	,479**	,698**
,000	,003	,004	,017	,049	,000	,000
52	52	52	52	52	52	52
,413**	,468**	,309*	,149	,244	,345*	,471**
,002	,000	,026	,291	,081	,012	,000
52	52	52	52	52	52	52
,374**	-,103	-,127	,080	-,032	,159	,198
,006	,468	,368	,572	,821	,261	,159
52	52	52	52	52	52	52
,691**	-,002	,286*	,245	,182	,197	,322*
,000	,990	,040	,080	,198	,162	,020
52	52	52	52	52	52	52
1	,302*	,456**	,133	,037	,341*	,377**
52	,030	,001	,346	,794	,013	,006
52	52	52	52	52	52	52
,302*	1	,599**	,209	,117	,233	,265
,030		,000	,137	,408	,097	,057
52	52	52	52	52	52	52
,456**	,599**	1	,150	,260	,376**	,271
,001	,000		,288	,063	,006	,052
52	52	52	52	52	52	52
,133	,209	,150	1	,481**	,221	,472**
,346	,137	,288		,000	,115	,000
52	52	52	52	52	52	52
,037	,117	,260	,481**	1	,463**	,421**
,794	,408	,063	,000		,001	,002
52	52	52	52	52	52	52
,341*	,233	,376**	,221	,463**	1	,605**
,013	,097	,006	,115	,001		,000
52	52	52	52	52	52	52
,377**	,265	,271	,472**	,421**	,605**	1
,006	,057	,052	,000	,002	,000	
52	52	52	52	52	52	52
,475**	,161	,080	,221	,164	,448**	,567**
,000	,253	,572	,116	,247	,001	,000
52	52	52	52	52	52	52
,372**	,066	,279*	,014	,238	,234	,138
,007	,642	,046	,921	,089	,096	,328
52	52	52	52	52	52	52
,347*	,093	,262	-,029	,039	,217	,362**
,012	,510	,061	,841	,782	,122	,008
52	52	52	52	52	52	52
,400**	,029	,231	,214	,148	,277*	,346*
,003	,841	,099	,128	,294	,047	,012
52	52	52	52	52	52	52
,674**	,443**	,534**	,423**	,450**	,634**	,746**
,000	,001	,000	,002	,001	,000	,000
52	52	52	52	52	52	52
,674**	,443**	,534**	,423**	,450**	,634**	,746**
,000	,001	,000	,002	,001	,000	,000
52	52	52	52	52	52	52

Z14	Z15	Z16	Z17	TOTAL	RATA2Z
,614**	,406**	,342*	,376**	,869**	,869**
,000	,003	,013	,006	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,387**	,222	,257	,165	,757**	,757**
,005	,114	,066	,243	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,535**	,224	,403**	,366**	,862**	,862**
,000	,110	,003	,008	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,481**	,339*	,251	,220	,778**	,778**
,000	,014	,072	,118	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,588**	,377**	,005	,184	,427**	,427**
,000	,006	,972	,193	,002	,002
52	52	52	52	52	52
,274*	,361**	,336*	,251	,572**	,572**
,049	,009	,016	,073	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,475**	,372**	,347*	,400**	,674**	,674**
,000	,007	,012	,003	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,161	,066	,093	,029	,443**	,443**
,253	,642	,510	,841	,001	,001
52	52	52	52	52	52
,080	,279*	,262	,231	,534**	,534**
,572	,046	,061	,099	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,221	,014	-,029	,214	,423**	,423**
,116	,921	,841	,128	,002	,002
52	52	52	52	52	52
,164	,238	,039	,148	,450**	,450**
,247	,089	,782	,294	,001	,001
52	52	52	52	52	52
,448**	,234	,217	,277*	,634**	,634**
,001	,096	,122	,047	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,567**	,138	,362**	,346*	,746**	,746**
,000	,328	,008	,012	,000	,000
52	52	52	52	52	52
1	,239	,216	,386**	,655**	,655**
52	,088	,125	,005	,000	,000
,239	52	52	52	52	52
,088	1	,307*	,437**	,487**	,487**
52	,027	,001	,000	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,216	,307*	1	,380**	,456**	,456**
,125	,027		,005	,001	,001
52	52	52	52	52	52
,386**	,437**	,380**	1	,508**	,508**
,005	,001	,005	,000	,000	,000
52	52	52	52	52	52
,655**	,487**	,456**	,508**	1	1,000**
,000	,000	,001	,000		,000
52	52	52	52	52	52
,655**	,487**	,456**	,508**	1,000**	1
,000	,000	,001	,000	,000	
52	52	52	52	52	52

LAMPIRAN 6

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

		Correlations						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Y1	Pearson Correlation	1	,424**	,355**	,092	,583**	,728**	,610**
	Sig. (2-tailed)		,002	,010	,517	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y2	Pearson Correlation	,424**	1	,436**	,299*	,751**	,452**	,459**
	Sig. (2-tailed)	,002		,001	,032	,000	,001	,001
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y3	Pearson Correlation	,355**	,436**	1	,656**	,599**	,490**	,409**
	Sig. (2-tailed)	,010	,001		,000	,000	,000	,003
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y4	Pearson Correlation	,092	,299*	,656**	1	,493**	,360**	,440**
	Sig. (2-tailed)	,517	,032	,000		,000	,009	,001
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y5	Pearson Correlation	,583**	,751**	,599**	,493**	1	,698**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y6	Pearson Correlation	,728**	,452**	,490**	,360**	,698**	1	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,009	,000		,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y7	Pearson Correlation	,610**	,459**	,409**	,440**	,745**	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,003	,001	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y8	Pearson Correlation	,205	,260	,343*	,388**	,347*	,137	,292*
	Sig. (2-tailed)	,145	,062	,013	,004	,012	,334	,035
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y9	Pearson Correlation	,259	,032	,096	-,126	,139	,191	,112
	Sig. (2-tailed)	,064	,821	,497	,372	,324	,174	,427
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y10	Pearson Correlation	,270	,436**	,358**	,108	,463**	,495**	,235
	Sig. (2-tailed)	,053	,001	,009	,444	,001	,000	,093
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y11	Pearson Correlation	,225	,083	,237	,319*	,214	,232	,073
	Sig. (2-tailed)	,108	,561	,090	,021	,127	,098	,608
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y12	Pearson Correlation	,418**	,343*	,416**	,188	,499**	,493**	,474**
	Sig. (2-tailed)	,002	,013	,002	,182	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y13	Pearson Correlation	,230	,161	,453**	,135	,352*	,283*	,252
	Sig. (2-tailed)	,102	,255	,001	,341	,011	,042	,072
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y14	Pearson Correlation	,371**	,535**	,402**	,230	,677**	,593**	,517**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,003	,102	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y15	Pearson Correlation	,247	,247	,517**	,563**	,485**	,510**	,438**
	Sig. (2-tailed)	,077	,077	,000	,000	,000	,000	,001
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y16	Pearson Correlation	,415**	,331*	,185	-,070	,571**	,415**	,361**
	Sig. (2-tailed)	,002	,016	,189	,620	,000	,002	,009
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y17	Pearson Correlation	,411**	,411**	,032	-,023	,378**	,346*	,243
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,819	,869	,006	,012	,082
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y18	Pearson Correlation	,114	,028	,224	,166	,261	,255	,156
	Sig. (2-tailed)	,423	,842	,110	,238	,062	,069	,271
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y19	Pearson Correlation	,160	-,002	,245	,293*	,155	,284*	,091
	Sig. (2-tailed)	,258	,991	,080	,035	,272	,042	,521
	N	52	52	52	52	52	52	52
Y20	Pearson Correlation	,111	,111	,281*	,317*	,185	,308*	,113
	Sig. (2-tailed)	,432	,432	,044	,022	,189	,026	,424
	N	52	52	52	52	52	52	52
TOTAL	Pearson Correlation	,586**	,554**	,641**	,481**	,783**	,725**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
RATA2Y	Pearson Correlation	,586**	,554**	,641**	,481**	,783**	,725**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14
,205	,259	,270	,225	,418**	,230	,371**
,145	,064	,053	,108	,002	,102	,007
52	52	52	52	52	52	52
,260	,032	,436**	,083	,343*	,161	,535**
,062	,821	,001	,561	,013	,255	,000
52	52	52	52	52	52	52
,343*	,096	,358**	,237	,416**	,453**	,402**
,013	,497	,009	,090	,002	,001	,003
52	52	52	52	52	52	52
,388**	-,126	,108	,319*	,188	,135	,230
,004	,372	,444	,021	,182	,341	,102
52	52	52	52	52	52	52
,347*	,139	,463**	,214	,499**	,352*	,677**
,012	,324	,001	,127	,000	,011	,000
52	52	52	52	52	52	52
,137	,191	,495**	,232	,493**	,283*	,593**
,334	,174	,000	,098	,000	,042	,000
52	52	52	52	52	52	52
,292*	,112	,235	,073	,474**	,252	,517**
,035	,427	,093	,608	,000	,072	,000
52	52	52	52	52	52	52
1	,492**	,310*	,371**	,446**	,388**	,221
52	,000	,025	,007	,001	,004	,115
52	52	52	52	52	52	52
,492**	1	,405**	,372**	,406**	,395**	,232
,000		,003	,007	,003	,004	,098
52	52	52	52	52	52	52
,310*	,405**	1	,426**	,466**	,387**	,544**
,025	,003		,002	,001	,005	,000
52	52	52	52	52	52	52
,371**	,372**	,426**	1	,557**	,378**	,179
,007	,007	,002		,000	,006	,204
52	52	52	52	52	52	52
,446**	,406**	,466**	,557**	1	,689**	,554**
,001	,003	,001	,000		,000	,000
52	52	52	52	52	52	52
,388**	,395**	,387**	,378**	,689**	1	,505**
,004	,004	,005	,006	,000		,000
52	52	52	52	52	52	52
,221	,232	,544**	,179	,554**	,505**	1
,115	,098	,000	,204	,000	,000	
52	52	52	52	52	52	52
,347*	,139	,407*	,579*	,652**	,493*	,509**
,012	,324	,003	,000	,000	,000	,000
52	52	52	52	52	52	52
,120	,197	,463**	,360**	,575**	,422**	,593**
,396	,161	,001	,009	,000	,002	,000
52	52	52	52	52	52	52
,011	,174	,281*	,430**	,449**	,398**	,372**
,938	,217	,044	,001	,001	,003	,007
52	52	52	52	52	52	52
,422**	,430**	,249	,099	,310*	,452**	,284*
,002	,001	,075	,487	,025	,001	,041
52	52	52	52	52	52	52
,057	,045	,021	,279*	,233	,293*	,217
,690	,753	,881	,045	,096	,035	,123
52	52	52	52	52	52	52
,069	,040	,194	,167	,195	,317*	,240
,628	,776	,168	,237	,166	,022	,086
52	52	52	52	52	52	52
,559**	,461**	,648**	,568**	,786**	,676**	,720**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
52	52	52	52	52	52	52
,559**	,461**	,648**	,568**	,786**	,676**	,720**
,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
52	52	52	52	52	52	52

LAMPIRAN 7
Hasil Uji Reliabilitas

1. Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,912	23

2. *Employee Engagement*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,857	13

3. Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,895	17

4. Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,900	20

LAMPIRAN 8

Hasil Analisis Inferensial

1. Analisis 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

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

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(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

2. Analisis 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

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

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,154	,341		3,387	,000
RATA2 X1	,118	,108	,215	1,093	,028
RATA2 X2	,632	,087	,761	7,240	,000

a. Dependent Variable: RATA2 Y

3. Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,768 ^a	,590	,582	,206552444500810

a. Predictors: (Constant), RATA2 Z

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,072	1	3,072	72,009	,000 ^b
	Residual	2,133	50	,043		
	Total	5,205	51			

a. Dependent Variable: RATA2 Y
b. Predictors: (Constant), RATA2 Z

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

LAMPIRAN 9
Hasil Uji Asumsi Klasik

1. 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.		

2. 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

3. Uji Heteroskedastisitas

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



LAMPIRAN 10
Analisis Deskripsi

No.	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	30
		Perempuan	22
		Jumlah	52
2.	Usia	< 25 tahun	0
		26 – 30 tahun	13
		31 – 40 tahun	7
		41 – 50 tahun	6
		> 50 tahun	26
		Jumlah	52
3.	Pendidikan Terakhir	SMP	0
		SMA	8
		Diploma	3
		Sarjana (S1)	33
		Magister (S2)	8
		Doktoral (S3)	0
		Jumlah	52
4.	Status Pernikahan	Sudah Kawin	41
		Belum Kawin	11
		Jumlah	52
5.	Jabatan	Direktur Utama/Bidang	0
		Manajer/Asisten Manajer	10
		<i>Officher</i>	17
		Staff/Pelaksana	25
		Jumlah	52
6.	Lama Bekerja	< 1 tahun	0
		1 – 3 tahun	6
		3 – 5 tahun	10
		5 – 10 tahun	6
		> 10 tahun	30
		Jumlah	52
7.	Penghasilan per Bulan	< Rp. 1.500.000	0
		Rp. 1.600.000 – Rp. 3.000.000	0
		Rp. 3.100.000 – Rp. 4.500.000	0
		Rp. 4.600.000 – Rp. 6.000.000	0
		> Rp. 6.000.000	52
		Jumlah	52

LAMPIRAN 11

Surat Permohonan Izin Penelitian



FAKULTAS
EKONOMI

Gedung Ace Partadireja
Ring Road Utara, Condongcatur, Depok,
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546 Ext. 1000
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 072/DEK/10/Div.SDM/III/2019
Hal : PERMOHONAN DATA PENELITIAN

Kepada Yth.
PT Telkom Indonesia di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Diana Nurul Fidyah
No. Mahasiswa : 15311498
Jurusan : Manajemen
Alamat : Pondok Tiara 4, Jl. Manggis No. 6 Condong Catur, Sleman, Yk

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

" Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Telkom Indonesia di Yogyakarta "

Dosen Pembimbing : Trias Setiawati, Dr., Dra., M.Si

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 18 Maret 2019
Dekan,



Jaka Sriyana, SE.,M.Si., Ph.D.
NIK. : 93 313 0101

9 April

Lampiran 12

Surat Balasan Ijin Penelitian



Nomor : Tel. 111/PS 000/R4W-4H520000/2019
Yogyakarta, 2 April 2019

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
Ringroad Utara Condongcatur
di
Yogyakarta

Perihal : Persetujuan Ijin Penelitian Mhsw UII Sdr. Diana Nurul Fidyah

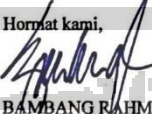
Dengan hormat
Merujuk surat Saudara No: 072/DEK/10/Div.SDM/III/2019 perihal Permohonan Ijin Penelitian pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk.Witel Yogyakarta. Dengan ini kami beritahukan bahwa kami tidak keberatan atas permohonan saudara tentang Permohonan ijin dimaksud di PT. TELKOM Witel Yogyakarta, bagi mahasiswa atas nama :

NAMA : DIANA NURUL FIDYAH
NIM : 15311498
Fakultas : EKONOMI
Jurusan : Manajemen
INSTITUSI : Universita Islam Indonesia
Judul : "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT TELKOM INDONESIA YOGYAKARTA "

Adapun waktu pelaksanaan tanggal 09 April 2019 s/d 22 April 2019 di Unit HR AND CDC Witel DI Yogyakarta dibawah bimbingan ASMAN HR . DEVELOPMENT Sdr. CIPTADI WIDODO. Kepada mahasiswa/i tersebut diwajibkan untuk mengikuti dan melaksanakan tata tertib yang berlaku sebagai berikut :

1. Jam kerja penelitian mahasiswa disesuaikan dengan jam kerja pegawai yaitu Senin s/d Jum'at jam 08.00 s/d 17.00.
2. Berpakaian sopan dan rapih dilingkungan kantor
3. Wajib menggunakan Produk Telkom (Indihome/ Telkomsel)
4. Tidak menyebarkan hasil penelitian/ laporan kerja pada pihak lain.
5. Menandatangani surat pernyataan di atas materai Rp. 6.000,-(enam ribu rupiah) & pasfoto 3x4
6. Menyerahkan satu set laporan hasil penelitian .

Demikian kami sampaikan, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Telkom Indonesia
BAMBANG RAHMADI
MANAGER HR AND CDC YOGYAKARTA



WITEL DI YOGYAKARTA
PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
Jl. Yos Sudarso No. 9 Yogyakarta 55224

T : 62-274 57727
F : 62-274 580900



LAMPIRAN 13
Dokumentasi Penelitian



Gambar 13.1 Penyerahan Surat Ijin Penelitian
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2019



Gambar 13.2 Ruang Tunggu Tamu Penelitian
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2019

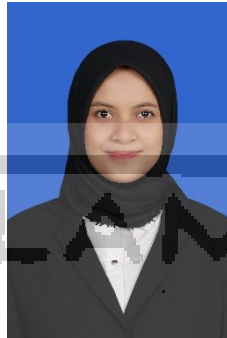


Gambar 12.3 Ruang Kerja Divisi SDM
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2019



Gambar 13.1 Ruang Kerja Divisi Marketing
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2019

UNIVERSITAS
INDONESIA
UNIVERSITAS
INDONESIA

LAMPIRAN 14**Biodata Peneliti**

Nama : Diana Nurul Fidyah
 Tempat, Tanggal Lahir : Grobogan, 8 Mei 1997
 Jenis Kelamin : Perempuan
 NIM : 15311498
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
 Fakultas : Ekonomi
 Jurusan : Manajemen
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
 Alamat : Ds. Kemiri Gg. Ndaleman RT: 05 RW: 01 Gubug,
 Grobogan, Jawa Tengah
 Pendidikan Formal :
 1. 2002 - 2003: TK Pertiwi
 2. 2003 - 2009: SDN 1 Kemiri
 3. 2009 - 2012: SMPN 1 Tegowanu
 4. 2012 - 2015: SMAN 1 Gubug
 5. 2015 - 2019: Universitas Islam Indonesia
 Pengalaman :
 1. Asisten Dosen Metodologi Penelitian SDM
 2018/2019
 2. Speakers Conference Internasional SIBR Osaka
 2019
 Email : diananurulfidyah1@gmail.com