

**Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasional Terhadap  
Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel  
*Intervening* Pada PT. Telkom Akses Yogyakarta**

**SKRIPSI**



**Ditulis oleh:**

Nama : Syifaul Hamam  
Nomor Mahasiswa : 19311498  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS EKONOMIKA  
YOGYAKARTA  
2023**

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA PT TELKOM AKSES YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir  
guna memperoleh gelarsarjana strata-1 di Jurusan  
Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia.

Ditulis oleh:

Nama : Syifaul Hamam  
Nama Dosen : Fereshti Nurdiana Dihan S.E., M.M.  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2023**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah disajikan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu 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 referensi. Apabila dikemudian hari bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 13 September 2023



Syifaul Hamam

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

### HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui  
*Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening* pada PT Telkom Akses  
Yogyakarta

Oleh:

Nama : Syifaul Hamam  
Nomor Mahasiswa : 19311498  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 12 September 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing

(Fereshti Nurdiana Dihan S.E., M.M. )

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL  
**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. TELKOM AKSES YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **SYIFAUL HAMAM**  
Nomor Mahasiswa : **19311498**

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

Pada hari, tanggal: Senin, 02 Oktober 2023

Penguji/ Pembimbing TA : Fereshti Nurdiana Dihan,,S.E., M.M.

Penguji : Suhartini,Dra.,M.Si.

Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA PT TELKOM AKSES  
YOGYAKARTA**

**Syifaul Hamam**  
**Universitas Islam Indonesia**  
19311498@students.uii.ac.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Teknik pengambilan sampelnya adalah menggunakan metode *stratified random sampling* dengan Populasi sebanyak 339 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 80 karyawan. Oleh karena itu, pengambilan sampel menggunakan metode rumus slovin. Metode analisis penelitian menggunakan uji t, analisis regresi linear sederhana dan berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* menunjukkan hasil yang signifikan secara parsial maupun simultan. sedangkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* terbukti tidak signifikan secara simultan tetapi secara parsial semuanya terbukti signifikan.

**Kata Kunci:** *Pelatihan, Budaya Organisasional, Kinerja Karyawan, Employee Engagement*

***THE IMPACT OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT  
AS AN INTERVENING VARIABLE IN PT TELKOM AKSES  
YOGYAKARTA***

**Syifaul Hamam**

***Islamic University of Indonesia***

19311498@students.uii.ac.id

***ABSTRACT***

*This research aims to determine the mediating effect of employee engagement in the relationship between organizational culture and training on employee performance. This research was conducted quantitatively and used a questionnaire as a data collection method. The sampling technique used a stratified random sampling method with a population of 339 employees and a sample of 80 employees. Therefore, sampling used the Slovin formula method. The research analysis method uses the t test, simple and multiple linear regression analysis. The results of this research show that the influence of organizational culture on employee performance which is mediated by employee engagement shows significant results both partially and simultaneously. Meanwhile, the effect of training on employee performance which was mediated by employee engagement was proven to be insignificant simultaneously, although partially everything was proven to be significant.*

***Keywords:*** Training, organizational culture, employee performance, employee engagement

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya. solawat serta salam dihaturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Nabi yang membawa dan menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah hingga zaman terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam pembuatan dan penulisan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “**Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement sebagai Variabel Intervening pada PT Telkom Akses Yogyakarta**”.

Dalam pembuatan karya ilmiah ini, penulis menghadapi berbagai rintangan dan kesulitan. Penulis menyadari bahwa berhasilnya penyusunan karya ilmiah ini tidak terlepas dari doa, usaha keras, tawakal, dukungan, bantuan, dan bimbingan yang luar biasa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. **Allah SWT** atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulishingga saat ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T.,Sc., Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. **Bapak Johan Arifin, SE., M.Si. Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan



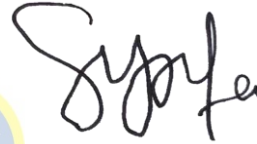
Ekonomika.

5. **Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc.** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas IslamIndonesia
6. **Ibu Fereshti Nurdiana Dihan S.E., M.M.** selaku Dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan, motivasi, serta dorongan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Kedua orangtua tercinta Ayahanda **Kartubi** dan Ibunda **Nurul Laela** yang selalu memberikan doa, arahan, perhatian, serta dukungan baik moral maupun finansial. Semoga Allah mempertemukan kita sekeluarga di Surga-Nya kelak.
8. Kedua kakak dan adik tercinta **Imam Sofwan** dan **Nilta Rachmadiana Kayla** yang selalu memberikan semangat ketika mengerjakan skripsi.
9. Paman tercinta **Budi Leksono** yang telah memberi kelancaran pada saat membagikan kuisisioner terhadap PT. Telkom Akses Yogyakarta.
10. **Karyawan PT Telkom Akses Yogyakarta** yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
11. Sahabat yang selalu mendukung sejak masa perkuliahan **Hapidudin** dan **Muhaimin Jarkasih**. Terimakasih sudah mau direpotkan untuk menemani dan mengerjakan skripsi dan terimakasih atas doanya dari teman-teman saya.
12. **Teman-teman Manajemen 2019** Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
13. Terimakasih untuk Google, Youtube, Spotify, Instagram, Science Direct, Proquest, Emerald yang selalu membantu penulis dalam proses pengerjaan skripsi serta

memberikan semangat dan motivasi.

Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia, serta balasan yang lebih baik atas kebajikan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun skripsi ini.

Yogyakarta, 13 September 2023



Syifaul Hamam



## DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.1.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	11
2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	16
2.1.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	20
2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap <i>Employee Engagement</i> ..	24
2.1.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap kinerja karyawan.....	28

2.1.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	33
2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	38
2.2 Landasan Teori .....	52
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	52
2.2.1 Pelatihan .....	59
2.2.3 Budaya Organisasional.....	63
2.2.4 Kinerja Karyawan.....	67
2.2.5 <i>Employee Engagement</i> .....	71
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	75
2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	75
2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	76
2.3.3 Pengaruh Pelatihan terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	77
2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap <i>Employee Engagement</i> ...	77
2.3.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	78
2.3.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	79
2.3.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Employee Engagement</i> .....	80
2.4 Kerangka Pikir.....	81
2.5 Hipotesis Penelitian .....	81

BAB III METODE PENELITIAN.....	84
3.1 Desain Penelitian .....	84
3.1.1 Lokasi Penelitian .....	84
3.1.2 Profil Perusahaan.....	84
3.1.3 Struktur Perusahaan.....	86
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian .....	87
3.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian.....	89
3.3.1 Pelatihan (X1).....	89
3.3.2 Budaya Organisasional (X2) .....	90
3.3.3 Kinerja Karyawan (Y).....	91
3.3.4 <i>Employee Engagement</i> (Z) .....	93
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	94
3.4.1 Populasi .....	94
3.4.2 Sampel Penelitian .....	94
3.5 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data .....	97
3.5.1 Jenis Data.....	97
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data .....	97
3.6 Uji Instrumen Penelitian.....	98
3.6.1 Uji Validitas.....	98
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	100
3.7 Metode Analisis Data .....	100
3.7.1 Uji Asumsi Klasik .....	100

3.7.2 Analisis Regresi Linear .....	102
3.7.3 Uji Hipotesis .....	104
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>106</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	106
4.2 Analisis Data .....	109
4.3 Pembahasan .....	130
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>138</b>
5.1 Kesimpulan .....	138
5.2 Saran .....	139
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>141</b>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja dalam suatu perusahaan adalah hasil dari pengelolaan keseluruhan aktivitas yang ada di dalamnya untuk memperoleh tujuan yang sudah direncanakan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mendukung gaya kepemimpinan, pelatihan, proses kerja, dan komitmen yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Organisasi dibentuk dari sebuah sistem yang kompleks karena di situ terdapat aktivitas yang ditujukan supaya mencapai target tertentu. Setiap entitas organisasi, termasuk perusahaan, selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang merasa senang dan puas dengan pekerjaannya tentunya akan melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan kepuasan yang sama atau lebih sehingga akan berdampak positif terhadap prestasi kerjanya (Bahri, 2018).

Mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi bagi organisasi bukanlah tugas yang mudah, karena ada banyak faktor yang harus diperhatikan dan dikontribusikan oleh karyawan kepada organisasi. Untuk menilai sejauh mana keberhasilan seorang karyawan dalam pekerjaannya, perusahaan biasanya menggunakan sistem penilaian kinerja. Karyawan menjadi aktor yang membantu mencapai tujuan, memiliki pemikiran, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap

tersebut untuk bekerja. Keterlibatan dan partisipasi kerja karyawan dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan (Sucahyowati & Hendrawan, 2020).

Kinerja karyawan merupakan tingkah laku nyata yang diwujudkan setiap karyawan yang menjadi prestasi kerja yang diinginkan sejalan dengan tugasnya dalam perusahaan. Beragam cara akan dilalui oleh perusahaan agar meningkatkan kinerja karyawan, contohnya adalah melalui pelatihan, pendidikan, mewujudkan iklim kerja yang bersahabat dan lain-lain. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan suatu organisasi salah satunya yaitu adalah pelatihan karyawan (Marlinda *et al*, 2021).

Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang di butuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Program pelatihan terhadap karyawan adalah aktivitas dalam mentransfer keahlian dan pengetahuan atau sikap baru supaya para karyawan menjadi lebih mampu mengerjakan tugas-tugasnya dan terampil serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang ada. Hasil yang diinginkan dari program pelatihan ialah terwujudnya sumber daya manusia yang handal dan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya lebih baik lagi. Sementara itu, bagi mereka yang belum mendapatkan pelatihan, dikhawatirkan akan lama beradaptasi dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Optimalisasi dalam melaksanakan kinerja bisa ditentukan dengan sistem pelatihan yang dilaksanakan pada perusahaan. menjelaskan pelatihan merupakan aktivitas mentraining karyawan baru atau karyawan lama, keahlian dasar yang mereka perlukan dalam melakukan tugas



mereka. Pelatihan adalah sebuah upaya untuk mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia pada bidang pekerjaan tertentu (Darmawan & Rahyuda, 2017).

Karyawan yang telah menjalani pelatihan umumnya memiliki kinerja dan pencapaian yang lebih unggul. Mereka juga memiliki keahlian dan pengetahuan yang lebih luas. Di sisi lain, karyawan yang belum mengikuti pelatihan seringkali menunjukkan kinerja yang lebih rendah. Hal ini tercermin dalam jumlah kesalahan yang lebih banyak dalam menyelesaikan tugas dan penyelesaian pekerjaan yang seringkali melebihi batas waktu yang telah ditetapkan. Kinerja yang buruk seperti ini dapat berdampak negatif pada prestasi karyawan tersebut.

Selain itu, karyawan dengan kinerja yang kurang baik cenderung tidak menginternalisasi budaya organisasi. Mereka mungkin tidak mematuhi aturan organisasi dengan baik dan tidak memanfaatkan waktu mereka dengan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Jika seorang karyawan merasa bahagia atau puas, maka dalam pekerjaannya akan berdampak positif pada budaya organisasi maupun hasil pekerjaannya (Tarlis *et al*, 2021).

Budaya organisasi merujuk pada sistem kepercayaan bersama, sikap, dan norma yang berkembang dalam suatu organisasi, yang membimbing perilaku anggotanya. Lebih lanjut, budaya organisasi bisa dijelaskan sebagai kumpulan filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma-norma yang menyatukan organisasi dan dipertahankan oleh para karyawannya. Budaya organisasi mencakup hubungan yang unik antara norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, dan cara

berperilaku yang menggambarkan bagaimana kelompok atau individu dalam organisasi menyelesaikan tugas dan berinteraksi.

Budaya organisasi juga mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dianut, dan dijalankan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu dengan latar belakang yang beragam atau berada pada posisi yang berbeda dalam organisasi dapat memiliki pemahaman yang seragam mengenai budaya organisasi ini. Budaya organisasi yang terakar kuat dalam suatu perusahaan dapat menjadi faktor krusial dalam meraih suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Budaya ini berperan sebagai pedoman bagi karyawan dalam mengatur perilaku dan tindakan mereka (Jufrizen & Intan, 2021).

Selain itu, budaya organisasi juga dapat memberikan dorongan signifikan kepada kinerja karyawan, karena membangkitkan motivasi yang tinggi bagi mereka untuk memberikan usaha terbaik dalam memanfaatkan peluang yang diberikan oleh perusahaan. Nilai-nilai bersama yang dianut dalam budaya ini akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menginspirasi komitmen tinggi untuk meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, serta mempertahankan keunggulan kompetitif (Dunggio, 2020).

Untuk menciptakan kondisi di mana karyawan terlibat secara aktif, salah satu metodenya adalah dengan membangun budaya organisasi yang positif di perusahaan. Budaya organisasi yang baik dapat terbentuk dengan baik ketika ada interaksi dan komunikasi yang baik, baik secara vertikal (antara pimpinan dan bawahan) maupun

horizontal (antara rekan kerja) dalam organisasi. Dalam hal ini, peran seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang baik sangat penting.

Budaya organisasi yang kuat dapat dikenali ketika karyawan mengadopsi nilai-nilai inti dari organisasi tersebut. Semakin banyak karyawan yang menginternalisasi dan menerima nilai-nilai inti ini, semakin kuat budaya organisasi tersebut, dan semakin besar pengaruhnya pada perilaku karyawan.

Dalam menjaga tingkat keterikatan karyawan dengan perusahaan, *employee engagement* memiliki peran penting pada anggota organisasi ataupun pekerjaan mereka (Santoso & Nugroho, 2021). *Employee engagement* adalah konsep yang berkembang dari psikologi positif dan perilaku organisasi positif. Konsep ini menggambarkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif akan fokus pada pekerjaan mereka dan menunjukkan rasa peduli serta berusaha keras untuk menyelesaikan tugas mereka sebaik mungkin. Mereka juga akan menyumbangkan pikiran, tenaga, perasaan, dan pengalaman mereka untuk mencapai hasil yang optimal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang terlibat biasanya tidak hanya bekerja untuk mendapatkan apresiasi atau penghargaan, tetapi mereka lebih memikirkan bagaimana mereka dapat menjalankan tugas mereka sebaik mungkin demi kesuksesan organisasi.

Dengan kata lain, *employee engagement* menciptakan situasi di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka, memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, dan berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka tanpa terlalu tergantung pada penghargaan eksternal. Hal ini dapat

meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. (Zahab, 2022).

*Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki sistem kerja yang positif. *Employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan 3 keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan *turnover*, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan (Paramarta & Suastari, 2018).

Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, tidak terlepas dari upaya positif yang dilakukan sebagai wujud pencapaian tujuan suatu organisasi. Organisasi memiliki beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satunya adalah membuat karyawan merasa terikat dengan organisasi, dan memperkuat budaya organisasi di lingkungan kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Ketika *employee engagement* cocok dengan budaya organisasi, hal ini dapat menghasilkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang akan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang maksimal.

Mengadopsi pendekatan ini, pelatihan karyawan menjadi kunci. Melalui pelatihan, karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai

yang sesuai dengan budaya organisasi. Ini akan membantu menciptakan karyawan yang lebih kompeten dan terampil, serta yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, tingkat kualitas kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara signifikan.

Penting juga untuk menciptakan pelatihan yang merata dan menyeluruh untuk semua karyawan, serta membangun budaya organisasi yang positif yang memotivasi dan mendukung karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kombinasi pelatihan yang efektif dan budaya organisasi yang positif dapat memiliki dampak positif yang besar pada kinerja karyawan.

Adapun perusahaan di Indonesia yang masih memertahankan kinerja perusahaannya yang baik salah satunya yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Regional IV Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (Febriani *et al*, 2022).

PT. Telkom Akses Yogyakarta adalah salah satu entitas bisnis yang merupakan bagian dari PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, yang berfokus pada sektor konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 12 Desember 2012 dan telah aktif dalam menyediakan layanan konstruksi untuk pengembangan jaringan akses broadband, termasuk penyediaan Network Terminal Equipment (NTE), serta memberikan layanan Operasi dan Pemeliharaan (OM, Operation & Maintenance) untuk jaringan akses broadband. Sebagai akibat dari situasi tersebut, terdapat ketidakmerataan dalam kinerja antara karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan mereka yang belum mendapat kesempatan untuk melakukannya (Rinaldi, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, maka kami merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan memilih judul: **“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Telkom Akses Yogyakarta”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, Maka rumusan masalah pada penelitian ini berusaha untuk menyajikan sejauh mana pengaruh terkait hubungan dari pelatihan dan budaya organisasional terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang dimediasi dengan adanya faktor *employee engagement* di dalam hubungan tersebut terutama pada industri layanan akses di Indonesia.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada PT. Telkom Regional IV Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta. maka peneliti memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Untuk menguji dan menganalisis apakah pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement*.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap *employee engagement*.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah *employee engagement* dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah *employee engagement* dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang terkait dengan pelatihan, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan *employee engagement* yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

1. Bagi penulis, dapat menambah dan memperluas pengetahuan dalam hal manajemen dan juga meningkatkan kemampuan dalam penelitian khususnya yang berhubungan dengan masalah pelatihan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Khususnya penelitian yang berhubungan dengan pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.
2. Bagi perusahaan, dapat memberikan sumbangan pemikiran dan diharapkan dapat dijadikan informasi yang bermanfaat Dan juga diharapkan dapat

memberikan sumbangan ide dan masukan terhadap PT. Telkom Akses Yogyakarta terkait manfaat yang berkaitan dengan SDM. Dalam hal ini mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

3. Bagi pihak lainnya, dapat digunakan sebagai perbandingan bagi penelitian selanjutnya dan menjadi referensi dalam rangka mengkaji masalah yang sama dan dapat menjadi rujukan, sumber informasi dan bahan referensi penelitian selanjutnya agar bisa lebih dikembangkan dalam materi-materi yang lainnya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu peneliti juga berharap agar penelitian ini dapat memberikan motivasi kepada peneliti lain agar dapat lebih baik dalam merancang desain pelatihan dan mengembangkan pendekatan-pendekatan inovatif lainnya terutama bagi akademisi yang akan melakukan penelitian sejenis sehingga dapat dijadikan sebagai referensi lain dan dapat memberikan pengetahuan baru bagi para pembaca.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang akan dilakukan akan mengikuti pemahaman dari penelitian sebelumnya yang relevan dengan variabel pelatihan, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan *employee engagement*. Dengan merinci kajian literatur sebelumnya, penulis dapat memahami indikator-indikator dalam penelitian ini dan menjadikannya sebagai titik pembandingan bagi penelitian yang akan datang. Di bawah ini adalah beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu dalam konteks ini:

##### **2.1.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Pramono & Prahiawan, (2022)

Pramono & Prahiawan, (2022) sebelumnya telah melakukan penelitian yang berjudul “*Effect Of Training on Employee Performance with Competence and Commitment as Intervening*”. Penelitian tersebut menghasilkan ada hubungan positif antara manajemen bakat dan kinerja organisasi.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu memiliki kesamaan dalam pelatihan dan kinerja karyawan. Dengan perbedaan menggunakan kompeten.

2. Kaewnaknaew *et.al*, (2022).

Pada penelitian berjudul “*Modelling of Talent Management on Construction Companies’ Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok*” yang dilakukan oleh Kaewnaknaew *et al*, (2022). diperoleh hasil bahwa Retensi talenta (kompensasi berbasis kinerja, pelatihan, kerja keras, motivasi, pertumbuhan karir dan pemberian manfaat yang mereka butuhkan) merupakan mediator yang efektif antara pengembangan talenta dan kinerja organisasi.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu memiliki kesamaan dalam pelatihan dan kinerja karyawan. Namun, terdapat perbedaan tempat di Bangkok.

3. Liang *et al*, (2022)

Penelitian lain terkait isu yang serupa juga telah dilakukan oleh Liang *et al*, (2022) dengan judul “*The Effects of Exercise Interventions on Executive Functions in Children and Adolescents with Autism Spectrum Disorder: A Systematic Review and Meta-analysis*”. Pada penelitian tersebut, Pelatihan sekarang dipandang sebagai suatu system yang penting untuk mempromosikan pembelajaran dan meningkatkan kinerja kerja. Ini bukan hanya peristiwa yang terjadi di ruang kelas. Kami berharap penelitian pelatihan dapat semakin menginformasikan dan memandu desain pelatihan yang efektif

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu memiliki kesamaan dalam pelatihan dan kinerja karyawan. Namun, penelitian tersebut berbeda yaitu menggunakan meta-analisis.

4. Guo & Hou, (2022).

Penelitian lain terkait isu yang serupa juga telah dilakukan oleh Guo & Hou, (2022) dengan judul “*The effects of job crafting on tour leaders’ work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work*”. Pada penelitian tersebut, mengungkapkan bahwa *job crafting* meningkatkan kecocokan orang-pekerjaan dan kebermaknaan pekerjaan pemimpin tur, yang merangsang keterlibatan kerja mereka. Kecocokan orang-pekerjaan pemimpin wisata juga meningkatkan keterlibatan kerja dan persepsi mereka tentang kebermaknaan pekerjaan. Meningkatkan kebermaknaan kerja para pemimpin wisata dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja mereka

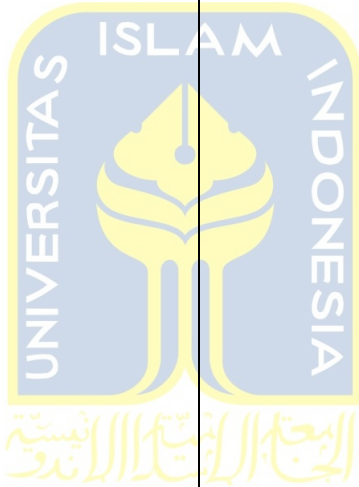
Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu memiliki kesamaan dalam pelatihan dan kinerja karyawan. Namun, penelitian tersebut berfokus pada *tour leader*.

**Tabel 2.1.1 Review Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<b>Pramono &amp; Prahiawan, (2022)</b> <i>Effect Of Training on Employee Performance</i>	<b>Pelatihan:</b> Yulianto, (2021)	Menurut temuan penelitian, ada hubungan positif antara manajemen bakat dan kinerja organisasi.

	<p><i>with Competence and Commitment as Intervening</i></p> <p><b>Sampel:</b> 63 Orang</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kinerja karyawan:</b></p> <p>Kawiana <i>et al</i>, (2018)</p>	
2.	<p><b>Kaewnaknaew <i>et al</i>, (2022).</b></p> <p><i>Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok</i></p> <p><b>Sampel:</b> 394 Manajer dan karyawan</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Pelatihan:</b></p> <p>Lau <i>et al</i>, (2021)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b></p> <p>Nicholas, (2021)</p>	<p>Retensi talenta (kompensasi berbasis kinerja, pelatihan, kerja keras, motivasi, pertumbuhan karir dan pemberian manfaat yang mereka butuhkan) merupakan mediator yang efektif antara pengembangan talenta dan kinerja organisasi.</p>
3.	<p><b>Liang <i>et al</i>, (2022).</b></p> <p><i>The Effects of Exercise Interventions on Executive Functions in Children and Adolescents with Autism Spectrum Disorder: A Systematic Review and Meta-analysis</i></p> <p><b>Sampel:</b> 98 Responden</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Pelatihan:</b></p> <p>(Patel, 2010).</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b></p> <p>Aguinis &amp; Kraiger (2009)</p>	<p>Pelatihan sekarang dipandang sebagai suatu system yang penting untuk mempromosikan pembelajaran dan meningkatkan kinerja kerja. Ini bukan hanya peristiwa yang terjadi di ruang kelas. Kami berharap penelitian pelatihan dapat semakin menginformasikan dan memandu desain pelatihan yang efektif.</p>

4	<p><b>Guo et al, (2022).</b></p> <p><i>The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work</i></p> <p><b>Sampel:</b> 331 <i>tour leader</i> di China</p> <p><b>Alat analisis:</b></p> <p><b>Metode:</b></p>	<p><b>Pelatihan:</b></p> <p>Goldstein &amp; Ford, (2002).</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b></p> <p>Riggio (2013)</p>	<p>Temuan mengungkapkan bahwa <i>job crafting</i> meningkatkan kecocokan orang-pekerjaan dan kebermaknaan pekerjaan pemimpin tur, yang merangsang keterlibatan kerja mereka. Kecocokan orang-pekerjaan pemimpin wisata juga meningkatkan keterlibatan kerja dan persepsi mereka tentang kebermaknaan pekerjaan. Meningkatkan kebermaknaan kerja para pemimpin wisata dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Kecocokan orang-pekerjaan dan kebermaknaan pekerjaan memiliki efek mediasi yang signifikan antara pembuatan pekerjaan dan keterlibatan kerja pemimpin tur.</p>
---	---	--	---



Terdapat empat artikel jurnal yang dirujuk dalam menggambarkan pengaruh antara pelatihan dan kinerja karyawan. Diantara penelitian tersebut, keempatnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep pelatihan yang dirujuk, meliputi (Yulianto,2021), (Lau *et al*, 2021), (Patel, 2010) dan (Goldstein & Ford,

2002). Sementara itu, konsep kinerja yang dikutip diantaranya meliputi (Kawiana *et al*, 2018), (Nicholas, 2021), (Aguinis & Kraiger, 2009) dan (Riggio, 2013).

### **2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

#### 1. Nurlina, (2022)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurlina, (2022) dengan judul *Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance* menyimpulkan bahwa budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu terdapat persamaan pada *Organizational Culture dan employee Performance* dan terdapat perbedaan pada pelatihan dan *employee engagement*.

#### 2. Nwakoby *et al*, (2019)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nwakoby *et al*, (2019) dengan judul *Effect of Organizational Culture on Employee Performance in Selected Deposit Money Banks in Enugu State*. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya birokrasi dan budaya inovatif memiliki pengaruh positif terhadap variable dependen (kinerja pegawai).

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu terdapat persamaan pada *Organizational Culture* dan *employee Performance* dan terdapat perbedaan pada pelatihan dan *employee engagement*.

3. Erica *et al*, (2022)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Erica *et al* (2022) dengan judul *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance in the Banking Sector: Evidence from GCB Bank, Ghana*. Hasil dari penelitian ini memberikan kesadaran manajer ke dalam pengaturan budaya organisasi mereka saat ini, berkonsentrasi pada keuntungan dari pengaturan budaya.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu terdapat persamaan pada *Organizational Culture* dan *employee Performance* dan terdapat perbedaan pada pelatihan dan *employee engagement*.

4. Yessica, (2018)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yessica, (2018) dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warunk Upnormal Surabaya*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu terdapat persamaan pada *Organizational Culture* dan *employee Performance* dan terdapat perbedaan pada pelatihan dan *employee engagement*.

**Tabel 2.1.2**

**Review Pengaruh Budaya organisasional terhadap kinerja karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Nurlina, (2022)</b> <i>Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance</i></p> <p><b>Sampel:</b> 193 responden <b>Alat analisis:</b> Kuesioner <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> Limaj &amp; Bernroider, (2019)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> Singh &amp; Singh, (2012)</p>	<p>Budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
2.	<p><b>Nwakoby et al, (2019)</b> <i>Effect of Organizational Culture on Employee Performance in Selected</i></p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> (Martins, 1992)</p>	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa budaya birokrasi dan budaya inovatif memiliki pengaruh</p>



	<p><i>Deposit Money Banks in Enugu State</i></p> <p><b>Sampel:</b> 127 staf cabang bank</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kinerja karyawan:</b></p> <p>(Bernardin dan Russel, 2008)</p>	<p>positif terhadap variabel dependen (kinerja pegawai).</p>
3.	<p><b>Erica et al, (2022)</b></p> <p><i>The Influence of Organizational Culture on Employee Performance in the Banking Sector: Evidence from GCB Bank, Ghana</i></p> <p><b>Sampel:</b> 339 karyawan Bank</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b></p> <p>(Deloitte, 2013)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b></p> <p>Chow et al. (1996)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini memberikan kesadaran manajer ke dalam pengaturan budaya organisasi mereka saat ini, berkonsentrasi pada keuntungan dari pengaturan budaya.</p>
4	<p><b>Yessica N, (2018)</b></p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warunk Upnormal Surabaya</p> <p><b>Sampel:</b> 50 orang</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b></p> <p>(Akbar, 2013)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b></p> <p>(Sulianti &amp; Tobing, 2009)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan.</p>

Terdapat empat artikel jurnal yang dirujuk dalam menggambarkan pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Diantara penelitian tersebut, tiga diantaranya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, Dalam penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep budaya organisasi yang dirujuk, meliputi (Limaj & Bernroider, 2019), (Martins, 1992), (Deloitte, 2013) dan (Akbar, 2013). Sementara itu, konsep kinerja karyawan yang dikutip diantaranya meliputi (Singh & Singh, 2012), (Bernardin & Russel, 2008), (Chow *et al*, 1996) dan (Sulianti & Tobing, 2009).

### **2.1.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Employee engagement**

#### 1. Lynn, (2022)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lynn, (2022) dengan judul *The Effect of Training on Employee engagement and Employee Retention* telah menghasilkan temuan dimana diketahui bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap masing-masing variabel secara sendiri-sendiri.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu Terdapat persamaan pada Pelatihan dan Keterlibatan Karyawan dan Terdapat perbedaan budaya organisasional.

#### 2. Kasimu *et al*, (2018)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kasimu *et al*, (2018) dengan judul *Training, employee engagement and employee performance: Evidence*

*from Uganda's health sector*. Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja, maka para manajer tidak boleh mengembangkan kebijakan, prosedur dan mengambil keputusan secara terpisah dari karyawan, tetapi melibatkan mereka, hal ini akan membuat mereka berkewajiban untuk memenuhi tujuan organisasi dengan cara berdedikasi.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu Terdapat persamaan pada Pelatihan dan Keterlibatan Karyawan dan Terdapat perbedaan budaya organisasional.

### 3. Pabitra & Bijaya, (2020)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pabitra & Bijaya, (2020) Dengan judul *Training and Employee engagement: An Impact Analysis*. Pada Sebagian besar karyawan merasa terlibat dan puas dengan organisasi.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu Terdapat persamaan pada *Training and Employee engagement* dan Tidak terdapat *employee performance* dan budaya organisasional.

### 4. Daniel & Ahyar, (2021)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Daniel & Ahyar, (2021) “Pengaruh Pelatihan Online Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Pengembangan Karir Dan Efikasi Diri Sebagai Variabel *Intervening*.” Hasil

output dapat disimpulkan bahwa kelima hipotesis yang diajukan dapat diterima karena semua hipotesis mempunyai nilai positif.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu terdapat persamaan pada pelatihan *employee engagement* dan tidak terdapat *employee performance* dan budaya organisasional.

**Tabel 2.1.3**

**Review Pengaruh Pelatihan Terhadap Employee engagement**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Lynn, (2022)</b> <i>The Effect of Training on Employee engagement and Employee Retention</i></p> <p><b>Sampel:</b> 558 responden <b>Alat analisis:</b> Kuesioner <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Pelatihan:</b> (Hammond &amp; Churchill, 2018)</p> <p><b>Employee engagement:</b> (Chandani, et al., 2016)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap masing-masing variabel secara sendiri-sendiri</p>
2.	<p><b>Kasimu et al, (2018)</b> <i>Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector</i></p>	<p><b>Pelatihan:</b> (Kiweewo &amp; Asiiimwe, 2014).</p> <p><b>Employee engagement:</b></p>	<p>Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja, maka para manajer tidak boleh mengembangkan kebijakan, prosedur dan mengambil</p>

	<p><b>Sampel:</b> 150 responden</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	(Selvarosu & Sastry, 2014)	keputusan secara terpisah dari karyawan, tetapi melibatkan mereka, hal ini akan membuat mereka berkewajiban untuk memenuhi tujuan organisasi dengan cara berdedikasi.
3	<p><b>Pabitra &amp; Bijaya, (2020)</b></p> <p><i>Training and Employee engagement: An Impact Analysis</i></p> <p><b>Sampel:</b> 143 responden</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Pelatihan:</b></p> <p>(Lockwood, 2007)</p> <p><b>Employee engagement:</b></p> <p>(Keaveney, 1995)</p>	Sebagian besar karyawan merasa terlibat dan puas dengan organisasi
4	<p><b>Daniel dan Ahyar, (2021)</b></p> <p>Pengaruh Pelatihan Online Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Pengembangan Karir Dan Efikasi Diri Sebagai Variabel Intervening</p> <p><b>Sampel:</b> 104 karyawan</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Pelatihan:</b></p> <p>(Muhlis &amp; Tina Kartika Rinda, 2018)</p> <p><b>Employee engagement:</b></p> <p>(Dayona dan Rinawati, 2016)</p>	Hasil output dapat disimpulkan bahwa kelima hipotesis yang diajukan dapat diterima karena semua hipotesis mempunyai nilai positif.

Terdapat empat artikel jurnal yang dirujuk dalam menggambarkan pengaruh antara pelatihan dan *employee engagement*. Diantara penelitian tersebut, ketiganya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara pelatihan dengan *employee engagement*. Dalam penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep pelatihan yang dirujuk, meliputi (Hammond & Churchill, 2018), (Kiweewo & Asimwe, 2014), (Lockwood, 2007) dan (Muhlis dan Tina Kartika Rinda, 2018) Sementara itu, konsep *employee engagement* yang dikutip diantaranya (Chandani *et al.*, 2016), (Selvarosu & Sastry, 2014), (Keaveney, 1995) dan (Dayona dan Rinawati, 2016).

#### **2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Employee engagement**

##### **1. Ezekiel & Darius, (2018)**

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ezekiel, & Darius, (2018) dengan judul *The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization*. Terdapat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan keadaan berdampak positif terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu terdapat persamaan pada budaya organisasional dan *employee engagement* dan terdapat perbedaan pada pelatihan, *Employee engagement*, *Employee performance*.

2. Omar, (2020)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Omar, (2020) dengan judul *Quality Paper The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values*. Terdapat Temuan telah mengungkapkan dampak positif dari budaya *adhocracy* dan hirarki pada kualitas kinerja.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan pada budaya organisasional *Employee, engagement* dan *employee performance*.

3. Ridwan & Singmin, (2020)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ridwan & Singmin, (2020) dengan judul *The Effect Of Intrinsic Motivation And Organizational Culture On Employee engagement Mediated Performance At Pt Xyz*. Terdapat temuan hasil penelitian yang dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh langsung terhadap motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan memberikan hasil yang positif tetapi tidak signifikan

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan budaya organisasional, *Employee, engagement* dan *employee performance*.

4. Namrita & Bhawana, (2021)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Namrita & Bhawana, (2020) dengan judul *Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry*. Hasil keterlibatan karyawan memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja tugas dibandingkan dengan

kinerja kontekstual dan budaya organisasi dapat membawa lebih banyak perubahan dalam kinerja kontekstual karyawan dibandingkan dengan kinerja tugas.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan pada budaya organisasional *Employee, engagement dan employee performance*.

**Tabel 2.1.4**

**Review Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Employee engagement**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p><b>Ezekiel &amp; Darius, (2018)</b></p> <p><i>The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization</i></p> <p><b>Sampel:</b> 134 karyawan</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> (Silverthorne, 2004)</p> <p><b>Employee engagement:</b> (Lok &amp; Crawford, 2004).</p>	<p>Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan keadaan berdampak positif terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi</p>
2	<p><b>Omar, (2020)</b></p> <p><i>Quality Paper The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total</i></p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> Ababneh <i>et al.</i>, (2015)</p>	<p>Temuan telah mengungkapkan dampak positif dari budaya <i>adhocracy</i> dan hirarki pada kualitas kinerja.</p>



	<p><i>quality management: the role of employee engagement and individual values</i></p> <p><b>Sampel:</b> 153 responden</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Employee engagement:</b> (Altinay et al., 2019)</p>	
3.	<p><b>Ridwan &amp; Singmin, (2020)</b></p> <p><i>The Effect Of Intrinsic Motivation And Organizational Culture On Employee engagement Mediated Performance At Pt Xyz</i></p> <p><b>Sampel:</b> 100 responden</p> <p><b>Alat analisis:</b> kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> (Hofstede, 2001)</p> <p><b>Employee engagement:</b> (Sedarmayanti, 2009)</p>	<p>Hasil penelitian dapat dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh langsung terhadap motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan memberikan hasil yang positif tetapi tidak signifikan</p>
4	<p><b>Namrita &amp; Bhawana, (2021)</b></p> <p><i>Contextual and task performance: role of employee engagement and</i></p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> (Pettigrew, 1979)</p>	<p>Hasil keterlibatan karyawan memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja tugas dibandingkan dengan kinerja kontekstual dan</p>

	<p><i>organizational culture in hospitality industry</i></p> <p><b>Sampel:</b> 400 karyawan</p> <p><b>Alat analisis:</b> kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p>	<p><b>Employee engagement:</b> (Erving,1961)</p>	<p>budaya organisasi dapat membawa lebih banyak perubahan dalam kinerja kontekstual karyawan dibandingkan dengan kinerja tugas.</p>
--	--	--	---

Terdapat empat artikel jurnal yang dirujuk dalam menggambarkan pengaruh antara budaya organisasi dan *employee engagement*. Diantara penelitian tersebut, keempat diantaranya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Dalam penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep budaya organisasi yang dirujuk, meliputi (Silverthorne, 2004), (Ababneh *et al.* (2015), (Hofstede, 2001) dan (Pettigrew, 1979). Sementara itu, konsep *employee engagement* yang dikutip diantaranya meliputi (Lok dan Crawford, 2004), (Altinay *et al.*, 2019), (Sedarmayanti, 2009) dan (Erving,1961).

### 2.1.5 Pengaruh Employee engagement terhadap kinerja karyawan

#### 1. Ha & Luan, (2021)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ha & Luan, (2021) dengan judul “*Employer attractiveness, employee engagement and employee performance.*” Hasil penelitian terlihat bahwa EA berpengaruh positif terhadap

EE dan EP dengan koefisien dampak masing-masing sebesar  $\beta_5$  0,799 dan  $\beta_5$  0,311.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu Terdapat persamaan *Employee engagement* dan *employee performance* dan terdapat perbedaan pada budaya organisasional.

## 2. Muhammad, (2020)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad, (2020) dengan judul “*The Impact of Leadership, Teamwork and Employee engagement on Employee Performances.*” Hasil ini dengan demikian mengekstrak antecedent keterlibatan karyawan, yang dapat dipupuk oleh manajer dan pemberi kerja untuk menyediakan lingkungan yang bersahabat bagi karyawan untuk menjadi terlibat secara positif dan penuh.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu Terdapat persamaan *Employee engagement* dan *employee performance* dan Terdapat perbedaan pada budaya organisasional.

## 3. Isaac, (2021)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isaac, (2021) dengan judul “*The Influence of Employee engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling.*” hasil penelitian ini akan mendorong para pengambil keputusan untuk menciptakan strategi dan inisiatif yang

disesuaikan yang akan secara positif menginspirasi perkembangan dan kelangsungan hidup organisasi di seluruh dunia.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu Terdapat persamaan *employee engagement* dan *employee performance* dan Tidak terdapat budaya organisasional.

#### 4. Hari, (2020)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hari, (2020) dengan judul “Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Mk Semarang.” Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja Karyawan PT. MK sangat signifikan dengan nilai sig = 0.00. Hal ini berarti terdapat pengaruh *Employee engagement* terhadap kinerja Karyawan PT. MK. *Employee engagement* akan meningkatkan kinerja PT. MK sehingga perilaku engagement pada karyawan perlu ditingkatkan dan dielihara.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu terdapat persamaan, *Employee, engagement* dan *employee performance* dan Tidak terdapat budaya organisasional.

**Tabel 2.1.5**

#### **Review Pengaruh *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan**

<b>No</b>	<b>Identitas Jurnal</b>	<b>Variabel dan Teori</b>	<b>Hasil Analisis</b>
1	<b>Ha &amp; Luan, (2021)</b> <i>Employer attractiveness, employee</i>	<b>Kinerja karyawan:</b> (Heger, 2007)	Hasil penelitian terlihat bahwa EA berpengaruh positif terhadap EE dan

	<p><i>engagement and employee performance</i></p> <p><b>Sampel:</b> 1.000 karyawan  <b>Alat analisis:</b> Kuesioner  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Employee engagement:</b>  (Ariussanto <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>EP dengan koefisien dampak masing-masing sebesar 5 0,799 dan 5 0,311.</p>
2	<p><b>Muhammad, (2020)</b>  <i>The Impact of Leadership, Teamwork and Employee engagement on Employee Performances</i></p> <p><b>Sampel:</b> 240 karyawan  <b>Alat analisis:</b> Kuesioner  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kinerja karyawan:</b>  (Robinson, 2004)</p> <p><b>Employee engagement:</b>  (Mei, 2004)</p>	<p>Hasil ini dengan demikian mengekstrak anteseden keterlibatan karyawan, yang dapat dipupuk oleh manajer dan pemberi kerja untuk menyediakan lingkungan yang bersahabat bagi karyawan untuk menjadi terlibat secara positif dan penuh.</p>
3	<p><b>Isaac, (2021)</b>  <i>The Influence of Employee engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling</i></p> <p><b>Sampel:</b> 5000 kuesioner  <b>Alat analisis:</b> Kuesioner  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kinerja karyawan:</b>  (Obicci, 2015)</p> <p><b>Employee engagement:</b>  (Rothmann, 2017)</p>	<p>Hasil penelitian ini akan mendorong para pengambil keputusan untuk menciptakan strategi dan inisiatif yang disesuaikan yang akan secara positif menginspirasi perkembangan dan kelangsungan hidup organisasi di seluruh dunia.</p>

4	<p><b>Hari, (2020)</b> Pengaruh <i>Employee engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mk Semarang</p> <p><b>Sampel:</b> 30 karyawan <b>Alat analisis:</b> Kuesioner <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kinerja karyawan:</b> (Mangkunegara, 2017)</p> <p><b>Employee engagement:</b> (Kruse, 2012)</p>	<p>Pengaruh <i>Employee engagement</i> terhadap kinerja Karywan PT. MK sangat signifikan dengan nilai sig = 0.00. Hal ini berarti terdapat pengaruh <i>Employee engagement</i> terhadap kinerja Karywan PT. MK. <i>Employee engagement</i> akan meningkatkan kinerja PT. MK sehingga prilaku engagement pada karyawan perlu ditingkatkan dan dipelehar</p>
---	---	---	--

Terdapat empat artikel jurnal yang dirujuk dalam menggambarkan pengaruh antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Diantara penelitian tersebut, ketiganya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan, sementara satu lainnya menyatakan tidak signifikan. Dalam penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep *employee engagement* yang dirujuk, meliputi (Heger, 2007), (Robinson, 2004), (Obicci, 2015) dan (Mangkunegara, 2017). Sementara itu, konsep kinerja karyawan yang dikutip diantaranya meliputi (Ariussanto *et al.*, 2020), (Mei, 2004), (Rothmann, 2017) dan (Kruse, 2012).

## 2.1.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee engagement

### 1. Kosali, (2023)

Pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee engagement* Sebagai Variabel *Intervening*”, Kosali, (2023) menunjukkan bahwa menunjukkan pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir kinerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan, pengembangan karir, dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan di antaranya yaitu memiliki kesamaan dalam pelatihan, kinerja karyawan dan *employee engagement* dan menggunakan metode yang selaras.

### 2. Siddiqui & Sahar, (2019)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siddiqui & Sahar, (2019) dengan judul “*The Impact of Training & Development and Communication on Employee engagement.*” Pada penelitian tersebut, Hasil penelitian menunjukkan adanya dampak positif dari pelatihan dan pengembangan dan internal komunikasi pada *employee engagement*.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan yaitu memiliki kesamaan dalam pelatihan, dan *employee engagement*.

### 3. Wayan dan I Gusti, (2018)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wayan dan I Gusti, (2018) dengan judul "*Training And Motivation Its Effect On Performancecentral Surgical Installation Nurse Of Sanglah Hospital, Denpasar With Employee Engagement As An Intervening Variable*". diketahui. Dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki dampak signifikan pada kinerja melalui *employee engagement* perawat di Instalasi Bedah Sentral RSUP Sanglah Denpasar sebesar 56,2 persen. Sebaliknya, sebanyak 43,8 persen dari faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian juga memengaruhi kinerja perawat tersebut.

Dalam penelitian sebelumnya, terdapat persamaan dan perbedaan antara variabel-variabel yang telah diidentifikasi. Salah satu persamaan yang ditemukan adalah bahwa kajian tersebut juga melibatkan variabel pelatihan dan kinerja karyawan. Meskipun begitu, ada perbedaan yang mencolok dalam fokus atau konteks penelitian tersebut.

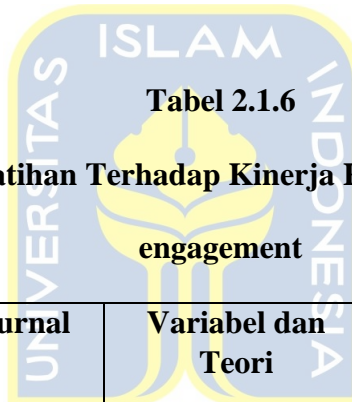
### 4. Arwab, (2022)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mohd, Arwab, (2022) dengan judul "*Task performance and training of employees: the mediating role of employee engagement in the tourism and hospitality industry*" diketahui Hasil



pada pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement.

Dalam penelitian sebelumnya, terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya. Persamaannya adalah terdapat kesamaan dalam variabel yang digunakan, yaitu pelatihan, kinerja karyawan, dan employee engagement. Penelitian ini memperlakukan pelatihan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dengan *employee engagement* sebagai mediator.



**Tabel 2.1.6**

**Review Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee engagement**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Kosali, (2023)</b></p> <p><i>Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee engagement Sebagai Variabel Intervening</i></p> <p><b>Sampel:</b> 40 karyawan</p>	<p><b>Pelatihan:</b> (Nursyahputri &amp; Saragih, 2019)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> (Jumawan &amp; Mora, 2018)</p> <p><b>Employee engagement:</b> (Siswono <i>et al</i>, 2016)</p>	<p>pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir kinerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan, pengembangan karir, dan <i>employee engagement</i> berpengaruh</p>

	<p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>		terhadap kinerja karyawan secara simultan.
2.	<p><b>Siddiqui &amp; Sahar, (2019)</b></p> <p><i>The Impact of Training &amp; Development and Communication on Employee engagement.</i>”</p> <p><b>Sampel:</b> 100 Karyawan</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Pelatihan:</b> (Kahn, 2010)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> (Tessema &amp; Soeters, 2006)</p> <p><b>Employee engagement:</b> (Welch, 2011).</p>	adanya dampak positif dari pelatihan dan pengembangan dan internal komunikasi pada <i>employee engagement</i> .
3.	<p><b>Wayan &amp; I Gusti, (2018)</b></p> <p><i>Training And Motivation Its Effect On Performancecentra l Surgical Installation Nurse Of Sanglah Hospital, Denpasar With Employee Engagement As An Intervening Variable</i></p>	<p><b>Pelatihan:</b> (Cut Zurnali,2004)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> (Mathis dan Jackson, 2006)</p> <p><b>Employee engagement:</b> (Robinson, <i>et al</i>, 2004:4)</p>	Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0,562. Angka ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui employee engagement perawat Instalasi Bedah Sentral RSUP Sanglah Denpasar sebesar 56,2 persen, sedangkan 43,8 persen dipengaruhi oleh faktor di luar model.

	<p><b>Sampel:</b> 74 orang</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>		
4.	<p><b>Arwab, (2022)</b></p> <p><i>Task performance and training of employees: the mediating role of employee engagement in the tourism and hospitality industry</i></p> <p><b>Sampel:</b> 397 responden</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Pelatihan:</b> (Tsai &amp; Tai, 2003) (Kim <i>et al</i>,2016)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> (Bell <i>et al.</i>, 2017)</p> <p><b>Employee engagement:</b> Johnson &amp; Bartlett, (2018)</p>	<p>Hasil pada pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement</p>

Terdapat empat artikel jurnal yang dirujuk dalam menggambarkan pengaruh antara pelatihan dan kinerja karyawan dengan mediasi *employee engagement*. Diantara penelitian tersebut, dua diantaranya menyatakan bahwa terdapat engagement memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan dengan baik, sementara satu lainnya menjabarkan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dan terhadap kinerja karyawan. Dan satu lainnya menjabarkan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dengan *employee engagement*. Dalam penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep pelatihan yang dirujuk, meliputi (Nursyahputri & Saragih, 2019), (Kahn, 2010), (Cut Zurnali, 2004), (Kim *et al*, 2016). Juga terdapat konsep kinerja karyawan yang

dirujuk, meliputi (Jumawan & Mora, 2018), (Tessema & Soeters, 2006), (Mathis dan Jackson, 2006) (Bell et al., 2017)

Sementara itu, konsep *employee engagement* yang dikutip diantaranya meliputi (Siswono et al, 2016), (Welch, 2011). dan (Robinson et al, 2004) , (Johnson & Bartlett, 2018)

### **2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui**

#### **Employee engagement**

##### 1. Fitriani et al, (2022).

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitriani et al, (2022). yang berjudul “The Effect of Organizational Support on Employee Performance Through Employee Engagement as a Mediator”. Hasil Dukungan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BPBATSG. Artinya Kinerja Karyawan BPBAT Sungai Gelam tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh hanya Dukungan Organisasi. Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu memiliki kesamaan dalam budaya organisasional, kinerja karyawan dan *employee engagement*.

##### 2. Badaruddin, (2022)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Badaruddin, (2022) yang berjudul “Organizational Culture, Leadership and Working Life As Drivers of

Employee Engagement and Performance Employee”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel mediasi employee engagement memiliki dampak yang signifikan pada hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja. Demikian pula, keseimbangan kehidupan kerja berdampak signifikan pada kinerja.

Dalam penelitian sebelumnya, terdapat persamaan dan perbedaan antara variabel-variabel yang telah diidentifikasi. Persamaannya adalah adanya kesamaan dalam variabel budaya organisasional dan employee engagement yang menjadi perhatian dalam penelitian tersebut. Namun, perbedaan-perbedaan lainnya dalam penelitian ini mungkin termasuk aspek-aspek lain yang juga dieksplorasi atau konteks khusus yang menjadi fokus penelitian.

### 3. Sarwar *et al*, (2020)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sarwar, *et al*, (2020) dengan judul “*Ethical leadership, work engagement, employees’ well-being, and performance: a cross-cultural comparison*”, diperoleh hasil bahwa adaptasi dari budaya organisasi tidak mampu memediasi pengaruh fleksibilitas SDM terhadap kinerja karyawan. Kompetensi yang dimiliki karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan. Kinerja kepala cabang dan karyawan staf yang dilakukan di perusahaan membutuhkan dukungan dari pimpinan yang lebih tinggi, karena penerapan keterampilan intelektual, keterampilan emosional, dan keterampilan sosial meningkat kinerja karyawan

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan di antaranya yaitu memiliki kesamaan dalam budaya organisasional, *employee engagement*, dan kinerja karyawan..

4. Hafni, (2022)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hafni, (2022) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia”. Penelitian sebelumnya yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia)" menunjukkan persamaan dengan penelitian Anda dalam hal variabel yang diteliti. Dalam kedua penelitian tersebut, variabel budaya organisasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan menjadi fokus utama. Hal ini mengindikasikan bahwa Anda sedang melakukan penelitian yang sejenis atau sebanding dengan penelitian sebelumnya untuk menggali hubungan dan dampak antara variabel-variabel tersebut dalam konteks Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

**Tabel 2.1.7**

**Review Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Melalui *Employee engagement***

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Fitriani. et al (2022)</b></p> <p><i>The Effect of Organizational Support on Employee Performance Through Employee Engagement as a Mediator</i></p> <p><b>Sampel:</b> 50 Orang</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> (Syarifudin <i>et al</i>, 2022)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> (Anggraini <i>et al.</i>, 2021)</p> <p><b>Employee Engagement:</b> (Katili <i>et al.</i> 2021)</p>	<p>Hasil Dukungan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BPBATSG. Artinya Kinerja Karyawan BPBAT Sungai Gelam tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh hanya Dukungan Organisasi. Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan</p>
2	<p><b>Badaruddin, (2022)</b></p> <p>Organizational Culture, Leadership and Working Life As Drivers of Employee Engagement and Performance Employee</p> <p><b>Sampel:</b> 68 orang.</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> (Sopyan &amp; Eeng, 2018)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> (Gunasti &amp; Pratama, 2021)</p> <p><b>Employee engagement:</b> (Siswono, 2016)</p>	<p>disimpulkan bahwa variabel memediasi employee engagement signifikan dalam pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan, working life balanced terhadap kinerja.</p>

	<b>Metode:</b> Kuantitatif		
3	<p><b>Sarwar, (2020)</b></p> <p><i>Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison</i></p> <p><b>Sampel:</b> 314 karyawan</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuesioner</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> (Muliaty <i>et al.</i> 2017)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> (Ganyang, 2019)</p> <p><b>Employee Engagement:</b> (Schaufeli <i>et al.</i> 2002)</p>	<p>Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan sedangkan <i>Employee engagement</i> secara parsial memediasi hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.</p>
4.	<p><b>Hafni, (2022)</b></p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian)</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> (Hofstede, 2011)</p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> (Shields, 2020)</p> <p><b>Employee Engagement:</b> (Kahn, 2010)</p>	<p>Variabel budaya organisasi dan motivasi kerja memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada Lemdiklat Polri.</p>



	Negara Republik Indonesia) <b>Sampel:</b> 202 responden <b>Alat analisis:</b> Kuesioner <b>Metode:</b> Kuantitatif		
--	---	--	--

Terdapat empat artikel jurnal yang dirujuk dalam menggambarkan pengaruh antara budaya organisasional dan kinerja karyawan dengan mediasi *employee engagement*. Diantara penelitian tersebut, dua diantaranya menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara budaya organisasional, kinerja karyawan, dan *employee engagement*. Sementara dua artikel lainnya menjabarkan bahwa *Employee engagement* secara parsial memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Dalam penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep budaya organisai yang dirujuk, meliputi (Syarifudin et al, 2022), (Sopyan & Eeng, 2018), (Muliaty et al. 2017), (Hofstede, 2011) Juga terdapat konsep kinerja karyawan yang dirujuk, meliputi (Muliaty et al., 2017), (Gunasti & Pratama, 2021), (Ganyang, 2019), (Shields, 2020) Sementara itu, konsep *employee engagement* yang dikutip diantaranya meliputi (Katili et al., 2021), (Siswono, 2016), (Schaufeli et al. 2002), (Kahn, 2010).

Tabel 2.1.8

Teori Rujukan pelatihan (X1)

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	<b>Pramono &amp; Prahiawan, (2022)</b>	Pramono & Prahiawan, (2022)	<i>Instructor, participants, materials, methods, and objectives</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Tahir <i>et al.</i> , 2010
2	<b>Kaewnaknaew, (2022).</b>	Lau <i>et al.</i> , (2021)	<i>Employee learning, skill growth, self-direction and employee attitude</i>	<i>The acquirement of technical skills, interpersonal skills and solid knowledge.</i>
3	<b>Liang, et al (2022).</b>	(Patel, 2010).	<i>The acquirement of technical skills, interpersonal skills, and solid knowledge</i>	“Tahir, <i>et al.</i> , 2014 dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”
4	<b>Guo et al., (2022).</b>	Goldstein & Ford, (2002).	<i>Knowledge upgrade, skill upgrade</i>	

5	<b>Lynn, D (2022)</b>	(Hammond & Churchill, 2018)	<i>Activity of job-related learning, competencies, skills and attitudes</i>
6	<b>Kasimu, et al, (2018)</b>	(Kiweewo & Asimwe, 2014).	<i>Skill acquirement, knowledge enrichment, and behaviour improvement.</i>
7	<b>Pabitra &amp; Bijaya, (2020)</b>	(Lockwood, 2007)	<i>Motivation, support, benefits</i>

Pengukuran variabel penelitian dalam penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada teori (Patel, 2010). Dalam teorinya, (Patel, 2010) menggunakan beberapa indikator yang meliputi *The acquirement of technical skills, interpersonal skills, and solid knowledge* untuk mengukur variabel pelatihan. Pemilihan teori tersebut dilakukan dengan dasar bahwa teori tersebut memiliki dasar pemikiran dan indikator yang jelas.

**Tabel 2.1.9**

**Teori Rujukan Budaya Organisasi (X2)**

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	<b>Rohman et al., (2021)</b>	(Robbins & Judge, 2017)	<i>innovation and risk taking, aggressiveness, result orientation, human orientation, team</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins & Judge, 2017

			<i>orientation, attention to detail, and stability</i>	<i>innovation and risk taking, aggressiveness, result orientation, human orientation, team orientation, attention to detail, and stability.</i> “Teori Robbins & Judge, 2017 dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”
2.	<b>Nurlina, (2022)</b>	Limaj & Bernroide, (2019)	<i>Behavioural patterns, beliefs, and ideologies</i>	
3	<b>Nwakoby et al., (2019)</b>	(Martins, 1992)	<i>Expectations of organization, experiences, philosophy, and values</i>	
4	<b>Erica et al., (2022)</b>	(Deloitte, 2013)	<i>Self-awareness, aggressiveness, personality, performance, team</i>	
5	<b>Omar, (2020)</b>	Ababneh et al. (2015)	<i>Codes, Customs</i>	
6	<b>Yessica, (2018)</b>	(Akbar, 2013)	<i>innovation and courage to take risks, attention to detail, results-orientedness, human-orientedness, team-orientedness, aggressiveness, and stability.</i>	
7	<b>Namrita &amp;</b>	(Pettigrew, 1979)	<i>Arab/Islamic culture</i>	

	<b>Bhawana, (2021)</b>			
--	----------------------------	--	--	--

Dalam mengukur variabel budaya organisasi, peneliti menggunakan indikator *innovation and risk taking, aggressiveness, result orientation, human orientation, team orientation, attention to detail, and stability*. yang digagas oleh Robbins & Judge, 2017. Indikator tersebut dipilih dengan dasar bahwa indikator tersebut telah mencakup sejumlah indikator lain yang digunakan pada penelitian serupa yang diulas dalam penelitian ini. Sehingga, cakupan tersebut dapat mewakili teori lainnya.

**Tabel 2.1.10**  
**Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y)**

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	<b>Pramono &amp; Prahiawan, (2022)</b>	Kawiana G. P et al (2018)	<i>Training needs, design, delivery style, evaluation</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari (Bernardin dan Russel, 2008)
2	<b>N. Nurlina (2022)</b>	Singh & Singh, (2012)	<i>Learning, skill, self-direction, attitude</i>	<i>Efficiency, effectiveness, competitiveness, productivity.</i>
3	<b>Nwakoby et al, (2019)</b>	(Bernardin dan Russel, 2008)	<i>Efficiency, effectiveness, competitiveness, productivity</i>	“Bernardin dan Russel, 2008 dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering
4	<b>Kaewnaknaew et al, (2022).</b>	Nicholas, (2021)	<i>Quality, quantity, time, cooperation.</i>	

				digunakan pada penelitian terdahulu”
5	<b>Liang et al, (2022)</b>	Aguinis & Kraiger (2009)	<i>Completion of work, achievement, contribution</i>	
6	<b>Guo et al. (2022)</b>	Riggio (2013)	<i>Work efficiency, efficacy,</i>	
7	<b>Ganyang, (2019)</b>	(Nazir, & Zamir, 2015)	<i>Working skill, task completion(based on each organization's standard)</i>	
8	<b>Yessica, (2018)</b>	(Sulianti & Tobing, 2009)	<i>Effectiveness and efficiency.</i>	
9	<b>Erica et al, (2022)</b>	Chow et al. (1996)	<i>quality, reliability, productivity, job knowledge, independence, and availability.</i>	
10	<b>Kosali, (2023)</b>	(Jumawan & Mora, 2018)	<i>quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, and interpersonal impact</i>	

Pengukuran variabel penelitian dalam penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada teori (Bernardin dan Russel, 2008). Dalam teorinya, (Bernardin dan Russel,

2008). menggunakan beberapa indikator yang meliputi *efficiency*, *effectiveness*, *competitiveness*, dan *productivity* untuk mengukur variabel pelatihan. Indikator tersebut dipilih dengan dasar bahwa indikator tersebut telah mencakup sejumlah indikator lain yang digunakan pada penelitian serupa yang diulas dalam penelitian ini. Sehingga, cakupan tersebut dapat mewakili teori lainnya.

**Tabel 2.1.11**

**Teori Rujukan Employee engagement (Z)**

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	<b>Lynn, (2022)</b>	(Hammond & Churchill, 2018)	<i>sufficient focus on work, willingness to put maximum effort for employer and job</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Men, 2015 <i>vigor, dedication, and absorption.</i> “Men, 2015
2	<b>Daniel &amp; Ahyar, (2021)</b>	(Dayona dan Rinawati, 2016)	<i>absorption, vigor, dedication,</i>	dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”
3	<b>Kasimu et al, (2018)</b>	(Selvarosu & Sastry, 2014)	<i>job specifications, trust in organization, career growth opportunities, justified rewards and recognition, attractive incentives, organization culture,</i>	

			<p><i>understanding with managers, diversity, effective motivation, communication, state of the art equipment's, support and mentoring.</i></p>
4	<b>Pabitra &amp; Bijaya, (2020)</b>	(Lockwood, 2007)	<p><i>Happiness, satisfaction, achievement, collaboration.</i></p>
5	<b>Daniel &amp; Ahyar, (2021)</b>	(Muhlis & Tina, 2018)	<p><i>Involvement, satisfaction, enthusiasm.</i></p>
6	<b>Al-Shehri et al, (2017)</b>	(Chuck & Wollard, 2009)	<p><i>Feelings (emotional) involvement, Effort (physical), attitude</i></p>
7	<b>Rohman et al., (2021)</b>	(Nabil et al. 2019)	<p><i>the beliefs employees have about the organization, nization, its leaders and working conditions; employees feeling about the organization</i></p>



			<i>and its leaders; physical energy released by employees in carrying out their roles in the organization</i>
8	<b>Ezekiel &amp; Darius, (2018)</b>	(Lok dan Crawford, 2004).	<i>vigor, faithfulness, and absorption</i>
9	<b>Omar, (2020)</b>	Ababneh et al. (2015)	<i>Participation, initiative, effort</i>
10	<b>Ridwan &amp; Singmin, (2020)</b>	(Sedarmayanti, 2009)	<i>vigor, dedication, and absorption.</i>
11	<b>Fidyah &amp; Setiawati, (2019).</b>	(Schaufeli and Bakker, 2003)	<i>vigor, dedication, and absorption</i>
12	<b>Namrita &amp; Bhawana, (2021)</b>	(Erving G,1961)	<i>satisfaction and loyalty, profitability, productivity, turnover and safety</i>

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengukuran terhadap variabel *employee engagement* dengan mengacu pada indikator pengukuran (Lok dan Crawford, 2004). Indikator tersebut diantaranya meliputi *vigor, dedication, dan absorption*. Adapun pemilihan indikator tersebut didasarkan pada alasan bahwa banyak peneliti terdahulu

yang menggunakan indikator tersebut untuk melakukan pengukuran pada variabel *employee engagement*.

## **2.2 Landasan Teori**

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

#### **2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Makruflis, (2019) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, kompensasi, pengembangan, integrasi, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk mencapai berbagai individu, komunitas, pelanggan sasaran. pemerintah dan organisasi terkait. Ramadhan, (2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

Menurut Syafruddin, *et al.* (2022), manajemen sumber daya manusia (human resource management) adalah proses pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pengelolaan individu-individu yang menjadi anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Sementara itu, pendapat yang dikemukakan oleh Mulia, (2021) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian

prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi atau perusahaan memiliki individu yang sesuai untuk ditempatkan pada posisi yang tepat ketika organisasi membutuhkannya.

### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Larasati, (2018), esensi dari manajemen sumber daya manusia adalah efektifitas dalam mengatur individu-individu (karyawan) agar terbentuk suatu tim sumber daya manusia yang merasa senang dan puas. Sementara itu, terdapat beberapa fungsi yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, yang mencakup:

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan (perencanaan kebutuhan tenaga kerja)
  - b. Pengorganisasian (pengaturan struktur organisasi tenaga kerja)
  - c. Pengarahan (mengarahkan seluruh karyawan)
  - d. Pengendalian (mengawasi kinerja dan tingkah laku karyawan)
2. Fungsi Operasional
  - a. Pengadaan SDM (rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan)
  - b. Pengembangan (pendidikan dan pelatihan)
  - c. Kompenasasi dan proteksi (penggajian, insentif, tunjangan, K3)
  - d. Pengintegrasian (penyatuan tujuan perusahaan dengan kebutuhan karyawan)

- e. Pemeliharaan (menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan)
- f. Kedisiplinan (menegakkan disiplin di antara karyawan)
- g. Pemberhentian (proses PHK atau pengakhiran hubungan kerja karena alasan tertentu)

Selain itu, fungsi menurut fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, terdiri dari:

#### 1. Perencanaan

Pada tahap awal dalam fungsi manajemen sumber daya manusia, terjadi perencanaan mengenai sumber daya manusia (pekerja/karyawan). Rencana ini bertujuan untuk menentukan jumlah dan spesialisasi karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia juga penting untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien.

#### 2. Pengorganisasian

Setelah perencanaan sumber daya manusia, langkah selanjutnya adalah pengorganisasian. Dalam fungsi manajemen sumber daya manusia ini, dilakukan perencanaan susunan berbagai posisi dalam organisasi/perusahaan, termasuk jabatan, personalia, dan faktor-faktor lainnya. Tujuannya adalah menciptakan sinergi di dalam organisasi/perusahaan.

### 3. Pengarahan

Pengarahan terhadap karyawan dilakukan untuk memastikan bahwa semua karyawan bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan seiring dengan tujuan pribadi masing-masing karyawan.

### 4. Pengendalian Kegiatan

Pengendalian bertujuan untuk mengawasi kinerja setiap karyawan dan manajer agar tetap sesuai dengan kebijakan perusahaan dalam pencapaian tujuan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan.

### 5. Pengadaan

Pengadaan adalah aktivitas untuk mengontrol dan mengawasi kinerja karyawan serta manajer agar selalu sesuai dengan kebijakan perusahaan dalam pencapaian tujuan. Tujuannya adalah untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya penyimpangan.

### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan bagi karyawan yang telah berprestasi. Kompensasi ini bisa berupa bonus, kenaikan gaji, atau promosi jabatan. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini dapat digunakan sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### 7. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menyatukan kepentingan individu-individu karyawan dengan kepentingan perusahaan. Kepentingan perusahaan menjadi tujuan bersama bagi setiap individu di perusahaan.

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah aktivitas untuk meningkatkan dan menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas pekerja agar mereka nyaman bekerja dalam jangka panjang dalam pencapaian tujuan organisasi.

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan melibatkan penerapan berbagai kebijakan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan.

#### 10. Pemberhentian

Pemberhentian, atau lebih dikenal sebagai pemutusan hubungan kerja (PHK), diperlukan jika karyawan tidak memenuhi ketentuan yang berlaku di perusahaan. Tindakan ini juga dapat menjadi pelajaran bagi karyawan lain untuk terus meningkatkan kemampuan dalam mendukung perkembangan organisasi/perusahaan tempat mereka bekerja.

### **2.2.1.3 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Larasati, (2018) menjelaskan bahwa dalam mengelola dan mengatur tenaga kerja, terdapat beberapa pendekatan yang dapat diterapkan dalam suatu

perusahaan.

#### 1. Pendekatan Paternalis

Karyawan memandang manajer sebagai ayah mereka, dan mereka menerima perlakuan yang baik dan akses ke fasilitas. Strategi ini menimbulkan masalah, antara lain karyawan yang manja, malas, dan kurang produktif (keuntungan perusahaan menurun).

#### 2. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Karyawan dianggap sebagai makhluk yang memiliki martabat dan kepentingan hidup yang harus diperhitungkan untuk menjalani kehidupan yang terhormat dan sejahtera.

#### 3. Pendekatan Manajerial

Manajer memainkan peran kunci dalam organisasi. Atasan langsung memiliki dampak yang signifikan terhadap kehidupan kerja dan prestasi karyawan.

#### 4. Pendekatan Sistem Sosial

Ketika sistem sosial terintegrasi dan harmonis, organisasi berkembang (sistem internal & eksternal). Karyawan dan atasan merupakan bagian dari sistem internal, sedangkan pemerintah, masyarakat, dan serikat pekerja merupakan bagian dari sistem eksternal.

#### 5. Pendekatan Proaktif

Dengan melakukan ramalan terhadap potensi masalah, manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan nilai mereka dalam konteks

pekerjaan, manajemen, dan keseluruhan organisasi. Jika masalah-masalah tersebut tidak diantisipasi, maka akan menjadi lebih sulit untuk mengatasinya nantinya.

#### **2.2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas setiap orang dalam suatu organisasi. Untuk membantu manajer lini atau manajer fungsional lainnya mengelola tenaga kerja dengan lebih terampil adalah tujuan khusus dari manajemen sumber daya manusia. Menurut Larasati (2018), manajemen sumber daya manusia memiliki empat tujuan sebagai berikut.:

##### **1. Tujuan Sosial**

Tujuan sosial dari manajemen sumber daya manusia adalah agar bisnis atau organisasi bertanggung jawab secara moral dan sosial atas tantangan dan integritas masyarakat dengan membatasi efek negatif.

##### **2. Tujuan Perusahaan**

Tujuan formal yang ditetapkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

##### **3. Tujuan Fungsional**

Tujuan fungsionalnya adalah untuk menjaga kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

##### **4. Tujuan Individu**



Setiap anggota organisasi atau bisnis memiliki tujuan pribadi yang ingin mereka capai melalui partisipasi dalam organisasi.

## **2.2.1 Pelatihan**

### **2.2.1.5 Pengertian Pelatihan**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dan membantu organisasi mencapai tujuannya, pelatihan dianggap sebagai komponen peningkatan kapasitas di organisasi manapun (Tahir *et al*, 2014). Pelatihan juga digambarkan sebagai suatu jenis kegiatan yang sistematis dan terencana yang meningkatkan standar pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan sukses. Seseorang dapat meningkatkan tingkat pengetahuan, praktik, dan kualifikasinya melalui pelatihan, yang merupakan modifikasi perilaku secara sistematis melalui proses pembelajaran. Hal ini memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif. Ini meningkatkan tingkat kinerja untuk pekerja dan pengusaha (Widiastuti, 2019).

Menurut Gustiana, (2022), pelatihan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana oleh organisasi untuk memberikan dukungan kepada karyawan dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan mereka, dengan niat agar karyawan dapat mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam pekerjaan mereka setelah melalui pelatihan. Dengan kata lain, pelatihan adalah proses yang sistematis untuk meningkatkan

pengetahuan dan keterampilan individu dalam bidang pekerjaan mereka dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja mereka.

#### **2.2.1.6 Tujuan Pelatihan**

Pelatihan adalah cara yang efisien untuk mempelajari keterampilan baru, memperluas pengetahuan dan mengembangkan perilaku dan sikap yang diperlukan untuk tampil dengan baik, menurut beberapa penulis (Arwab *et al.* 2022).

Menurut Yolanda, (2021), pelatihan memungkinkan tenaga kerja untuk mengadopsi teknologi baru dengan mulus, meningkatkan produktivitas dan efisiensi individu dan organisasi. Sudut pandang ini tampaknya konsisten dengan premis teori modal manusia yang memandang pendidikan sebagai jenis investasi yang mendorong produktivitas individu. Pendapat ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa program pelatihan merupakan investasi yang ditujukan untuk meningkatkan keahlian karyawan dibandingkan dengan faktor biaya.

Dengan memanfaatkan perencanaan jangka panjang, sebagian besar bisnis berinvestasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memberdayakan tenaga kerja mereka dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru yang akan membantu mereka menghadapi ketidakpastian di masa depan. Pelatihan membantu karyawan menjadi lebih mampu dan mempertajam kreativitas dan keterampilan berpikir mereka sehingga mereka dapat membuat keputusan yang lebih baik dengan lebih cepat dan lebih produktif. Selain itu, pelatihan

membekali staf dengan keterampilan yang diperlukan untuk berinteraksi secara efektif dengan klien dan menangani keluhan mereka secara tepat waktu. Oleh karena itu, organisasi memberikan pelatihan untuk memaksimalkan potensi karyawannya guna mempersiapkan pekerja melakukan pekerjaannya sesuai keinginan (Bairizki, 2020).

### **2.2.2.1 Metode Pelatihan**

Sebuah perusahaan dapat menawarkan berbagai program pelatihan. Jenis-jenis pelatihan menurut Sentika, (2019) adalah sebagai berikut:

#### **1. Kompetensi Dasar**

Permintaan akan keterampilan dasar telah meningkat secara signifikan karena pekerjaan menjadi lebih kompleks, menciptakan perbedaan antara apa yang diinginkan pemberi kerja dalam hal keterampilan dan apa yang sebenarnya tersedia di dunia nyata.

#### **2. Kompetensi Teknis**

Sebagian besar pelatihan difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis karyawan, yang sangat penting karena dua alasan: teknologi baru dan perubahan struktur organisasi.

#### **3. Kemampuan Memecahkan Masalah**

Manajer dan karyawan lain dapat memperoleh manfaat dari pelatihan pemecahan masalah yang mencakup latihan untuk mengasah logika, penalaran, dan kemampuan mendefinisikan masalah serta kapasitas mereka

untuk mengidentifikasi penyebab, membuat dan mengevaluasi alternatif, dan memilih solusi.

#### **2.2.2.2 Indikator Pelatihan**

Menurut Mustopa *et al.*, (2021), pelatihan adalah cara yang paling efisien untuk mengambil keterampilan baru, memperluas pengetahuan yang ada, dan mengubah perilaku dan sikap untuk bekerja dengan baik. Selain itu, Tahir *et.al.*, (2014) menekankan bahwa pelatihan adalah Pelatihan merupakan suatu program yang di berikan karyawan guna meningkatkan ketrampilan dan mengubah kepribadian seseorang dalam jangka waktu tertentu.

Indikator-indikator pelatihan menurut Tahir *et.al.*, (2014) diantaranya:

1. *The acquirement of technical skills*: Sebagian besar pelatihan diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis karyawan dimana semakin penting karena dua alasan, yaitu teknologi baru dan desain struktural baru dalam suatu organisasi.
2. *Interpesonal skill*: Hampir semua karyawan termasuk dalam satu unit kerja, dan kinerja mereka bergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan mereka. Beberapa memiliki kemampuan interpersonal yang baik, tetapi yang lain memerlukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan, berkomunikasi, dan membangun tim.

3. *Solid knowledge*: Dalam pelatihan yang diadakan perusahaan, dapat secara tidak langsung menguji seberapa besar pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.

### **2.2.3 Budaya Organisasional**

#### **2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasional**

Budaya organisasi menurut Robbins & Judge, (2017) adalah sistem bersama dan perspektif umum yang digunakan oleh anggota organisasi. Bagaimana karyawan melihat budaya organisasi adalah aspek kunci dari budaya organisasi. Filosofi mendasar dari suatu organisasi adalah budaya organisasinya, yang menetapkan standar tentang bagaimana semua sumber daya manusianya harus berperilaku di tempat kerja. Sebaliknya,

Failashufa, (2022) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola praduga mendasar yang dibuat, ditemukan, atau dikembangkan oleh organisasi ketika menyesuaikan diri dengan masalah eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan dengan baik dan dihargai; akibatnya, itu diajarkan kepada calon anggota organisasi baru sebagai cara berpikir dan berperilaku yang dapat diterima secara sosial dalam kaitannya dengan masalah.

Menurut Indiyati, (2014), budaya organisasi adalah sesuatu yang mendasar yang mengandung nilai-nilai inti dan keyakinan bersama. Ini adalah karakteristik inti yang dimiliki oleh semua anggota organisasi dan dilakukan secara kooperatif.

Pola pikir kolektif seluruh karyawan tercermin dalam budaya organisasi. Budaya organisasi setiap perusahaan memiliki keunikan dibandingkan dengan perusahaan lain, budaya organisasi dapat dikatakan sebagai budaya yang diterapkan pada lingkungan kerja tertentu. Pada hakikatnya yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah budaya yang menjadi acuan dalam suatu perusahaan tempat sekelompok orang berinteraksi.

### **2.2.3.2 Fungsi Budaya Organisasional**

Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi menurut Schein, (2008) yaitu sebagai berikut:

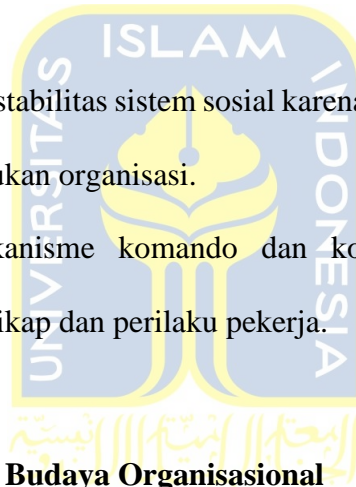
1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
2. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi memiliki fungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
3. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan kemapanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya fungsi budaya organisasi dapat menjadi penghubung antara karyawan dengan organisasi demi mencari dan

mencapai tujuan bersama..

Menurut Robbins & Judge, (2017), budaya organisasi memiliki lima fungsi, antara lain sebagai berikut:

1. Budaya berfungsi sebagai garis penentu yang membedakan satu organisasi dari yang lain.
2. Memberikan anggota organisasi rasa identitas.
3. Membantu munculnya komitmen yang melampaui kepentingan pribadi seseorang.
4. Memperkuat stabilitas sistem sosial karena berfungsi sebagai perekat sosial yang menyatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme komando dan kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.



### **2.2.3.3 Indikator Budaya Organisasional**

Budaya organisasi adalah kumpulan kebenaran penting yang diungkapkan oleh norma, nilai, sikap, dan keyakinan. Ini mencakup nilai-nilai, tradisi, dan metode operasi yang dimiliki bersama oleh semua anggota dan berdampak pada perilaku mereka (Failashufa, 2022).

Budaya organisasional adalah seperangkat keyakinan yang diperoleh, dibujuk, dan memiliki norma kearifan, moralitas, hukum, dan sikap yang dikomunikasikan oleh individu, organisasi, atau komunitas untuk bertindak

sesuai dengan dengan bagaimana kebiasaan dasar memandangnya. Berikut adalah contoh indikator budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Robbins & Judge, (2017):

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation and risk taking*): Tingkat dorongan karyawan untuk berpikiran kreatif dan bersedia menghadapi risiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*): Tingkat ekspektasi terhadap kemampuan karyawan dalam menunjukkan ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap aspek-aspek rinci.
3. Berorientasi terhadap hasil (*Result orientation*): Tingkat fokus manajemen pada pencapaian hasil daripada menekankan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi terhadap individu (*Human orientation*): Tingkat pertimbangan yang diberikan oleh manajemen terhadap dampak hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
5. Berorientasi terhadap tim, (*Team orientation*): Tingkat penekanan pada bekerja dalam kelompok tim daripada bekerja secara individu.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*): Tingkat harapan kepada individu untuk bersikap tegas dan bersaing, bukan bersikap pasif.
7. Stabilitas (*Stability*): Sejauh mana organisasi menekankan untuk mempertahankan status *quo* daripada mencari pertumbuhan atau inovasi.



## **2.2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Pencapaian tugas tertentu yang diukur berdasarkan standar akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan yang telah ditentukan atau diidentifikasi sebelumnya dikenal sebagai kinerja (Sultana *et al.*, 2012). Kinerja didefinisikan dalam kontrak kerja sebagai pemenuhan komitmen dengan cara membebaskan pelaku dari semua kewajiban yang diuraikan dalam kontrak. Ini adalah proses dan hasil dari tindakan yang diambil oleh organisasi individu dan kelompok selama periode waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Keterampilan dan bakat yang dimiliki setiap karyawan menghasilkan hasil yang berbeda, dan kinerja setiap karyawan secara individual menentukan keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi membutuhkan personel dengan keterampilan dan bakat untuk menyelesaikan pekerjaannya (Kurniawan, 2018). Dessler (2016) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kinerja aktual karyawan dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan karyawan.

### **2.2.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Dalam kinerja karyawan, terdapat dua elemen yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu:

1. Faktor Individu

Dari perspektif psikologis, individu yang dapat dianggap normal adalah individu yang mampu menjaga keseimbangan antara dimensi spiritual dan fisik dalam diri mereka. Dengan keseimbangan ini, individu tersebut dapat memiliki tingkat konsentrasi yang baik. Tingkat konsentrasi yang optimal ini adalah aset utama yang memungkinkan mereka untuk mengelola dan memanfaatkan potensi diri secara maksimal saat menjalani aktivitas sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Faktor Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung individu mencapai kinerja yang baik. Komponen lingkungan organisasi yang berperan dalam hal ini meliputi jabatan yang terdefinisi dengan jelas, pemberian otoritas yang memadai, pengaturan target kerja yang menantang, komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang penuh dengan saling menghormati dan dinamis, peluang untuk mengembangkan karir, serta fasilitas kerja yang memadai.

Selain itu, menurut Jakson & Mathis, (2002), ada beberapa faktor tambahan yang memengaruhi kinerja individu, seperti:

- a. Kemampuan personal
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Sifat pekerjaan yang diemban
- e. Hubungan antara karyawan dengan organisasi

### 2.2.4.3 Manfaat Kinerja Karyawan

kinerja karyawan merupakan salah satu aspek perusahaan yang menjadi perhatian besar bagi manajer perusahaan. kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan suatu perusahaan. Kinerja karyawan adalah faktor yang signifikan dalam menentukan sejauh mana individu tersebut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja mencerminkan sejauh mana karyawan dapat memenuhi atau melebihi standar pekerjaan yang telah ditetapkan, dan hal ini dapat memiliki dampak langsung pada produktivitas, efisiensi, dan hasil perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sering berfokus pada upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Memotivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan individu, kedepannya karyawan dapat memberikan umpan balik kinerja dalam proses pengembangan diri (Hadi *et al*, 2020).

Manajemen Kinerja Karyawan adalah proses peningkatan kinerja yang berkelanjutan dengan menetapkan tujuan individu dan tim yang selaras dengan tujuan strategis organisasi, merencanakan kinerja untuk mencapai tujuan, meninjau dan menilai kemajuan, dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang. Beberapa pengukuran kinerja utama adalah produktivitas, efisiensi, efektivitas, kualitas, dan profitabilitas. Kinerja karyawan menunjukkan peningkatan produksi dengan penggunaan teknologi baru yang sempurna dengan bantuan karyawan yang sangat terbebani. Manajer

digunakan untuk menetapkan standar tinggi bagi individu untuk mengukur kinerja karyawan demi kemajuan organisasi (Paramansyah *et al*, 2021).

#### **2.2.4.4 Indikator Kinerja Karyawan**

kinerja karyawan diukur terhadap standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja yang baik berarti seberapa baik kinerja karyawan pada tugas yang diberikan. Di setiap organisasi ada beberapa harapan dari karyawan sehubungan dengan kinerja mereka. Dan ketika mereka bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan memenuhi harapan organisasi, mereka diyakini berkinerja baik (Wahyudi, & Tupti, 2019). Pencapaian tugas tertentu yang diukur berdasarkan standar akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan yang telah ditentukan atau diidentifikasi sebelumnya dikenal sebagai kinerja (Sultana *et al.*, 2012).

1. Efisiensi (*efficiency*): yang meliputi pemanfaatan waktu sebaik-baiknya dan penggunaan metode kerja dengan kualitas terbaik, merupakan cara terbaik untuk membandingkan pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan hasil yang dicapai oleh pekerjaan sesuai dengan target.
2. Efektivitas (*Effectiveness*): penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bilamana tugas tersebut diselesaikan dan

bukan terutama menjawab tentang bagaimana melaksanakan serta berapa biaya yang dikeluarkan untuk pekerjaan tersebut.

3. Daya Saing (*competitiveness*): jenis kepribadian yang mengacu pada kenikmatan persaingan antar pribadi dan keinginan untuk menang dan menjadi lebih baik dari yang lain. Dengan kata lain, perilaku kompetitif sebagai tindakan aktual yang diambil atau cenderung diambil orang dalam pekerjaan atau lingkungan kehidupan tertentu untuk bersaing memperebutkan sumber daya atau berhasil atas orang lain.
4. Produktivitas (*productivity*) hasil keluaran (output) yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas barang atau jasa, berdasarkan waktu dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

## **2.2.5 Employee Engagement**

### **2.2.5.1 Pengertian *Employee engagement***

*Employee engagement* dijelaskan sebagai keadaan dedikasi yang mengikuti pemenuhan pribadi dan jika karyawan senang dengan lingkungan kerja, sikap yang menyenangkan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya sebagai faktor pendorong pencapaian tujuan organisasi (Sukoco *et al*, 2021).

Istilah "*employee engagement*" memiliki konotasi psikologis dan emosional. Hal ini penting untuk kinerja organisasi dalam kedua situasi. Manajemen

karyawan dapat dicirikan secara psikologis sebagai kondisi mental yang memuaskan, optimis, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan. Cara lain untuk memikirkan *employee engagement* dalam konteks psikologis adalah dengan mendefinisikannya sebagai memiliki hasrat terhadap pekerjaan dan terlibat secara emosional di dalamnya. Kemampuan untuk cukup fokus pada pekerjaan dan kemauan untuk mengerahkan upaya terbesar untuk atasan dan pekerjaan seseorang, masing-masing, merupakan dua faktor tambahan yang mempengaruhi keterlibatan mental dan fisik (Saranga, 2022).

#### **2.2.5.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi *Employee engagement***

Faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, antara lain (Fajrina & Noer, 2021):

1. *Job Demands* (Tuntutan Kerja).

Tuntutan kerja adalah aspek organisasi, sosial, dan fisik dari pekerjaan yang memerlukan upaya terus-menerus dari pihak karyawan untuk mencapai atau mempertahankannya. Kelebihan beban kerja, tuntutan emosional, disonansi emosional, dan perubahan organisasi adalah empat komponen yang membentuk tuntutan pekerjaan.

2. Sumber Daya untuk Pekerjaan (Sumber Daya Pekerjaan).

Sumber daya kerja, seperti komponen fisik, sosial, dan organisasi yang berfungsi sebagai sarana untuk mencapai tujuan kerja, menurunkan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait dengan pekerjaan, dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi, juga dapat berdampak pada keterikatan kerja. individu. Empat elemen membentuk sumber daya pekerjaan: otonomi, dukungan sosial, arahan dari atasan (pelatihan pengawasan), dan kesempatan untuk maju secara profesional (opportunities for professional development).

### 3. *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi).

Sumber daya pribadi merupakan aspek diri yang pada dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa diri mampu memanipulasi, mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya.

### 4. *Personality*

Menggunakan dimensi aktivasi dan kesenangan sebagai kerangka kerja, karakter juga dapat digunakan untuk menggambarkan karakter, yang erat kaitannya dengan kepribadian dalam hal keterikatan kerja. Sumber daya pribadi yang khas meliputi hal-hal berikut: Persepsi individu tentang kapasitasnya sendiri untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas atau permintaan dalam berbagai konteks dikenal sebagai *self-efficacy* (kepercayaan diri). Sejauh mana anggota organisasi percaya bahwa karyawan dapat memenuhi kebutuhan dengan mengambil peran atau tugas dalam organisasi

itu dikenal sebagai harga diri berbasis organisasi. Tingkat optimisme seseorang terkait dengan seberapa kuat mereka merasa dapat berhasil di semua bidang kehidupan mereka.

### **2.2.5.3 Indikator *Employee Engagement***

Kualitas yang digambarkan sebagai katalis kinerja karyawan adalah energi, penyerapan, keterlibatan, kemandirian, semangat, dedikasi, antusiasme, dan keadaan positif. Karyawan yang terlibat di tempat kerja menunjukkan sikap positif dan kondisi pikiran terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan, yang mengurangi kemungkinan kesalahan atau kesalahan di tempat kerja.

Perspektif lain tentang keterlibatan berpendapat bahwa keterlibatan dan kelelahan masing-masing mewakili kutub positif dan negatif dari kesejahteraan terkait pekerjaan, dan bahwa keterlibatan adalah jalan tengahnya. Keterlibatan meliputi kehadiran fisik dan psikologis saat menjalankan peran organisasi memiliki tiga sub-skala yaitu Vigour, Dedication, dan Absorption (Sukoco *et al*, 2021). Men, (2015) sebagai katalis kinerja karyawan adalah energi, penyerapan, keterlibatan, kemandirian, semangat, dedikasi, antusiasme, dan keadaan positif.

#### **1. Semangat (*vigour*)**

Tingkat energi yang tinggi saat bekerja, keinginan yang tulus untuk berusaha, dan keuletan dalam menghadapi tantangan adalah ciri dari semangat.



## 2. Dedikasi (*dedication*)

Antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan keinginan untuk sukses adalah kualitas yang menentukan dedikasi. Dedikasi mencakup lebih dari sekadar keyakinan atau kondisi kognitif; itu juga bisa merujuk pada keadaan afektif.

## 3. Penyerapan (*absorption*)

Penyerapan ditandai dengan fokus yang lengkap dan intens pada satu tugas, menghasilkan kesenangan dan efisiensi dalam tugas yang ada.

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Pada hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yaitu penelitian Pramono & Prahiawan, (2022), Kaewnaknaew *et al.*, (2022), Liang *et al.*, (2022) yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep pelatihan yang dirujuk, meliputi Yulianto, (2021), Lau *et al.*, (2021), Patel, (2010). Sementara itu, konsep kinerja karyawan yang dikutip diantaranya meliputi Kawiana G. P *et al.* (2018), Nicholas, (2021, Aguinis & Kraiger (2009)

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H1: *diduga pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan*

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan telah mendapatkan perhatian yang signifikan di kalangan peneliti budaya organisasi. Sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Nurlina (2022), Nwakoby *et al.*, (2019), Erica *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam sejumlah penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep budaya organisasi yang dirujuk, meliputi Limaj & Bernroider, (2019), (Martins, 1992), (Deloitte, 2013). Sementara itu, konsep kinerja karyawan yang dikutip diantaranya meliputi Singh & Singh, (2012), (Bernardin & Russel, 2008), Chow *et al.* (1996).

Atas dasar dukungan teoretis dan empiris yang dikemukakan di atas, maka peneliti mengembangkan hipotesis bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

H2: *diduga budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan*

### **2.3.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Employee engagement**

Pelatihan dan *Employee engagement* sebelumnya telah dikaji oleh sejumlah peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Lynn, (2022), Kasimu, *et al* (2018), Pabitra, & Bijaya, (2020) pada konteks yang berbeda-beda, secara seragam menghasilkan temuan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap *employee engagement*.

Dalam penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep pelatihan yang dirujuk, meliputi (Hammond & Churchill, 2018), (Kiweewo & Asimwe, 2014), (Lockwood, 2007) Sementara itu, konsep *employee engagement* yang dikutip diantaranya meliputi Chandani, *et al.* (2016), Selvarosu & Sastry, 2014), (Keaveney, 1995).

Berdasarkan penjabaran dan temuan tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap *employee engagement*.

H3: *diduga pelatihan berpengaruh terhadap employee engagement*

### **2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Employee engagement**

Budaya organisasi dan *Employee engagement* sebelumnya telah dikaji oleh sejumlah peneliti. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ezekiel & Darius, (2018), Omar, (2020), Ridwan & Singmin, (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Diantara penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep budaya organisasi yang dirujuk, meliputi (Silverthorne, 2004), Ababneh *et al.* (2015), (Hofstede, 2001).

Sementara itu, konsep *employee engagement* yang dikutip diantaranya meliputi Lok dan Crawford, (2004), Altinay et al, (2019), Sedarmayanti, (2009)

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

H4: *diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap employee engagement*

### **2.3.5 Pengaruh Employee engagement terhadap Kinerja Karyawan**

*Employee engagement* telah banyak dikaitkan dengan aspek kinerja karyawan. Sebagaimana dilakukan dalam penelitian Ha & Luan, (2021), Muhammad, (2020), Isaac, (2021).

dimana ketiganya menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam ketiga penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep kinerja karyawan yang dirujuk, (Heger, 2007), (Robinson, D, 2004), (Obicci, 2015). Sementara itu, konsep *employee engagement* yang dikutip diantaranya meliputi (Ariussanto *et al.*, 2020), (Mei, 2004), (Rothmann, 2017)

Dengan pertimbangan tersebut, peneliti merumuskan hipotesis bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

H5: *diduga employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan*

### **2.3.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee engagement**

Dalam meneliti hubungan pengaruh antara pelatihan dan kinerja karyawan, sejumlah peneliti lain turut mempertimbangkan variabel *employee engagement* sebagai mediator diantaranya. Penelitian yang dilakukan oleh Kosali, (2023), Siddiqui & Sahar, (2019), (Wayan, dan I Gusti, 2018) menemukan bahwa *employee engagement* secara positif memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan secara langsung dan secara tidak langsung.

Dari ketiga penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep pelatihan yang dirujuk, meliputi (Nursyahputri & Saragih, 2019), (Kahn, 2010), (Cut Zurnali, 2004). Juga terdapat konsep kinerja karyawan yang dirujuk, meliputi (Jumawan & Mora, 2018), (Tessema & Soeters, 2006), (Mathis & Jackson, 2006) Sementara itu, konsep *employee engagement* yang dikutip diantaranya meliputi (Siswono *et al*, 2016), (Welch, 2011), (Robinson, *et al*, 2004:4).

Dengan mempertimbangkan temuan-temuan dan konsep yang telah dirangkum, peneliti merumuskan hipotesis bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *Employee engagement*.

H6: *diduga pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement*

### **2.3.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui**

#### **Employee engagement**

Hubungan pengaruh antara budaya organisasional dan kinerja karyawan telah menjadi fokus kajian dari sejumlah peneliti. Temuannya *Badaruddin. (2022), Sarwar, H et al (2020)* , Hafni, (2022) menunjukkan bahwa *Employee engagement* secara parsial memediasi hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Dari penelitian tersebut, terdapat sejumlah konsep budaya organisasional yang dirujuk, meliputi (Sopyan & Eeng, 2018), (Muliaty *et al.* 2017), (Hofstede, 2011).

Juga terdapat konsep kinerja karyawan yang dirujuk, meliputi (Gunasti & Pratama, 2021), (Ganyang, 2019), (Shields, 2020). Sementara itu, konsep *employee engagement* yang dikutip diantaranya meliputi (Siswono, 2016), (Schaufeli *et al.* 2002), (Kahn, 2010).

Oleh karena itu, berdasarkan bukti empiris dan dukungan teoretis tersebut, peneliti merumuskan hipotesis bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *employee engagement*.

H7: *diduga budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi employee engagement*

## 2.4 Hipotesis Penelitian

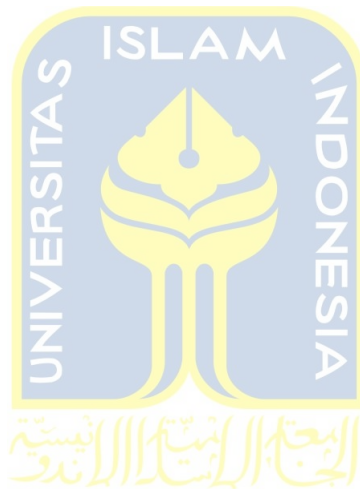
Menurut Sugiyono (2009) hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Bisa disimpulkan bahwa hipotesis adalah perkiraan awal yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dengan menguji hipotesis dan mengonfirmasi asumsi-asumsi tentang hubungan antarvariabel, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi.

Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

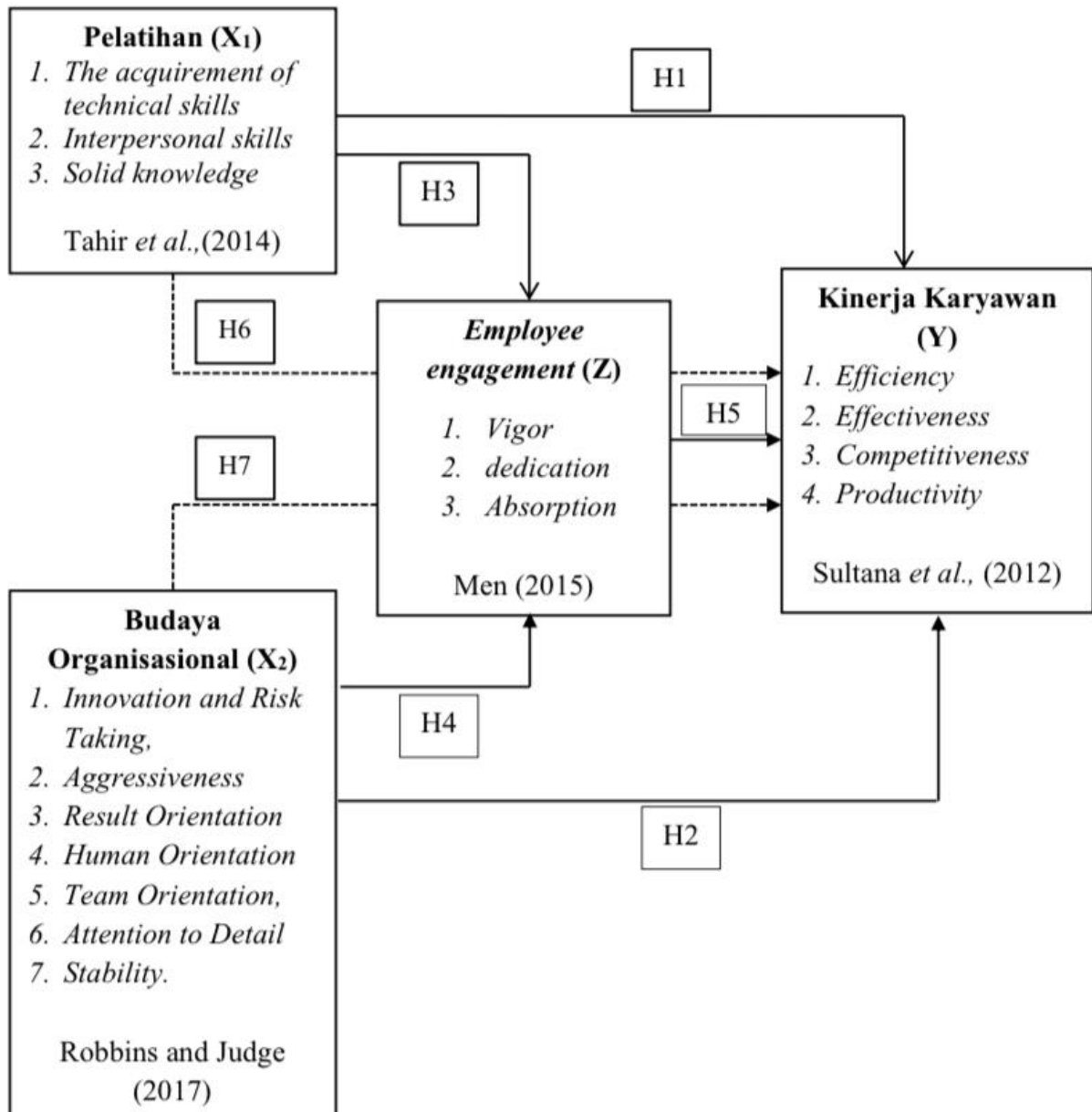
- H1: Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H2: Diduga Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H3: Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement*
- H4: Diduga Budaya organisasional berpengaruh terhadap *employee engagement*
- H5: Diduga *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H6: Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*
- H7: Diduga Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*

## 2.5 Kerangka Pikir

Menurut Fadhilatunnisa, U. (2017) mengemukakan bahwa kerangka pikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting. Kerangka pikir dalam penelitian ini akan menjelaskan tentang pengaruh variabel budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan dan *employee engagement* kerja serta indikator-indikator yang digunakan berdasarkan teori dari para ahli yang digunakan pada penelitian terdahulu.







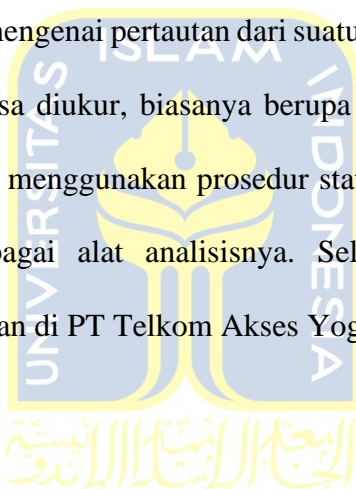
Gambar2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian  
 Sumber: Data olahan peneliti, 2023

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian menggunakan Perancangan secara kuantitatif. Sesuai dengan pokok masalah yang diangkat dalam penelitian ini dan mempertimbangkan kerangka pikir dan hipotesis, maka penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang ingin memberikan penjelasan mengenai pertautan dari suatu variabel terhadap variabel yang lain. Variabel tersebut bisa diukur, biasanya berupa suatu instrumen, sehingga data kerangka dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Dalam penelitian ini saya menggunakan *SPSS* sebagai alat analisisnya. Selain itu, pembagian kuesioner dilakukan kepada karyawan di PT Telkom Akses Yogyakarta.



##### **3.1.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom Akses Yogyakarta di Jl. Suryodiningratan, Suryodiningratan, Kec. Mantriijeron, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55141.

##### **3.1.2 Profil Perusahaan**

PT Telkom Akses (PTTA) adalah anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang sepenuhnya dimiliki oleh Telkom. PTTA berfokus pada sektor penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan.

Pembentukan PTTA adalah bagian dari komitmen Telkom untuk membawa akses tanpa batas dalam informasi dan komunikasi kepada masyarakat Indonesia. PT Telkom Akses bertujuan untuk menyediakan koneksi internet berkualitas dan terjangkau, dengan tujuan untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia agar dapat bersaing di tingkat internasional. Saat ini, PT Telkom Akses sedang dalam proses membangun jaringan backbone berbasis Serat Optik dan Internet Protocol (IP) dengan penggunaan 30 node terra router dan sekitar 75.000 km kabel Serat Optik. Pembangunan infrastruktur Serat Optik ini merupakan bagian dari program Indonesia Digital Network Terminal Equipment (NTE) serta layanan Pengelolaan Operasi dan Pemeliharaan jaringan Akses Broadband. PT Telkom Akses didirikan di Jakarta pada tanggal 12 Desember 2012 dan telah disahkan melalui Surat Menkumham RI No. AHU-60691.AH.01.01 tanggal 28 November 2012. PT Telkom Akses adalah anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (PT Telkom) yang berfokus pada penyediaan layanan instalasi jaringan akses, pembangunan infrastruktur jaringan, pengelolaan Network Terminal Equipment (NTE), serta operasi dan pemeliharaan jaringan akses. Wilayah operasional Telkom Akses mencakup 7 Regional (Sumatera, Jabodetabek, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur & Bali - Nusa Tenggara, Kalimantan, dan Kawasan Timur Indonesia) dan 61 area operasi.

Saat ini PT. Telkom Akses Yogyakarta mengerjakan pekerjaan Pasang Saluran Baru (PSB) seperti pemasangan internet, telepon, tv cable, dan Maintenance dalam jaringan fiber optik di kawasan perumahan, gedung, ruko dan mall. Sebagian besar pekerjaan dikerjakan oleh pihak kontraktor yang biasa di sebut mitra telkom. Terkait

dengan persediaan material, PT. Telkom Akses Yogyakarta mempunyai gudang yang dibagi menjadi dua yaitu barang inventaris dan material. Barang inventaris meliputi inventaris kantor seperti pesawat telepon, printer, scanner, dan lain-lain serta alat kerja seperti palu, bor tanah, cangkul, dan senter, tang. Biaya pendanaan untuk barang inventaris didapatkan dari kas perusahaan serta barang inventaris yang dibeli hanya dibeli pada saat dibutuhkan perusahaan, yang berarti tidak ada anggaran tahunan untuk membeli barang inventaris. Untuk material, dimulai dengan adanya pekerjaan Pasang Saluran Baru (PSB) di kawasan perumahan, gedung, ruko dan mall. Pekerjaan tersebut dikerjakan oleh mitra sesuai kesepakatan kerja. Material yang digunakan oleh mitra untuk mengerjakan proyek tersebut disediakan oleh PT. Telkom Akses. Apabila mitra membutuhkan suatu material maka mitra akan datang ke HD (Helpdesk) gudang untuk menyerahkan surat permohonan dan detail kebutuhan material yang kemudian surat permohonan dan detail kebutuhan material tersebut akan diberikan kepada petugas gudang oleh HD (Helpdesk) gudang.

PT. Telkom Regional Jateng & DIY, memiliki visi, sebagai berikut: “*Becoming World Class Fiber Network Company.*” Dan Juga memiliki misi, sebagai berikut: “*Providing Excellent Fiber Network Deployment and Managed Service to Deliver Best Value for the Stakeholder.*”

### **3.1.3 Struktur Perusahaan**

Berikut merupakan struktur organisasi di PT. Telkom Akses Yogyakarta:

1. Dewan Komisaris, terdiri dari:

- a. Komisaris: Edie Kurniawan
  - b. Komisaris: Mohammad Salsabil
  - c. Komisaris: Bambang Haryasena
2. Dewan Direktur, terdiri dari:
- a. Direktur Utama: Stanislaus Susatyo
  - b. Direktur Keuangan & Manajemen Risiko: Agus Suharyono
  - c. Direktur Operation: Ambari
  - d. Direktur Human Capital Management and Strategy: Nizar
  - e. Direktur Construction: Sinung Wibowo

### **3.2 Identifikasi Variabel Penelitian**

Pengertian variabel oleh Creswell (2009) yang mana mengacu sebagai karakteristik suatu individu atau organisasi yang dapat diukur atau di observasi dan bervariasi diantara individu dan organisasi. Sementara menurut Sekaran dan Bougie (2009) variabel adalah apa saja yang membedakan atau membawa variasi pada nilai. Menurut Siregar (2013) variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam -macam nilai, berupa kuantitatif maupun kualitatif yang dapat berubah- ubah nilainya. Berdasarkan kesimpulan dari ketiga definisi tersebut, variabel penelitian adalah perilaku/sifat/nilai lain yang peneliti buat untuk menarik kesimpulan.

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau mempengaruhi hasil (Creswell, 2009). Mereka juga disebut variabel dimanipulasi, anteseden, atau prediktor. Sementara menurut Siregar (2013) variabel independent adalah variabel yang menjadi sebab atau memengaruhi variabel lain (variabel dependen). Juga sering disebut dengan variabel bebas, predictor, stimulus, dan anteseden. Pada penelitian ini akan menggunakan dua variabel independent yaitu X1 sebagai pelatihan serta budaya organisasional sebagai X2.

## 2. Variabel Dependen (Y)

Definisi dari Creswell (2009) untuk variabel dependen atau variable terikat adalah variabel yang bergantung terhadap variabel bebas, yang mana melambangkan hasil maupun outcome dari variable bebas. Sementara menurut Menurut Sugiyono (2019) variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria dan konsukuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan (Y).

## 3. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening menurut Sekaran dan Bougie (2013) merupakan suatu variabel yang berguna sebagai variabel penela yang letaknya di antara variabel independen dan variabel dependen. Sugiyono (2007) menjelaskan bahwa variabel intervening adalah variabel yang memberikan hasil kuat atau lemah pada

variabel independent dan dependen namun tetap terukur. *Employee engagement* pada penelitian ini sebagai variabel intervening.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut

#### 3.3.1 Pelatihan (X1)

Pelatihan adalah sebuah inisiatif yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan merubah sifat seseorang dalam periode waktu yang telah ditentukan (Patel, 2010).

Indikatornya mencakup:

3. Keterampilan teknis (*Technical Skills*)
  - a. Ada standar keterampilan yang harus dimiliki.
  - b. Ada pemberian keterampilan baru.
  - c. Ada penguasaan keterampilan baru
4. Kemampuan interpersonal (*Interpersonal skills*)
  - a. Kemampuan komunikasi yang baik.
  - b. Kemampuan menjadi pendengar yang baik.
  - c. Kemampuan memiliki sikap yang baik terhadap orang lain.
5. Pengetahuan yang kokoh (*Solid Knowledge*)
  - d. Ada standar materi pelatihan .

- e. Ada tambahan pengetahuan baru.
- f. Ada kesempatan berbagi ilmu dengan rekan kerja

### 3.3.2 Budaya Organisasional (X2)

Budaya organisasi adalah sistem bersama dan perspektif umum yang digunakan oleh anggota organisasi. Bagaimana karyawan melihat budaya organisasi adalah aspek kunci dari budaya organisasi (Robbins and Judge, 2017).

Indikator-indikatornya meliputi:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*)
  - a. Kesempatan dalam mengambil keputusan dalam pekerjaan.
  - b. Kebebasan dalam berinovasi untuk menyelesaikan pekerjaan.
  - c. Kesempatan dalam mengambil resiko dan mempertanggungjawabkan.
2. Agresivitas (*Aggressiveness*)
  - a. Kemampuan untuk bersedia giat bekerja.
  - b. Kemampuan saling memberikan semangat antar rekan kerja satu sama lain.
  - c. Kemampuan organisasi dalam memberikan motivasi agar karyawan meraih prestasi.
3. Orientasi terhadap hasil (*Result orientation*)
  - a. Kemampuan dalam memfokuskan pada target yang sudah ditetapkan.
  - b. Kemampuan dalam memberikan hasil terbaik untuk perusahaan.
  - c. Kemampuan dalam memberikan hasil yang optimal.



4. Orientasi terhadap individu (*Human orientation*)
  - a. Terciptanya kerukunan dengan rekan kerja.
  - b. Adanya relasi yang mendukung pimpinan dan karyawan.
  - c. Adanya pemberian bonus sebagai timbal balik dari sebuah pekerjaan
5. Orientasi terhadap tim (Team orientation)
  - a. Ada kerjasama dalam tim.
  - b. Ada hubungan baik dalam tim.
  - c. Ada dukungan antar anggota tim.
6. Perhatian terhadap detail detail (Attention to detail)
  - a. Kemampuan bekerja tepat waktu.
  - b. Kesempatan dalam mendapatkan informasi pekerjaan secara detail.
  - c. Kemampuan dalam menganalisis pekerjaan secara detail
7. Stabilitas (*Stability*)
  - a. Adanya pemberian informasi terkait dengan pekerjaan yang akan dilakukan.
  - b. Adanya pemberian standar kerja yang sudah ditetapkan.
  - c. Adanya pemberian prosedur kerja yang sudah ditetapkan.

### **3.3.3 Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas khusus yang dievaluasi berdasarkan kriteria akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. (Bernardin dan Russel, 2008). Indikator-indikatornya mencakup:

1. Efisiensi (*Efficiency*)

- a. Kemampuan mencapai suatu hasil atau tujuan sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Kemampuan memaksimalkan penggunaan segala sumber daya yang dimiliki.
- c. Kemampuan memaksimalkan keuntungan yang mungkin di dapatkan.

2. Efektivitas (*Effectiveness*)

- a. Kemampuan seseorang atau organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya.
- b. Kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang tepat waktu.
- c. Kemampuan untuk menyesuaikan antara tujuan dan harapan yang ingin dicapai dalam kerja dengan hasil yang baik.

3. Kompetitif (*Competitiveness*)

- a. Kemampuan Membentuk posisi yang tepat.
- b. Kemampuan Menciptakan kinerja yang efektif.
- c. Kemampuan bersaing dengan baik.

4. Produktivitas (*Productivity*)

- a. Kuantitas kerja.
- b. Kualitas meningkatkan mutu kerja.
- c. Ketepatan waktu membuat kerja efektif dan efisien.

### 3.3.4 Employee engagement (Z)

Ketika keterlibatan berpendapat bahwa keterlibatan dan kelelahan masing-masing mewakili kutub positif dan negatif dari kesejahteraan terkait pekerjaan, dan bahwa keterlibatan adalah jalan tengahnya. Keterlibatan meliputi kehadiran fisik dan psikologis saat menjalankan peran organisasi (Crawford, 2004). Indikator-indikatornya mencakup:

1. Semangat (*vigour*)
  - a. Tingkat energi dan stamina seorang karyawan.
  - b. Kesungguhan dalam bekerja.
  - c. Kegigihan dan ketekunan.
2. Dedikasi (*dedication*)
  - a. Pengorbanan pikiran dan waktu.
  - b. Rasa penuh makna.
  - c. Antusiasme dan kebanggaan.
3. Penyerapan (*absorption*)
  - a. Konsentrasi.
  - b. Keseriusan
  - c. Menikmati pekerjaan.

### **3.4 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.4.1 Populasi**

Populasi mengacu pada sebuah kelompok orang, peristiwa maupun hal-hal menarik yang di investigasi oleh peneliti. Populasi dapat juga disebut sebagai sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi objek penelitian, atau himpunan semua yang ingin diketahui. Adapun populasi pada penelitian yang akan dilakukan yakni karyawan tetap pada PT Telkom Akses Yogyakarta yang berjumlah 339 karyawan.

#### **3.4.2 Sampel Penelitian**

Sampel penelitian menurut Sekaran dan Bougie (2016) merupakan sejumlah anggota yang dipilih dari populasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi. Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan PT. Telkom Akses Yogyakarta yang berjumlah 339 karyawan dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin. Penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam pengambilan sampel besaran harus representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan Perhitungannya tidak memerlukan tabel nomor sampel, tetapi bisa dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Rumus Slovin untuk penentuan sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Batas Margin eror yang ditolerir dalam sampel alias tingkat signifikan adalah 0,10

Jumlah populasi penelitian ini adalah 339 karyawan, sehingga persentase kelonggaran yang digunakan adalah 10%. hasil Perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kecocokan yang baik. Sehingga untuk mengetahui sampel penelitian dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut:

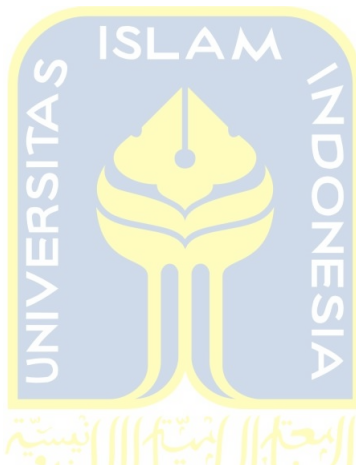
$$n = \frac{339}{1+339 (0,10)^2}$$

$$n = \frac{339}{1+339 (0,01)}$$

$$n = \frac{339}{1+3,39}$$

$$n = \frac{339}{4,39}$$

$$n = 77,2$$



Berdasarkan hasil yang diatas dengan menggunakan perhitungan rumus slovin, maka sampel yang akan digunakan dalam kuisioner adalah sebanyak 77,2 karyawan dan dibulatkan menjadi 80 karyawan PT. Telkom Akses Yogyakarta untuk dijadikan sampel penelitian. Menurut Sugiyono (2019) jumlah data penelitian yang baik untuk digunakan dalam SPSS setidaknya sebanyak 10 kali dari jumlah variabel yang mana jumlah variabel penelitian saya adalah 4 (minimal sebanyak 40 sampel atau data penelitian).

### 3.3.3. Teknik *Sampling*

Teknik sampling merupakan metode atau cara menentukan ukuran sampel. Untuk menentukan berapa sampel yang akan diambil, maka penulis dapat menggunakan beberapa teknik sampling atau teknik pengambilan sampel. Adapun Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *stratified random sampling* dimana teknik pengambilan sampel diambil pada populasi yang heterogen dan berstrata dengan mengambil sampel dari dalam penelitian pada PT. Telkom Akses Yogyakarta dan sampelnya diambil dari unit yang berbeda. maka dari itu, populasi disaring kembali secara random yang telah ditentukan agar jumlah sampelnya proporsional.

UNIT	JML KARYAWWAN	%	JML SAMPLING
CONSTRUCTION	16	5%	4
FINANCE	2	1%	1
HCM & STRATEGY	8	2%	2
I-OAN	191	56%	43
MO SPBU	16	5%	4
MS MITRATEL	5	1%	2
OPERATION	2	1%	1
PROJECT MITRATEL	1	0%	1
PROVISIONING	44	13%	10
QE & GAMAS	17	5%	4
SDI	10	3%	2
SDI-MITRATEL	3	1%	1
SNC	24	7%	5
TOTAL	339	100%	80

## **3.5 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data**

### **3.5.1 Jenis Data**

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

Data primer yakni sebuah data yang bersumber dari pihak pertama dapat secara langsung diobservasi lebih lanjut demi menentukan solusi atas masalah yang akan diteliti. Data primer didapatkan dari hasil wawancara, observasi, dan survei.

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

Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Sumber data sekunder merupakan sumber data pelengkap yang berfungsi melengkapi data yang diperlukan data primer. Di dalam penelitian ini sebagai sumber data sekunder sesuai dengan undang-undang Pekerjaan, buku, jurnal, artikel tentang topik penelitian sistematis Pengendalian internal atas sistem dan proses penggajian untuk mendukung efisiensi Biaya tenaga kerja.

### **3.5.2 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian yang akan dilakukan, Menurut Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan teknik menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden, yang sebelumnya telah dirumuskan terlebih dahulu. Selanjutnya, daftar pertanyaan ini akan diberikan kepada responden untuk dilakukan pencatatan jawabannya. data akan dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner yang

akan disebarkan kepada karyawan yang bekerja di PT Telkom Akses Yogyakarta. Setiap aspek dalam kuesioner sudah diberi skor menggunakan *skala Likert*, yang digunakan untuk menilai sikap, pandangan, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial tertentu. Menurut Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan bahwa *skala Likert* adalah skala yang memungkinkan kita melihat bagaimana pengaruh subjek penelitian sesuai dengan pernyataan yang akan dijelaskan oleh indikator variabel. penelitian ini menggunakan skala *Likert 5* poin untuk memperhitungkan tanggapan atau jawaban responden yang berbeda antara yang ragu dan netral (Hertanto, 2017). Selain itu, penggunaan skala *Likert 5* poin bertujuan untuk memudahkan responden mengolah informasi dari pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dengan lebih mudah dan ringkas, tanpa memerlukan banyak waktu (Hair *et al.* 2007). Fenomena ini telah ditetapkan secara spesifik oleh penulis yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.

### **3.6 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Uji validitas dapat dibagi menjadi tiga bagian sebagai berikut:

##### *2.2.1.1 Content Validity*

Pastikan bahwa pengukuran mencakup sejumlah item yang memadai dan



mewakili konsep yang ingin diukur. Semakin item-item dalam skala mencerminkan secara holistik konsep yang sedang diukur, semakin besar validitas isi yang dimiliki oleh pengukuran tersebut.

#### 2.2.1.2 *Criterion-related Validity*

Validitas ini terpenuhi jika pengukuran dibedakan orang berdasarkan kriteria yang dapat diprediksi.

#### 2.2.1.3 *Construct Validity*

Membuktikan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran sesuai dengan teori yang mendasari desain tes. Selain itu berdasarkan kriteria, baik kriteria internal maupun eksternal. Validitas kriteria dihasilkan melalui hasil uji coba tes pada responden yang setara dengan responden yang akan dievaluasi atau diteliti.

Terdapat tiga cara dalam mengukur validitas, yaitu:

1. Analisis korelasional seperti dalam kasus membangun validitas konkuren dan konvergen.
2. Analisis faktor dengan Teknik multivariate yang menegaskan dimensi konsep yang telah didefinisikan secara operasional, serta menunjukkan item mana yang paling sesuai untuk setiap dimensi dengan membangun validitas konstruk.
3. Melakukan matriks multitrait dengan korelasi multi-metode yang berasal dari mengukur konsep yang berbeda bentuk dan berbeda metode.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

*Alfa Cronbach* digunakan terlepas dari apakah indikator yang digunakan memiliki hasil reliabel atau tidak reliabel. Jika nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 atau 60% maka dapat dikatakan instrumen tersebut reliabel. Pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan:

- $r_{11}$  = reliabilitas instrumen
- $n$  = banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_t^2$  = jumlah varians skor tiap
- $\sigma^2$  = varians total

## 3.7 Metode Analisis Data

### 3.7.1 Uji Asumsi Klasik

#### 2.2.1.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menentukan apakah terdapat perbedaan dalam variabilitas residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya dalam model regresi. Jika variabilitas residual tetap atau seragam antara pengamatan-pengamatan tersebut, kita menyebutnya sebagai Homoskedastisitas. Namun, jika terdapat variasi yang berbeda-beda antara pengamatan-pengamatan tersebut, kita menyebutnya sebagai Heteroskedastisitas.

### 2.2.1.5 Uji Multikolinearitas

Tujuan dari uji multikolinearitas adalah untuk memeriksa apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel bebas (variabel independen) dalam suatu model regresi. Untuk mengidentifikasi keberadaan multikolinearitas dalam model regresi, kita dapat menggunakan analisis berikut ini:

1. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan estimasi model regresi empiris sangat tinggi, namun secara individual banyak variabel independen yang tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Untuk menganalisis matriks korelasi dari variabel independen. Jika terdapat korelasi yang cukup tinggi antara variabel independen (biasanya lebih besar dari 0,90), hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan oleh efek majemuk antara dua atau lebih variabel bebas.
3. Multikolinearitas juga tercermin dalam nilai tolerance serta *variance inflation factor* (VFA). Kedua ukuran ini menunjukkan seberapa banyak masing-masing variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

### 2.2.1.6 Uji Normalitas

Uji normalitas menguji apakah ndalam model regresi variabel pengganggu atau model regresi berdistribusi normal. Diketahui bahwa uji-t dan uji-F mengasumsikan nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi dilanggar, uji statistik tidak valid. Uji normalitas data menggunakan uji

Kolmogrov-Smirnov yang diterapkan pada setiap variabel. Data yang diperoleh dari penelitian nilai Asymp.Sig (2-tailed) variabel residual lebih besar dari 5 atau 0,05 persen, maka dilakukan uji normalitas dan sebaliknya.

### 3.7.2 Analisis Regresi Linear

Berikut merupakan macam-macam analisis regresi:

#### 1. Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana digunakan hanya untuk satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Berikut rumus regresi linear sederhana:

$$Y = a + bZ$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Variabel bebas dan b = Konstanta

#### 2. Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda dapat digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor pediktor dimanipulasi. Analisis regresi berganda akan dilakukan jika jumlah variabel independennya minimal 2.

##### a. Regresi Model I (*Employee engagement*)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasional dan pelatihan terhadap *employee engagement*.

Persamaan:  $Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

$Z = \text{Employee Engagement}$

$X_1 = \text{Pelatihan}$

$X = \text{Budaya Organisasional}$

$b_1 = \text{Koefisien Regresi}$

$b_2 = \text{Koefisien Regresi}$

b. Regresi Model II (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Persamaan:

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

$Y = \text{Kinerja Karyawan}$

$X_1 = \text{Pelatihan}$

$X_2 = \text{Budaya Organisasional}$

$b_1 = \text{Koefisien Regresi}$

$b_2 = \text{Koefisien Regresi}$

c. Regresi Model III (Kinerja Karyawan melalui *employee engagement*)

Analisis regresi model III digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja

karyawan melalui *employee engagement*.

Persamaan :

$$Z = b_1Y + b_2X_1 + b_3X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Pelatihan

X2 = Budaya Organisasional

b1 = Koefisien Regresi

b2 = Koefisien Regresi

b3 = koefisien regresi

Z = Variabel mediasi



### 3.7.3 Uji Hipotesis

#### 1. Uji t (Parsial)

Uji t menjelaskan sejauh mana pengaruh variabel independen secara individual dapat menjelaskan variasi dari variabel dependen. Uji ini dilakukan dengan taraf signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis didasarkan pada kriteria berikut:

- a. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Artinya secara parsial variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

## 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sepenuhnya. Rentang nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah antara 0 dan 1. Semakin tinggi koefisien determinasi, semakin besar kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

Pada Bab ini menjelaskan pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada PT Telkom Akses Yogyakarta. Kuesioner penelitian ini disebarakan dengan 80 karyawan yang akan dijadikan sampel dengan jumlah populasi 339 karyawan. Pembahasan ini meliputi deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, dan pengujian regresi. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah *software* SPSS 26.

##### 4.1.1 Karakteristik Responden

###### 1. Jenis Kelamin Responden

Adapun data mengenai jenis kelamin responden yang berkerja di PT. Telkom Akses Yogyakarta adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Perempuan	27	33,8 %
Laki-Laki	53	66,3 %
<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Dari tabel 4.1 karakteristik responden berdasarkan hasil jenis kelamin, peneliti menyebarkan kuesioner yang ditujukan pada karyawan yang bekerja di



PT. Telkom Akses Yogyakarta, bahwa jenis kelamin yang paling banyak adalah jenis kelamin Laki-Laki dengan jumlah 53 orang atau sebesar 66,3 % dan Perempuan berjumlah 27 orang atau sebesar 33,8%.

## 2. Usia Responden

**Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia Karyawan**

Usia Karyawan	Jumlah	Persentase (%)
< 25 Tahun	6	7,5 %
25 – 30 Tahun	41	51,3 %
31 – 40 Tahun	25	31,3 %
41 – 50 Tahun	8	10,0 %
<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan data dari tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa responden yang berusia kurang dari 25 tahun berjumlah 6 orang atau sebesar 7,5%, responden yang berusia antara 25-30 tahun berjumlah 41 orang atau sebesar 51,3%, responden yang berusia antara 31-40 tahun berjumlah 25 orang atau sebesar 31,3%, responden yang berusia antara 41-50 tahun berjumlah 8 orang atau 10,0%, data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja dengan usia paling banyak di PT. Telkom Akses Yogyakarta adalah berusia antara 25-30 tahun.

## 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Karyawan**

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SMA/Sederajat	30	37,5 %
Diploma	7	8,8 %
Sarjana (S1)	40	50,0 %
Magister (S2)	3	3,8 %
<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan data dari tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan SMA/Sederajat berjumlah 30 orang atau sebesar 37,5%, responden yang memiliki pendidikan diploma berjumlah 7 orang atau sebesar 8,8%, responden yang memiliki pendidikan sarjana (S1) berjumlah 40 orang atau sebesar 50,0%, responden yang memiliki pendidikan magister (S2) berjumlah 3 orang atau 3,8%, data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja dengan tingkan pendidkan paling banyak di PT. Telkom Akses Yogyakarta adalah karyawan yang memiliki gelas sarjana (S1) sebanyak 40 karyawan.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
< 2 Tahun	1	1,3 %
2 – 5 Tahun	9	11,3 %
5 – 10 tahun	68	85,0 %
10 – 15 Tahun	2	2,5 %
<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan data dari tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa responden yang memiliki kurun waktu < 2 tahun berjumlah 1 orang atau sebesar 1,3%, responden yang memiliki kurun waktu 2-5 tahun berjumlah 9 orang atau sebesar 11,3%, responden yang yang memiliki kurun waktu 5-10 tahun berjumlah 68 orang atau sebesar 85,0%, responden yang yang memiliki kurun waktu 10-15 tahun berjumlah 2 orang atau 2,5%, data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja dengan kurun waktu paling banyak di PT. Telkom Akses Yogyakarta adalah karyawan yang memiliki kurun waktu 5-10 tahun berjumlah 68 karyawan.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengevaluasi apakah kuesioner yang disebarkan kepada responden memiliki keabsahan atau tidak. Agar suatu kuesioner dianggap valid, nilai r hitung harus melebihi nilai r tabel yang ditentukan. Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan adalah 80 kuesioner, dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ( $\alpha=5\%$ ). Nilai r tabel untuk 80 sampel adalah 0,220. Uji validitas ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS Statistic 26. Berikut adalah hasil dari uji validitas:

**Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	R <sub>tabel</sub>	R <sub>hitung</sub>	Keterangan
<b>Pelatihan (X1)</b>	X1.1	0,220	0,624	Valid
	X1.2	0,220	0,825	Valid
	X1.3	0,220	0,855	Valid
	X1.4	0,220	0,720	Valid
	X1.5	0,220	0,661	Valid
	X1.6	0,220	0,712	Valid
	X1.7	0,220	0,840	Valid
	X1.8	0,220	0,818	Valid
	X1.9	0,220	0,767	Valid
<b>Budaya Organisasional (X2)</b>	X2.1	0,220	0,674	Valid
	X2.1	0,220	0,658	Valid
	X2.2	0,220	0,713	Valid
	X2.3	0,220	0,751	Valid
	X2.4	0,220	0,796	Valid
	X2.5	0,220	0,751	Valid
	X2.6	0,220	0,693	Valid

Variabel	Item	R <sub>tabel</sub>	R <sub>hitung</sub>	Keterangan
	X2.7	0,220	0,632	Valid
	X2.8	0,220	0,552	Valid
	X2.9	0,220	0,598	Valid
	X2.10	0,220	0,679	Valid
	X2.11	0,220	0,637	Valid
	X2.12	0,220	0,674	Valid
	X2.13	0,220	0,792	Valid
	X2.14	0,220	0,760	Valid
	X2.15	0,220	0,792	Valid
	X2.16	0,220	0,671	Valid
	X2.17	0,220	0,828	Valid
	X2.18	0,220	0,810	Valid
	X2.19	0,220	0,737	Valid
X2.20	0,220	0,790	Valid	
<b>Employee Engagement (Z)</b>	Z1.1	0,220	0,687	Valid
	Z1.2	0,220	0,786	Valid
	Z1.3	0,220	0,772	Valid
	Z1.4	0,220	0,831	Valid
	Z1.5	0,220	0,818	Valid
	Z1.6	0,220	0,817	Valid
	Z1.7	0,220	0,800	Valid
	Z1.8	0,220	0,812	Valid
	Z1.9	0,220	0,848	Valid
	Z1.10	0,220	0,850	Valid
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Y1.1	0,220	0,780	Valid
	Y1.2	0,220	0,835	Valid

Variabel	Item	R <sub>tabel</sub>	R <sub>hitung</sub>	Keterangan
	Y1.3	0,220	0,850	Valid
	Y1.4	0,220	0,647	Valid
	Y1.5	0,220	0,824	Valid
	Y1.6	0,220	0,848	Valid
	Y1.7	0,220	0,766	Valid
	Y1.8	0,220	0,817	Valid
	Y1.9	0,220	0,845	Valid

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Dari tabel 4.5, kita dapat mengetahui nilai koefisien korelasi untuk semua pertanyaan yang terkait dengan variabel-variabel penelitian. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua pertanyaan memiliki signifikansi Pearson correlation yang melebihi nilai r tabel, yang sebesar 0,220 ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Oleh karena itu, dapat disarankan bahwa item-item pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah prosedur yang bertujuan untuk menilai sejauh mana alat pengukur dapat dianggap konsisten atau dapat diandalkan. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan untuk menentukan apakah kuesioner yang diberikan kepada responden memenuhi kriteria keandalan. Suatu kuesioner dianggap andal jika nilai Cronbach alpha melebihi 0,6 atau setidaknya 60%. Uji

reliabilitas ini dijalankan menggunakan perangkat lunak SPSS Statistic 26.

Berikut hasil dari pengujian reliabilitas:

**Tabel 4.6 Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan (X1)	0,852	Reliabel
Budaya Organisasional (X2)	0,911	Reliabel
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0,834	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,843	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6. Maka, dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.2.2 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada model regresi ini terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Metode yang dilakukan dengan menggunakan uji gletser, uji glejser adalah meregresikan antara variabel bebas dengan variabel residual absolute, dimana apabila nilai

$p > 0,05$  maka variabel bersangkutan dinyatakan bebas heteroskedastisitas Uji heterokedastisitas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS Statistic 26.

**Tabel 4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas Tahap 1**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.343	1.749		3.054	.003
	Pelatihan (X1)	-.048	.068	-.126	-.701	.486
	Budaya Organisasional (X2)	-.019	.031	-.112	-.624	.534

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada tabel 4.7, diperoleh hasil signifikansi X1 sebesar 0,486 dan X2 sebesar 0,534 yang lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heterokedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

**Tabel 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas Tahap 2**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.707	1.729		2.722	.008
	Pelatihan (X1)	.025	.070	.069	.362	.718
	Budaya Organisasional (X2)	-.006	.036	-.039	-.179	.858
	Employee Engagement (Z)	-.081	.068	-.242	-1.194	.236

Sumber: Data Primer diolah, (2023)



Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada tabel 4.25, diperoleh hasil signifikansi X1 sebesar 0,718, X2 sebesar 0,858 dan Z sebesar 0,236 yang lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heterokedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

## 2. Uji Multikolinearitas

Tujuan dari uji multikolinearitas adalah untuk menentukan apakah ada korelasi yang signifikan antara variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang ideal seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi antara variabel independen. Untuk mengidentifikasi multikolinearitas, digunakan Variance Inflation Factor (VIF). Data penelitian dianggap bebas dari multikolinearitas jika nilai VIF kurang dari 10. Uji multikolinearitas pada variabel penelitian ini telah dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS Statistic 26.

**Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas Tahap 1**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Pelatihan (X1)	0,382	2,617
Budaya Organisasional (X2)	0,382	2,617

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.9, dapat dilihat bahwa tolerance dan VIF dari variabel X1 adalah sebesar 0,382 dan 2,617, sedangkan variabel X2 adalah sebesar 0,382 dan 2,617.

**Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas Tahap 2**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Pelatihan (X1)	0,343	2,916
Budaya Organisasional (X2)	0,270	3,709
Employee Engagement (Z)	0,304	3,292

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.10, dapat dilihat bahwa tolerance dan VIF dari variabel X1 adalah sebesar 0,343 dan 2,916, variabel X2 adalah sebesar 0,270 dan 3,709, sedangkan variabel Z adalah sebesar 0,304 dan 3,292.

### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model analisis regresi yang bagus hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi data normal, apabila nilai probability  $> 0,05$ . Dalam penelitian ini, uji normalitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 26*. Berikut adalah hasil dari uji normalitas:

**Table 4.11 Uji Normalitas Tahap 1**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
<b>N</b>		80
<b>Normal Parameters<sup>a,b</sup></b>	<b>Mean</b>	.0000000
	<b>Std. Deviation</b>	3.04867000
<b>Most Extreme Differences</b>	<b>Absolute</b>	.083
	<b>Positive</b>	.051
	<b>Negative</b>	-.083
<b>Test Statistic</b>		.083
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,200 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.

**Table 4.12 Uji Normalitas Tahap 2**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
<b>N</b>		80
<b>Normal Parameters<sup>a,b</sup></b>	<b>Mean</b>	.0000000
	<b>Std. Deviation</b>	2.46809110
<b>Most Extreme Differences</b>	<b>Absolute</b>	.091
	<b>Positive</b>	.060
	<b>Negative</b>	-.091
<b>Test Statistic</b>		.091
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		.158 <sup>c</sup>

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,158 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.

### 4.2.3 Uji Hipotesis

#### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis memiliki fungsi sebagai alat untuk mengetahui pengaruh antara satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelian kali ini dijelaskan pengaruh antara variabel pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan, komitmen organisasi, dan employee engagement terhadap kinerja karyawan

**Tabel 4.13 Hasil Regresi Linear Berganda Tahap 1**

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.513	2.839		1.942	.056
	Pelatihan (X1)	.329	.111	.302	2.969	.004
	Budaya Organisasional (X2)	.287	.051	.576	5.670	.000

a. Dependent Variable: Employee Engagement (Z)

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Bentuk persamaan Regresi adalah sebagai berikut:

$$Z = a + b1 X1 + b2 X2$$

Keterangan:

Z : Employee Engagement

X1 : Pelatihan

X2 : Budaya Organisasional

a : Konstanta

b1..b2 : Koefisiensi regresi

Sehingga hasil regresi diatas dapt disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 5,513 + 0,329 X1 + 0,287 X2$$

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 5,513 menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan 1 tingkat di setiap unit pada variabel pelatihan dan budaya organisasional atau sama dengan nol, maka besarnya *employee engagement* adalah sebesar 5,513.

b. Pelatihan (X1)

Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,329. Adanya hubungan positif ini berarti X1 dan Z memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X1 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,329.

c. Budaya Organisasional (X2)

Budaya organisasional (X2) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,287. Adanya hubungan positif ini berarti X2 dan Z memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X2 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,287.

**Tabel 4.14 Hasil Regresi Linear Berganda Tahap 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.346	2.579		2.073	.041
	Pelatihan (X1)	.331	.101	.332	3.287	.002
	Budaya Organisasional (X2)	.250	.046	.550	5.450	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Bentuk persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

X1 : Pelatihan

X2 : Budaya Organisasional

a : Konstanta

b1,b2 : Koefisiensi regresi

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,346 + 0,331 X_1 + 0,250 X_2$$

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kosntanta

Nilai konstanta sebesar 5,346 menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan 1 tingkat di setiap unit pada variable pelatihan dan budaya organisasional atau sama dengan nol, maka besarnya kinerja karyawan adalah sebesar 5,346.

b. Pelatihan (X1)

Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,331. Adanya hubungan positif ini berarti X1 dan Y memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X1 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,331.

c. Budaya Organisasional (X2)

Budaya organisasional (X2) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,250. Artinya X2 memiliki hubungan yang searah dengan Y. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X2 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,250.

**Tabel 4.15 Hasil Regresi Linear Berganda Tahap 3**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.399	2.740		1.241	.219
	Kinerja Karyawan (Y)	.395	.118	.361	3.355	.001
	Pelatihan (X1)	.198	.111	.182	1.783	.079
	Budaya Organisasional (X2)	.188	.056	.377	3.357	.001

a. Dependent Variable intervening: Employee Engagement (Z)

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Bentuk persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Z = 3,399 + b1 Y + b2 X1 + b3 X2 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

X1 : Pelatihan

X2 : Budaya Organisasional

Z : *Employee Engagement*

a : Konstanta

b1...b3 : koefisiensi regeresi

e : Erorr

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 3,399 + 0,395 Y + 0,198 X1 + 0,188 X2 + e$$



Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

Konstanta

- a. Nilai konstanta sebesar **3,399** menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan 1 tingkat di setiap unit pada variabel *employee engagement*, maka kinerja karyawan adalah sebesar **0,395**.
- b. Kinerja karyawan (Y) memiliki berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar **0,395**. Adanya hubungan positif ini berarti Z dan Y memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel Y meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar **0,395**.
- c. Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *employee engagement* dengan koefisien regresi sebesar **0,198**. Adanya hubungan positif ini berarti X1 dan Y melalui Z memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X1 meningkat maka besarnya Y melalui Z akan meningkat sebesar **0,198**.
- d. Budaya Organisasional (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *employee engagement* dengan koefisien regresi sebesar **0,188**. Adanya hubungan positif ini berarti X2 dan Y melalui Z memiliki hubungan yang searah. Nilai

koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X2 meningkat maka besarnya Y melalui Z akan meningkat sebesar **0,188**.

## 2. Uji T (Parsial)

### a. Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

#### 1) Hipotesis 1

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan

#### 2) Kriteria

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

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

#### 3) Hasil

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

#### 4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi, Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 1 : **TERBUKTI**

b. Budaya Organisasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

1) Hipotesis 2

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

Ha : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

2) Krikteria

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

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

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi, Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2 : **TERBUKTI**

c. Pelatihan (X1) terhadap Employee Engagement (Z)

1) Hipotesis 3

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap employee engagement

Ha : Ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap employee engagement.

2) Krikteria

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

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

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,004 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi, Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel pelatihan terhadap employee engagement.

Hipotesis 3 : **TERBUKTI**

d. Budaya Organisasional (X2) terhadap Employee Engagement (Z)

1) Hipotesis 4

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap employee engagement

Ha : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap employee engagement.

2) Krikteria

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

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

3) Hasil

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

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi, Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel budaya organisasional terhadap employee engagement.

Hipotesis 4 : **TERBUKTI**

e. Employee Engagement (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

1) Hipotesis 5

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

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

2) Krikteria

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

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

3) Hasil

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

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi, Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel employee engagement terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 5 : **TERBUKTI**

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

Uji koefisien determinasi pada penelitian ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel dependen. Apabila nilai  $R^2$  yang dihasilkan semakin besar, maka dapat dikatakan semakin besar pula kemampuan variabel independen atau variabel bebas dalam menjelaskan variabel dependen atau variabel terikatnya. Hasil nilai  $R^2$  pada penelitian ini tersaji pada tabel 4.15 dan 4.16.

**Tabel 4.16 Hasil Koefisiensi Determinasi ( $R^2$ ) Tahap 1**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 <sup>a</sup>	.700	.692	2.592

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat nilai koefisien determinasi atau *R square* sebesar 0,700 atau 70,0%. Nilai *R square* didapatkan dari angka korelasi yang dikuadratkan yakni 0,837 dikalikan dengan 0,837. Berdasarkan analisis tersebut, dapat diketahui pelatihan, dan budaya organisasional secara simultan berpengaruh 70,0% terhadap kinerja karyawan sedangkan sisanya (100%-70,0%=30,0%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan tersebut atau variabel yang tidak diteliti.

**Tabel 4.17 Hasil Koefisiensi Determinasi (R<sup>2</sup>) Tahap 3**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 <sup>a</sup>	.735	.725	2.681

Sumber: Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat nilai koefisien determinasi atau *R square* sebesar 0,735 atau 73,5%. Nilai *R square* didapatkan dari angka korelasi yang dikuadratkan yakni 0,858 dikalikan dengan 0,858. Berdasarkan analisis tersebut, dapat diketahui pelatihan, dan budaya organisasional secara simultan berpengaruh 73,5% terhadap kinerja karyawan dengan variabel *employee engagement* sebagai variabel *intervening* sedangkan sisanya (100%-85,8%=26,5%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan tersebut atau variabel yang tidak diteliti.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Yogyakarta dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,002 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari pelatihan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama diterima.

Menurut Kaswan dalam Safitri (2019) Pelatihan kerja adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Tujuan dilakukannya pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan. Dengan demikian menjadikan karyawan bekerja secara maksimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cay (2022) yang menjelaskan bahwa faktor pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif budaya organisansi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Yogyakarta , dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dari karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis kedua diterima.



Menurut Sule & Saefullah dalam Supardi & Aulia Anshari (2022) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Jufrizen & Rahmadhani (2020) ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai. Lingkungan kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pelatihan terhadap *employee engagement* di PT. Telkom Akses Yogyakarta, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,004 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari pelatihan mempengaruhi *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketiga diterima.

Hughes dan Rog dalam Putra & Adriansyah (2022) mengatakan bahwa *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi dimana tempat dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Primadini & Karneli (2023) yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, serta pelatihan kerja dan pengembangan karir signifikan terhadap *Employee Engagement*.

#### **4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasional terhadap *employee engagement* di PT. Telkom Akses Yogyakarta, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa hipotesis keempat diterima.

Menurut Drajat & Maulyan (2020) Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, dilihat dari aspek perilaku. Sehingga budaya organisasi merupakan perilaku manajemen yang dianut perusahaan untuk menyelesaikan masalah integrasi internal maupun adaptasi eksternal secara turun temurun didasari filosofi perusahaan. Budaya organisasi menunjukkan cara karyawan dalam perusahaan meyakini, mempelajari, menerapkan serta mengembangkan karakteristik khas perusahaan yang dapat dijadikan pedoman berperilaku guna mencapai sasaran perusahaan yang sudah ditentukan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Soeharso & Nurika, (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

#### **4.3.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Yogyakarta, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa hipotesis kelima diterima.

Menurut Chaerunissa & Pancasasti (2021) keterlibatan karyawan sebagai kehadiran psikologis karyawan selama melakukan pekerjaan mereka dan menyarankan dua komponen penting dari keterlibatan seperti perhatian dan penyerapan tenaga kerja. Oleh karena itu, *employee engagement* didefinisikan sebagai aspek psikologis

kehadiran pada peran kerja tertentu yang melibatkan perhatian dan penyerapan. Selain itu, keterlibatan karyawan sebagai kombinasi pengalaman kerja kognitif dan emosional serta aktivitas kerja yang membuat individu berperilaku saat melakukan pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Noviardy & Aliya (2020) yang menunjukkan bahwa employee engagement dan komitmen organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Suryabumi Agrolanggeng.

#### **4.3.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa nilai Z untuk pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement adalah sebesar 1,783. Nilai ini melebihi indikator yang telah ditetapkan sebesar 1,667. Oleh karena itu, hipotesis keenam dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai benar. Dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,079 > 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa employee engagement tidak memediasi pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dimana hubungan tidak langsung lebih kecil dari hubungan langsung ( $0,079 > 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa hipotesis keenam ditolak. Memberikan pelatihan kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka di perusahaan, karena mereka menjadi lebih kompeten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, dan mereka akan berusaha untuk mencapai hasil terbaik. Pelatihan yang efektif memiliki dampak positif pada karyawan dalam

menjalankan pekerjaan mereka. Semakin baik pelatihan yang diberikan, semakin tinggi tingkat keterlibatan (*employee engagement*) karyawan terhadap perusahaan. *Employee engagement* merupakan salah satu faktor yang memengaruhi perilaku karyawan dan berpotensi mempengaruhi kinerja mereka serta kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa karyawan akan bekerja dengan lebih efisien, mencapai target yang ditetapkan, dan memenuhi standar kinerja perusahaan. Melalui pelatihan karyawan, perusahaan dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indayati dan Hafiz (2017) menunjukkan pengaruh pelatihan melalui *employee engagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan adanya karyawan yang tidak cocok dengan model pelatihan yang diberikan oleh organisasi. Selanjutnya Menurut Chaerunissa dan Pancasasti (2021) telah dijelaskan pada pembahasan hipotesis sebelumnya bahwa *employee engagement* merupakan bentuk psikologis karyawan yang diasah dari pengalaman serta keterlibatannya di dalam perusahaan salah satunya melalui pelatihan. Berkaitan dengan itu, apakah setiap pelatihan maupun bentuk keterlibatan karyawan lainnya diluar hipotesis ini dapat selalu menciptakan *employee engagement* pada diri karyawan? Hal ini perlu untuk dikaji lebih dalam lagi pada riset mendatang sebelum *employee engagement* itu dapat dikaitkan dengan kinerja karyawan. Walaupun demikian, apabila dilema dari *employee engagement* ini dapat diketahui nantinya maka akan semakin

memperbesar kemungkinan *employee engagement* ini turut merangsang peningkatan kinerja pada diri karyawan. Hal ini dikarenakan *employee engagement* yang tinggi dari karyawan merupakan bentuk keterlibatan karyawan secara maksimal maupun optimal dalam melakukan pekerjaannya. Dan juga Ali Halawi dan Nada Haydar (2018) Pemberian pelatihan kepada karyawan sudah pasti dilakukan dengan tujuan agar kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik, pelaksanaan pelatihan yang dilakukan tanpa inisiatif maupun semangat dari karyawan sudah pasti tidak akan memberikan hasil pelatihan yang baik, faktor yang menyebabkan karyawan tidak memiliki motivasi pelatihan bisa seperti pemberian pelatihan tidak efektif ataupun perusahaan tidak menjalankan pelatihan yang sesuai dengan potensi karyawan.

#### **4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui variabel *employee engagement* adalah sebesar 3,357. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu  $3,357 > 1,667$ . Artinya, hipotesis ketujuh penelitian ini diterima. Dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu mempengaruhi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dimana

hubungan tidak langsung lebih kecil dari hubungan langsung ( $0,001 < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa hipotesis keenam diterima

Budaya organisasi menunjukkan cara karyawan dalam perusahaan meyakini, mempelajari, menerapkan serta mengembangkan karakteristik khas perusahaan yang dapat dijadikan pedoman berperilaku. Kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. *Employee engagement* sebagai suatu tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana kinerja karyawan terhadap perusahaan. Budaya Organisasional Perusahaan yang sesuai dengan kepribadian karyawan akan menjadikan kinerja yang baik dan tercapainya tujuan organisasi, yaitu memberikan pelayanan keseyatan yang terbaik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indah & Lestari (2022) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* memiliki pengaruh yang positif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Santoso (2021) menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia (termasuk di dalamnya terdapat pelatihan dan pengembangan) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Yogyakarta.
2. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Yogyakarta.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Telkom Akses Yogyakarta.
4. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Telkom Akses Yogyakarta
5. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Yogyakarta
6. Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada karyawan PT. Telkom Akses Yogyakarta
7. Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada karyawan PT. Telkom Akses Yogyakarta.



## 5.2 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian diatas, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain sebagai berikut:

### A. Bagi Karyawan PT. Telkom Akses Yogyakarta

1. Karyawan diharapkan mampu memiliki rasa keterikatan dalam bekerja PT Telkom Akses Yogyakarta.
2. Karyawan diharapkan dapat mengikuti program pelatihan dengan baik.
3. Karyawan diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap PT. Telkom Akses Yogyakarta Sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat

### B. Bagi Pimpinan dan Pihak PT Telkom Akses Yogyakarta

Adapun implikasi manajerial yang perlu untuk dipelajari dan dipahami secara lebih lanjut oleh organisasi atau perusahaan dapat tercermin dari indikator pertanyaan yang memiliki skor paling rendah pada setiap variabelnya. Hal ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Terkait aspek pelatihan perusahaan harus menentukan standar terbaik yang kuat dalam sebuah pelatihan dimana standar tersebut diharapkan dapat menstimulasi keterampilan dan kemampuan karyawan ketika bekerja.

2. Terkait dengan aspek *employee engagement* perusahaan perlu untuk menyadari pentingnya membangun sebuah energi dan motivasi bagi karyawan untuk bekerja secara lebih baik lagi.
3. Dimana kedua aspek tersebut nantinya dapat menumbuhkan bentuk kepercayaan diri secara budaya kerja dan kesiapan diri bagi karyawan untuk mencapai ekspektasi hasil kinerja yang lebih baik kedepannya.

### **C. Bagi Penelitian Selanjutnya**

1. Penelitian berikutnya diharapkan dapat menggali lebih dalam tentang aspek keterikatan kerja dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan kerja yang belum dieksplorasi dalam penelitian ini.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan wawasan mendalam mengenai pelatihan dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadapnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.
3. Penelitian berikutnya sebaiknya menggunakan sampel yang lebih besar dan mencakup responden dengan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi, karena semakin besar jumlah sampel dan kompleksitas respondennya, maka hasil statistik penelitian akan menjadi lebih akurat.
4. Diharapkan juga akan ada riset lanjutan yang berfokus kepada indikator pertanyaan yang memiliki skor terendah pada setiap variabelnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali Halawi & Nada Haydar. (2018). Effects of Training on Employee Performance: Evidence from Uganda. *Business Economics and Tourism*, 5(2), 24–45.
- Ababneh, O. M. A. (2021). The Impact of Organizational Culture Archetypes on Quality Performance and Total Quality Management: The Role of Employee Engagement and Individual Values. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387-1408.
- Abbas, M. (2017). The Effect of Organizational Culture And Leadership Style Towards Employee Engagement and Their Impact Towards Employee Loyalty. *Asian Journal Of Technology And Management Research*. 7(2). 1-11
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector. *International Journal of Supply and Operations Management*. 8(3). 232-246
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights In PLS Path Modelling. *Seisense Journal of Management*, 4(3), 34-62.
- Al-Shehri, M., Mclaughlin, P., Al-Ashaab, A., & Hamad, R. (2017). "The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks", *Journal*

*of Human Resources Management Research*. 2017. DOI:  
10.5171/2017.761672

Arifin, R., & Lo, S. J. (2020). The Effect of Intrinsic Motivation and Organizational Culture on Employee Engagement Mediated Performance At Pt Xyz. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(5), 879-887.

Arifin, R., & Lo, S. J. (2020). The Effect of Intrinsic Motivation and Organizational Culture on Employee Engagement Mediated Performance At Pt Xyz. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(5), 879-887.

Arwab, M., Adil, M., Nasir, M. And Ali, M.A. (2022). "Task Performance and Training of Employees: The Mediating Role of Employee Engagement in The Tourism and Hospitality Industry", *European Journal of Training and Development*, 1(10), 2046-9012.

Badaruddin, B. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Working Life Sebagai Faktor Penggerak *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan. *Seiko: Journal of Management & Business*, 5(1), 208-217.

Bahri, H. M. S., & Se, M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasikan terhadap Kinerja Dosen. *Jakad Media Publishing*, 5(1), 208-217.

Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1, 1*. Pustaka Aksara.

- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and Task Performance: Role of *Employee Engagement* and Organizational Culture in Hospitality Industry. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201.
- Darmawan, D., Tinambunan, A. P., Hidayat, A. C., Sriharyati, S., Hamid, H., Estiana, R., & Utami, R. T. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Di, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186-197.
- Dia, L. (2022). The Effect of Training on Employee Engagement and Employee Retention. *Dissertation*. Lebanese American University.
- Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1-9.
- Erico.Opoku, Changhongqin, Simon A. Aram(2022). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance in The Banking Sector: Evidence from GCB Bank, Ghana. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 168-175.
- Fadhilatunnisa, U. (2017). Pengaruh Media Pembelajaran Mind Map terhadap Pemahaman Konsep Belajar Peserta Didik di Sma Angkasa Tahun Ajaran 2016/2017 (Studi Kasus Pada Peserta Didik Kelas X Mipa Mata Pelajaran Ekonomi Lintas Minat) *Dissertation*. Fkip Unpas.

- Failashufa, F. (2022). Pengaruh Implementasi Manajemen Pendidikam Berbasis Tqm (Total Quality Management) dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Budaya Organisasi dan Implikasinya Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Mts. Negeri 1 Kudus. *Dissertation*. Iain Kudus.
- Failashufa, F. (2022). Pengaruh Implementasi Manajemen Pendidikam Berbasis Tqm (Total Quality Management) dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Budaya Organisasi dan Implikasinya terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Mts. Negeri 1 Kudus. *Dissertation*. Iain Kudus.
- Fajrina, D. A. N., & Noer, B. A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Millennial (Studi Kasus: Pt Pln Tarakan). *Jurnal Sains Dan Seni Its*, 10(1), F106-F111.
- Fatmasari, F., & Badaruddin, B. (2022). Discipline, Motivation, Local Wisdom, and Work Environment on Performance through Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen*, 26(3), 492-511.
- Febriani, R., Kusumawati, R., & Ariyanti, Y. (2022). Pengaruh Quality of Work Life dan Employee Engagemnet terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak). *Akses: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 1907-4433.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2019). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review Of Integrative Business and Economics Research*. 9(4), 64-81.

- Fitriani, F., Amin, S., & Wediawati, B. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Mediator (Studi Pada Balai Perikanan Budidaya Air Tawar Sungai Gelam). *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2256-2262.
- Hafiz AZ. (2017). Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahor. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(2), 1-7
- Ganyang, M.T. (2019). The Impact of Organization Culture and Work Environment on Employee Engagement and Its Implication on Employee Performance of The Automotive Industry in Jakarta, Indonesia. *Archives of Business Research*. 7(9), 64-70.
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The Effects of Job Crafting on Tour Leaders' Work Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit and Meaningfulness of Work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649-1667
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657-666.
- Indah, H. R., Satrya, A., & Lestari, E. P. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan

- Kepolisian Negara Republik Indonesia). *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3), 350-361.
- Johnson, K. R., Park, S. Y., Bartlett, K. R. (2018). Perceptions of Customer Service Orientation, Training, and Employee Engagement in Jamaica's Hospitality Sector. *European Journal of Training and Development*, 42(3/4), 191-209.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *In Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420-435.
- Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaphrom, B., & Limna, P. (2022). Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1), 1-17.
- Kosali, A. Y. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 5(1), 11-25.
- Kosali, A. Y. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 5(1), 11-25.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Liang, X., Li, R., Wong, S. H., Sum, R. K., Wang, P., Yang, B., & Sit, C. H. (2022). The Effects of Exercise Interventions on Executive Functions in Children and



- Adolescents With Autism Spectrum Disorder: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Sports Medicine*, 52(1), 75-88.
- Makrufli, M. (2019). Dampak Positif Sumber Daya Manusia Islami Bagi Sdm di Bank Syariah Mandiri Kcp Ujung Tanjung Rohil. *Nathiqiyah*, 2(1), 2745-4207.
- Marlinda, D., Yamali, F. R., & Zahari, M. (2021). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Jambi. *J-Mas (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 6(1), 217-225.
- Maryati, T., & Astuti, R. J. (2022). The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement Toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitment. *Quality Access To Success*, 23(189).
- Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 40-50.
- Mohd Taib, N., Saludin, M. N., & Wan Hanafi, W. N. (2018). The Effects of Human Resources Management (HRM) Practices on Employee Performance With The Mediating Role of Employee Engagement. *Selangor Business Review*, 3(1), 46-60.
- Mughal, M. U., & Iraqi, K. M. (2020). The Impact of Leadership, Teamwork and Employee Engagement on Employee Performances. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 233-244.
- Mulia, R. A. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi Dalam

Peningkatan Kinerja. Cv. Eureka Media Aksara.

Mustopa, R., Ahsaina, N. A., & Rais, Y. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Sosial Dan Teknologi*, 1(3), 166-174.

Nurlaini, N., & Almasdi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening. *Jurnal Profita: Akuntansi dan Bisnis*, 1(2), 101-119.

Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction And Performance. *Golden Ratio Of Human Resource Management*, 2(2), 108-122.

Nwakoby, N. P., Okoye, J. F., & Anugwu, C. C. (2019). Effect of Organizational Culture on Employee Performance in Selected Deposit Money Banks in Enugu State. *Journal of Economics and Business*, 2(4), 1213-1225.

Othman, S., & Mahmood, N. (2019). Linking Employee Engagement Towards Individual Work Performance Through Human Resource Management Practice: From High Potential Employee's Perspectives. *Management Science Letters*, 9(7), 1083-1092.

Paramansyah, H. A., Se, M., Husna, A. I. N., & Sos, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam*. Almuqsith Pustaka.

- Paramarta, W. A., & Suastari, N. L. (2018). Employee Engagement Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Waterbom Bali. *In Forum Manajemen 16(1)* 74-85.
- Praida, P. K., & Sundaray, B. K. (2020). Training and Employee Engagement: An Impact Analysis. *Journal of University of Shanghai For Science and Technology*, 22(11), 1007-6735.
- Pramono, A. C., & Prahiawan, W. (2022). Effect of Training on Employee Performance With Competence and Commitment as Intervening. *Aptisi Transactions on Management (Atm)*, 6(2), 142-150.
- Ramadhan, M. E., Dwilaksana, D., & Suhartono, D. P. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia Secara Prespektif Potensi Wisata Daerah Religi Ke Wisata Daerah Berkembang Bukit Pecaron Situbondo Jawa Timur. *Pengembangan Pariwisata Yang Berkelanjutan: Inovasi, Teknologi dan Kearifan Lokal*, 135.
- Rinaldi, R. (2022). Aplikasi Monitoring Manage Operation Project Digitalisasi Spbu Pada Pt. Telkom Akses Banjarmasin Berbasis Web *Dissertation*, Universitas Islam Kalimantan Mab)
- Robbins, P.S., dan Judge, T.A. (2017). *Organizational Behaviour, Edisi. 13 Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta.*
- Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance At Telkom University, Indonesia. *International Journal of Science And Society*. 3(1), 75-

- Santoso, P. A., & Nugroho, S. P. (2021). Analisis Analisis Employee Engagement Terhadap Organization Citizeship Behavior Melalui Budaya Organisasi (Studi Kasus Pt. Peni Regency Solo Baru) *Dissertation*, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Saranga, R. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Work-Life Balance dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pt Prasetia Dwidharma Kantor Makassar) *Dissertation*, Universitas Hasanuddin
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical Leadership, Work Engagement, Employees' Well-Being, and Performance: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence From Uganda's Health Sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891.
- Sentika, S. R. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat I *Dissertation*. Universitas Pasundan.
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement—A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23-40.
- Sinaga, T. S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu*

*Manajemen*, 8(1), 15-22.

Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Mk Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9-15.

Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9-15.

Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9-15.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta

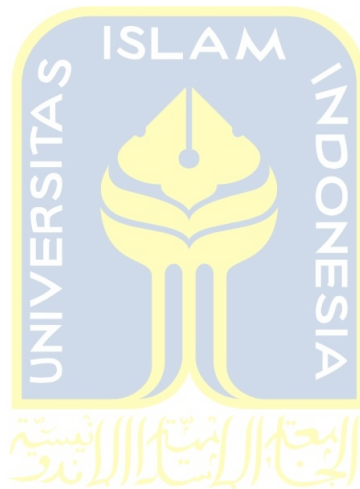
Sukoco, I., Fu'adah, D. N., & Muttaqin, Z. (2021). Work Engagement Karyawan Generasi Milenial Pada Pt. X Bandung. *Adbispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 263-281.

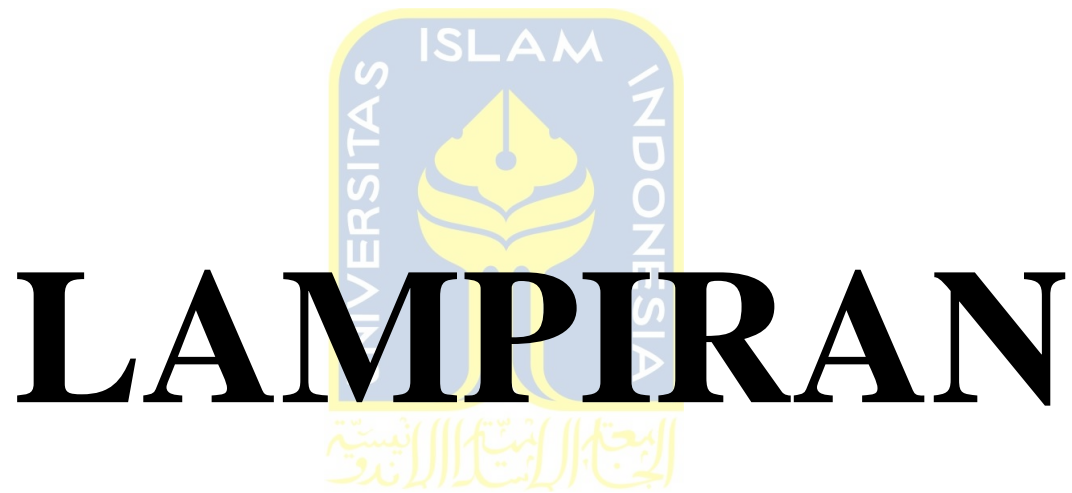
Sultana, Afshan., Irum, Sobia., Ahmed, Kamran., dan Mehmood, Nasir. (2012). Impact of training on employee performance : A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 4(6): 646-661.

Syafruddin, S. E., Periansya, S. E., Farida, E. A., Nanang Tawaf, S. T., Palupi, F. H., St, S., & Satriadi, S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cv Rey Media Grafika.

- Tahir, N., Yousafzai, I.K., Jan, S., & Hashim, M. (2014), The impact of training and development on employees performance and productivity a case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4) 86-98.
- Tarlis, A., Iskandar, D., & Hetti, S. M. (2021). Relevansi Pelatihan Achievement Motivation Training (Amt) Guna Meningkatkan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Atrabis: Jurnal Administrasi Bisnis (E-Journal)*, 7(2), 120-131.
- Wibisono, D. E., & Yuniawan, A. (2021). Pengaruh Pelatihan Online terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Pengembangan Karir dan Efikasi Diri Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk Purwokerto). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(6), 1-11
- Widiastuti, M. (2019). Pelatihan Menjahit Dalam Meningkatkan Motif Berwirausaha Di Skb Kota Tasikmalaya *Dissertation*, Universitas Siliwangi.
- Yessica Nathania (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Warunk Upnormal Surabaya. *Agora*, 6(1), 1-9
- Yolanda, R. (2021). Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Kinerja Sdm Bank Muamalat Indonesia (Bmi) Kc Bengkulu *Dissertation*, Uin Fas Bengkulu
- Zahab, N. Q. (2022). Hubungan Budaya Organisasi dengan Employee Engagement Karyawan Pt Wika Majalengka *Dissertation*, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Zulkifli, A. A., Pananrangi, R., & Ilyas, G. B. (2019). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Pariwisata Makassar. *Yume: Journal Of Management*, 2(1). 1-17







## LAMPIRAN KARAKTERISTIK RESPONDEN

### Statistics

		Jenis Kelamin	Usia Karyawan	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja
N	Valid	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0

### Frequency Table

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Perempuan	27	33.8	33.8	33.8
	Laki-Laki	53	66.3	66.3	100.0
Total		80	100.0	100.0	

#### Usia Karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 Tahun	6	7.5	7.5	7.5
	25 - 30 Tahun	41	51.3	51.3	58.8
	31 - 40 Tahun	25	31.3	31.3	90.0
	41 - 50 Tahun	8	10.0	10.0	100.0
Total		80	100.0	100.0	



#### Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/Sederajat	30	37.5	37.5	37.5
	Diploma	7	8.8	8.8	46.3
	Sarjana (S1)	40	50.0	50.0	96.3
	Magister (S2)	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

#### Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 Tahun	1	1.3	1.3	1.3
	2 - 5 Tahun	9	11.3	11.3	12.5
	5- 10 Tahun	68	85.0	85.0	97.5
	10 - 15 Tahun	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

## UJI VALIDITAS

Inter-Item Correlation Matrix

	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5	Pertanyaan 6	Pertanyaan 7	Pertanyaan 8	Pertanyaan 9	Total X1
Pertanyaan 1	1.000	.494	.504	.526	.278	.412	.461	.316	.296	.624
Pertanyaan 2	.494	1.000	.722	.447	.421	.410	.693	.735	.621	.825
Pertanyaan 3	.504	.722	1.000	.590	.517	.600	.670	.648	.548	.855
Pertanyaan 4	.526	.447	.590	1.000	.468	.628	.530	.405	.385	.720
Pertanyaan 5	.278	.421	.517	.468	1.000	.635	.405	.492	.440	.661
Pertanyaan 6	.412	.410	.600	.628	.635	1.000	.460	.388	.478	.712
Pertanyaan 7	.461	.693	.670	.530	.405	.460	1.000	.755	.671	.840
Pertanyaan 8	.316	.735	.648	.405	.492	.388	.755	1.000	.766	.818
Pertanyaan 9	.296	.621	.548	.385	.440	.478	.671	.766	1.000	.767
Total X1	.624	.825	.855	.720	.661	.712	.840	.818	.767	1.000

Inter-Item Correlation Matrix

	Pertanyaan 11	Pertanyaan 12	Pertanyaan 13	Pertanyaan 14	Pertanyaan 15	Pertanyaan 16	Pertanyaan 17	Pertanyaan 18	Pertanyaan 19	Pertanyaan 20	Total X2	
Pertanyaan 11	.159	.358	.208	.368	.422	.424	.352	.604	.504	.467	.526	.674
Pertanyaan 12	.238	.367	.295	.430	.478	.405	.299	.523	.450	.391	.467	.658
Pertanyaan 13	.326	.351	.308	.529	.492	.415	.405	.481	.463	.475	.463	.713
Pertanyaan 14	.522	.411	.380	.535	.559	.421	.460	.559	.576	.415	.459	.751
Pertanyaan 15	.574	.509	.401	.607	.661	.662	.527	.620	.674	.485	.549	.796
Pertanyaan 16	.363	.447	.433	.431	.517	.417	.432	.643	.606	.500	.492	.751
Pertanyaan 17	.312	.272	.156	.559	.468	.554	.531	.470	.503	.407	.407	.693
Pertanyaan 18	.355	.214	.172	.620	.522	.467	.421	.400	.392	.306	.266	.632
Pertanyaan 19	.342	.173	.014	.518	.398	.375	.445	.404	.298	.291	.249	.552
Pertanyaan 20	1.000	.528	.453	.562	.582	.533	.400	.443	.371	.282	.324	.598
Pertanyaan 11	.528	1.000	.679	.332	.456	.551	.314	.630	.555	.470	.595	.679
Pertanyaan 12	.453	.679	1.000	.320	.502	.489	.378	.512	.548	.569	.657	.637
Pertanyaan 13	.562	.332	.320	1.000	.783	.707	.508	.312	.330	.289	.346	.674
Pertanyaan 14	.582	.456	.502	.783	1.000	.800	.598	.540	.560	.560	.588	.792
Pertanyaan 15	.533	.551	.489	.707	.800	1.000	.585	.513	.582	.479	.599	.760
Pertanyaan 16	.400	.314	.378	.508	.598	.585	1.000	.513	.528	.515	.516	.671
Pertanyaan 17	.443	.630	.512	.312	.540	.513	.513	1.000	.842	.714	.744	.828
Pertanyaan 18	.371	.555	.548	.330	.560	.582	.528	.842	1.000	.731	.752	.810
Pertanyaan 19	.282	.470	.569	.289	.560	.479	.515	.714	.731	1.000	.841	.737
Pertanyaan 20	.324	.595	.657	.346	.588	.599	.516	.744	.752	.841	1.000	.790
Total X2	.598	.679	.637	.674	.792	.760	.671	.828	.810	.737	.790	1.000

Inter-Item Correlation Matrix

	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5	Pertanyaan 6	Pertanyaan 7	Pertanyaan 8	Pertanyaan 9	Pertanyaan 10	Total Z
Pertanyaan 1	1.000	.635	.470	.474	.545	.448	.389	.382	.484	.597	.687
Pertanyaan 2	.635	1.000	.544	.601	.601	.652	.489	.619	.544	.576	.786
Pertanyaan 3	.470	.544	1.000	.679	.603	.499	.608	.623	.641	.549	.772
Pertanyaan 4	.474	.601	.679	1.000	.720	.679	.676	.585	.630	.650	.831
Pertanyaan 5	.545	.601	.603	.720	1.000	.681	.624	.586	.569	.603	.818
Pertanyaan 6	.448	.652	.499	.679	.681	1.000	.603	.654	.677	.694	.817
Pertanyaan 7	.389	.489	.608	.676	.624	.603	1.000	.674	.702	.657	.800
Pertanyaan 8	.382	.619	.623	.585	.586	.654	.674	1.000	.746	.667	.812
Pertanyaan 9	.484	.544	.641	.630	.569	.677	.702	.746	1.000	.860	.848
Pertanyaan 10	.597	.576	.549	.650	.603	.694	.657	.667	.860	1.000	.850
Total Z	.687	.786	.772	.831	.818	.817	.800	.812	.848	.850	1.000

Inter-Item Correlation Matrix

	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5	Pertanyaan 6	Pertanyaan 7	Pertanyaan 8	Pertanyaan 9	Total Y
Pertanyaan 1	1.000	.737	.745	.286	.622	.647	.512	.491	.636	.780
Pertanyaan 2	.737	1.000	.903	.440	.595	.594	.550	.621	.666	.835
Pertanyaan 3	.745	.903	1.000	.449	.602	.638	.527	.677	.676	.850
Pertanyaan 4	.286	.440	.449	1.000	.527	.461	.345	.471	.518	.647
Pertanyaan 5	.622	.595	.602	.527	1.000	.718	.554	.609	.678	.824
Pertanyaan 6	.647	.594	.638	.461	.718	1.000	.679	.691	.689	.848
Pertanyaan 7	.512	.550	.527	.345	.554	.679	1.000	.785	.606	.766
Pertanyaan 8	.491	.621	.677	.471	.609	.691	.785	1.000	.601	.817
Pertanyaan 9	.636	.666	.676	.518	.678	.689	.606	.601	1.000	.845
Total Y	.780	.835	.850	.647	.824	.848	.766	.817	.845	1.000

## UJI NORMALITAS

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.46809110
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.060
	Negative	-.091
Test Statistic		.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.158 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.04867000
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.051
	Negative	-.083
Test Statistic		.083
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

## UJI RELIABILITAS

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
→ Total X1	168.38	355.073	.823	.678	.852
Total X2	121.10	178.192	.872	.760	.911
Total Z	164.15	336.306	.854	.735	.834
Total Y	167.38	350.820	.856	.739	.843

## UJI MULTIKOLINEARITAS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
→ 1	(Constant)	5.346	2.579		2.073	.041		
	Pelatihan (X1)	.331	.101	.332	3.287	.002	.382	2.617
	Budaya Organisasional (X2)	.250	.046	.550	5.450	.000	.382	2.617

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
→ 1	(Constant)	3.547	2.481		1.430	.157		
	Pelatihan (X1)	.223	.100	.224	2.239	.028	.343	2.916
	Budaya Organisasional (X2)	.157	.051	.345	3.052	.003	.270	3.709
	Employee Engagement (Z)	.326	.097	.357	3.355	.001	.304	3.292

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

## UJI HETEROSKEDASITAS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
→ 1	(Constant)	5.343	1.749		3.054	.003
	Pelatihan (X1)	-.048	.068	-.126	-.701	.486
	Budaya Organisasional (X2)	-.019	.031	-.112	-.624	.534

a. Dependent Variable: ABS\_RES

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.707	1.729		2.722	.008
	Pelatihan (X1)	.025	.070	.069	.362	.718
	Budaya Organisasional (X2)	-.006	.036	-.039	-.179	.858
	Employee Engagement (Z)	-.081	.068	-.242	-1.194	.236

a. Dependent Variable: ABS\_RES1

## UJI REGRESI LINEAR BERGANDA (X1 DAN X2 TERHADAP Z)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 <sup>a</sup>	.696	.688	2.854

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional (X2), Pelatihan (X1)

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1437.079	2	718.540	88.225	.000 <sup>b</sup>
	Residual	627.121	77	8.144		
	Total	2064.200	79			

a. Dependent Variable: Employee Engagement (Z)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional (X2), Pelatihan (X1)

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.513	2.839		1.942	.056
	Pelatihan (X1)	.329	.111	.302	2.969	.004
	Budaya Organisasional (X2)	.287	.051	.576	5.670	.000

a. Dependent Variable: Employee Engagement (Z)

## UJI REGRESI LINEAR BERGANDA (X1 DAN X2 TERHADAP Y)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 <sup>a</sup>	.700	.692	2.592

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional (X2), Pelatihan (X1)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1207.364	2	603.682	89.843	.000 <sup>b</sup>
	Residual	517.386	77	6.719		
	Total	1724.750	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional (X2), Pelatihan (X1)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.346	2.579		2.073	.041
	Pelatihan (X1)	.331	.101	.332	3.287	.002
	Budaya Organisasional (X2)	.250	.046	.550	5.450	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)



## UJI REGRESI LINEAR BERGANDA (X1 DAN X2 TERHADAP Y MELALUI Z)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 <sup>a</sup>	.735	.725	2.681

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional (X2), Pelatihan (X1), Kinerja Karyawan (Y)

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1517.992	3	505.997	70.405	.000 <sup>b</sup>
	Residual	546.208	76	7.187		
	Total	2064.200	79			

a. Dependent Variable: Employee Engagement (Z)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional (X2), Pelatihan (X1), Kinerja Karyawan (Y)

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.399	2.740		1.241	.219
	Kinerja Karyawan (Y)	.395	.118	.361	3.355	.001
	Pelatihan (X1)	.198	.111	.182	1.783	.079
	Budaya Organisasional (X2)	.188	.056	.377	3.357	.001

## BIODATA PENELITI



### a. Data Diri

Nama : Syifaul Hamam

Tempat/Tgl/Lahir : Tegal, 26 Oktober 2001

NIM : 19311498

Jurusan/Fakultas : Manajemen/Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Peminatan : Sumber Daya Manusia

Jenis Kelamin : Laki-laki

Status Pernikahan : Lajang

Alamat : Jl. Ponpes Misbahul Huda Al Amiriyah Kambangan  
RT 23 RW 05 Kecamatan Lebaksiu Kabupaten Tegal

No. Telp : 081329117905

Email : [19311498@students.uii.ac.id](mailto:19311498@students.uii.ac.id)

### b. Riwayat Pendidikan

2007-2013 : MI Islamiyah Kambangan



2013-2016 : MTS Teladan Al-Amiriyah  
2016-2019 : SMA Takhassus Al-Qur'an  
2019-Sekarang : Universitas Islam Indonesia

