

Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : Phalini Herman
Nomor Mahasiswa : 13311545
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

SKRIPSI

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

Disusun Oleh:

Nama	: Phalini Herman
Nomor Mahasiswa	: 13311545
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 24 Agustus 2017


R. Hani Herman

Domestic
METERAI
TEMPEL
TGL 20
DC622AEF484512134
6000
ENAM RIBU RUPIAH
R. Hani Herman

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Nama : Phalini Herman
Nomor Mahasiswa : 13311545
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 24 Agustus 2017

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

Disusun Oleh : **PHALINI HERMAN**

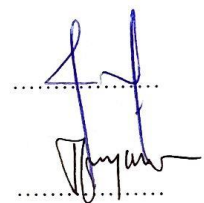
Nomor Mahasiswa : **13311545**

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

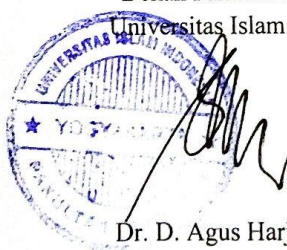
Pada hari Rabu, tanggal: 13 September 2017

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

Penguji : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

Bismillahirrahmannirrahim

Pada Semester Ganjil 2017/2018, hari Rabu, tanggal 13 September 2017 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir/Skripsi yang disusun oleh:

Nama : **PHALINI HERMAN**
No. Mahasiswa : **13311545**
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**
Pembimbing : **Trias Setiawati, Dr., M.Si.**

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir/Skripsi tersebut dinyatakan:

1. **Lulus Ujian Tugas Akhir *)**
a. ~~Tugas Akhir tidak direvisi~~
b. ~~Tugas Akhir perlu direvisi~~
2. **Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir**

Nilai : **A**

Referensi : **Layak/Tidak Layak *)** ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji

Ketua Tim : **Trias Setiawati, Dr., M.Si.**

Anggota Tim : **Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.**

Yogyakarta, 13 September 2017

Ketua Program Studi Manajemen

Sutrisno, Dr., Drs., MM.

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu

- Bagi yang lulus Ujian Tugas Akhir dan Komprehensif,
segera konfirmasi ke Divisi Akademik



Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Phalini Herman

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

E-mail: phaliniherman@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of employee engagement and organization culture the performance of employees with commitment organization as an intervening variable. The study was conducted for permanent employees at Economic Faculty of Islamic University of Indonesia. The study used population as the sample. The sampling technique used the census method. The number of respondents in this study was 48 people composed of 77 percent men and 23 percent of women. Data analysis used multiple linear regression analysis with IBM SPSS Statistics 17 as an analytical tool

The results of the study were (1) There was significant influence employee engagement on permanent employee performance Economic Faculty of Islamic University of Indonesia partially, (2) There was a significant influence on organization culture on permanent employee performance employee Economic Faculty of Islamic University of Indonesia partially, (3) There was a significant influence employee engagement on commitment organization Economic Faculty of Islamic University of Indonesia partially, (4) There was a significant influence employee engagement and organization culture on permanent employee performance Economic Faculty of Islamic University of Indonesia simultaneously.

Keywords: *Employee Engagement, Organization Culture, Commitment Organization, Employee Performance*

Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Phalini Herman

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

E-mail: phaliniherman@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Penelitian dilakukan kepada karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini menggunakan populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 48 orang terdiri dari 77 persen laki-laki dan 23 persen perempuan. Analisis data menggunakan analisa regresi linear berganda dengan alat uji *IBM SPSS Statistics 17* sebagai alat analisis.

Hasil penelitian adalah (1) Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia secara parsial, (2) Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia secara parsial, (3) Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi secara parsial, (4) Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia secara simultan.

Kata Kunci: *Employee Engagement, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alam, segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir yaitu karya tulis ilmiah atau skripsi. Tak lupa shalawat dan salam kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW dengan segala keistimewaan-Nya sebagai tauladan bagi seluruh umat manusia di bumi sehingga kita dapat menjadi insan yang lebih berguna dan bermanfaat bagi sesama manusia.

Selama proses penulisan proposal penelitian ini penulis mengalami proses yang cukup menguras waktu dan pikiran. Dalam menyusun proposal penulisan penulis mendapat bantuan, dukungan, semangat, doa dan informasi dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Sutrisno, Drs, MM., Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

3. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, motivasi dan informasi yang diberikan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi.
4. Ayahanda Suherman dan Ibunda Marnita selaku kedua orang tua serta adik-adikku yang selalu memberikan doa, dukungan, motivasi, nasihat, bimbingan dan semangat sehingga Tugas Akhir Skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Muhiraku atas saran, motivasi dan semangat yang diberikan kepada penulis.
6. Rekan seperjuangan Arum, Arsy, Vivi, Zia dan Mas Ageng atas berbagi pengalaman, informasi dan hiburannya sehingga penulis tetap semangat dalam menyusun Tugas Akhir Skripsi.
7. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan kesempatan menjadi tempat dilaksanakannya penelitian ini.

Semoga proposal penelitian ini memberikan manfaat, serta menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi kita semua, Aamiin.

Wassalamu 'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh

Yogyakarta, 17 Desember 2017

Penulis,

Phalini Herman

NIM. 13311545

DAFTAR ISI

.....	Halaman
Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Abstraksi	vii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar	xx
Daftar Lampiran.....	xxi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Landasan Teori.....	10
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	47
2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	47

2.2.3 Pendekatan Sumber Daya Manusia	51
2.2.4 Pengertian Perilaku.....	54
2.2.5 <i>Employee Engagement</i> (Keterikatan Karyawan).....	56
1. Definisi <i>Employee Engagement</i>	56
2. Faktor Pendorong <i>Employee Engagement</i>	57
3. Tipe Karyawan berdasarkan tingkat <i>Employee Engagement</i>	63
4. Dimensi <i>Employee Engagement</i>	64
2.2.6 Budaya Organisasi	70
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	70
2. Peran Budaya dalam Kehidupan.....	73
3. Dimensi Budaya Organisasi.....	75
2.2.7 Komitmen Organisasi	81
1. Definisi Komitmen Organisasi.....	81
2. Faktor - Faktor Komitmen Organisasi	82
3. Dimensi Komitmen Organisasi.....	83
2.2.8 Kinerja Karyawan.....	87
1. Definisi Kinerja Karyawan.....	87
2. Sasaran dan Pengukuran Kinerja.....	82
3. Syarat Penilaian Kinerja.....	91
2.3 Hubungan Antar Variabel	92
2.3.1 Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan Komitmen Organisasi ...	92
2.3.2 Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan.....	93

2.3.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	94
2.3.4 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	95
2.3.5 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	97
2.4 Kerangka Pemikiran.....	98
2.5 Hipotesis Penelitian.....	99

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian	102
3.2 Profil Perusahaan	102
3.2.1 Lokasi Penelitian	102
3.2.2 Sejarah Organisasi	103
3.2.3 Visi dan Misi Organisasi	104
3.2.4 Struktur Organisasi FE UII.....	105
3.3 Variabel Penelitian	106
3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	108
3.4.1 <i>Employee Engagement</i> (X_1).....	108
3.4.2 Budaya Organisasi (X_2)	109
3.4.3 Komitmen Organisasi (Z)	111
3.4.4 Kinerja (Y).....	113
3.5 Uji Instrumen Penelitian	115
3.5.1 Uji Reliabilitas.....	115
3.5.2 Uji Validitas.....	117
3.6 Jenis Pengumpulan Data	118
3.7 Tektik Pengumpulan Data.....	119

3.8	Populasi dan Sampel	120
3.9	Metode Analisis Data	121
3.10	Uji Asumsi Klasik.....	121
3.10.1	Uji Normalitas	122
3.10.2	Uji Multikolinieritas	122
3.10.3	Uji Heteroskedastisitas	123
3.11	Uji Hipotesis	123
3.11.1	Analisis Regresi Tahap I.....	123
3.11.2	Analisis Regresi Tahap II	125
3.11.3	R^2 (Koefisien Determinasi)	125
3.11.4	Uji F (Serentak)	126
3.11.5	Uji t (Parsial)	126
3.12	Analisis Jalur	127
3.12.1	Diagram Jalur dan Persamaan Struktural	128

BAB IV PEMBAHASAN

4.1	Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen.....	130
4.1.1	Hasil Uji Validitas Instrumen	130
4.1.2	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	133
4.2	Analisis Deskriptif Karakteristik Responden.....	134
4.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	140
4.3.1	Variabel Employee Engagement	141
4.3.2	Variabel Budaya Organisasi	142
4.3.3	Variabel Komitmen Organisasi	144

4.3.4	Variabel Kinerja Karyawan	145
4.4	Analisis Regresi Linear Berganda.....	147
4.4.1	Analisis Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	148
4.4.2	Analisis Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	149
4.4.3	Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	151
4.4.4	Analisis Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	152
4.5	Uji Asumsi Klasik	154
4.5.1	Uji Normalitas	154
4.5.2	Uji Multikolinieritas	155
4.5.3	Uji Heteroskedastisitas	157
4.6	Uji Hipotesis.....	159
4.6.1	Uji t (Uji Parsial)	159
4.6.2	Uji F (Simultan).....	163
4.6.3	R^2 (Koefisien Determinasi)	165
4.6.4	Analisis Jalur	166
4.7	Pembahasan.....	170
4.7.1	Data Deskriptif	170
4.7.2	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	171
4.7.3	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	172
4.7.4	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Komitmen Organisasi	173

4.7.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	174
4.7.6 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan	175
4.7.7 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Secara Simultan Terhadap Komitmen Organisasi	175
4.7.8 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	176
4.7.9 Pengaruh Tidak Langsung <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi	177
4.7.10 Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi	178
4.8 Pembahasan Umum	180
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	182
5.2 Saran	183
DAFTAR PUSTAKA	185
LAMPIRAN	193

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Penelitian Terdahulu	30
1.2 Rangkuman Teori Penelitian Sebelumnya.....	44
4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel	130
4.2 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Independen	131
4.3 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Intervening dan Variabel Dependen.....	132
4.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	133
4.5 Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin	134
4.6 Kelompok Responden Menurut Usia.....	135
4.7 Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir	136
4.8 Kelompok Responden Menurut Lama Bekerja	137
4.9 Kelompok Responden Menurut Bagian Kerja.....	138
4.10 Interval Kelas	141
4.11 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> (X_1).....	141
4.12 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X_1)	143
4.13 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)	144
4.14 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)	146
4.15 Hasil Regresi Linear Berganda <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	148
4.16 Hasil Regresi Linear Berganda <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	149

4.17 Hasil Regresi Linear Berganda Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	151
4.18 Hasil Regresi Linear Berganda <i>Employee Engagement</i> , Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	152
4.19 Hasil Uji Normalitas dengan <i>Kolmogotov-Smirnov</i>	154
4.20 Hasil Uji Multikolinieritas <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	155
4.21 Hasil Uji Multikolinieritas <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	155
4.22 Hasil Uji Multikolinieritas Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .	156
4.23 Hasil Uji Multikolinieritas <i>Employee Engagement</i> Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	156
4.24 Hasil Uji Heterokedastisitas <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	157
4.25 Hasil Uji Heterokedastisitas <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	158
4.26 Hasil Uji Heterokedastisitas Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	158
4.27 Hasil Uji Heterokedastisitas <i>Employee Engagement</i> , Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	159
4.28 Hasil Uji F <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	163
4.29 Hasil Uji F <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	164
4.30 Hasil R ² (Koefisien Determinasi) <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	165

4.31 Hasil R^2 (Koefisien Determinasi) <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	166
4.32 Hasil R^2 (Koefisien Determinasi) Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	166
4.33 Rangkuman Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	168
4.34 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	169

DAFTAR GAMBAR

Gambar.....	Halaman
1.1 Data Jumlah Perguruan Tinggi Nasional di Indonesia	5
2.1 Kerangka Pikir Penelitian	99
3.1 Struktur Organisasi FE UII	105
3.2 Analisis Jalur.....	129
4.1 Frekuensi Jenis Kelamin Tenaga Pendidik FE UII.....	134
4.2 Frekuensi Usia Tenaga Pendidik FE UII	135
4.3 Frekuensi Bagian Kerja Tenaga Pendidik FE UII	136
4.4 Frekuensi Lama Kerja Tenaga Pendidik FE UII	138
4.5 Frekuensi Bagian Kerja Tenaga Pendidik FE UII	139
4.6 Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i>	142
4.7 Frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	144
4.8 Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi.....	146
4.9 Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	148
4.10 Analisis Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	167

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Angket Penelitian.....	194
2. Uji Validitas <i>Employee Engagement</i>	203
3. Uji Validitas Budaya Organisasi.....	207
4. Uji Validitas Komitmen Organisasi.....	210
5. Uji Validitas Kinerja Karyawan	213
6. Uji Reliabilitas	221
7. Analisis Kuantitatif	223
8. Uji Asumsi Klasik.....	226
9. Data Mentah Kuesioner	230
10. Analisis Deskriptif	240
11. Surat Ijin Penelitian	242
12. Dokumentasi Penelitian	244
13. Biodata Peneliti.....	246

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja adalah pencapaian kualitas kerja karyawan. Menurut Siagian (2008) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, Dessler (2004) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan dan Rivai (2004) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Ismail, 2006) faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi kepuasan kerja, sikap kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi.

Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Penelitian Khan, Ziauddin dan Ramay (2010) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta didukung dari penelitian yang dilakukan Yiing dan Kamarul (2009) dan Gunlu, Mehmet dan Nilufer (2010). Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan di mana

anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasional adalah sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin. Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari karyawan akan meningkat.

Employee engagement (keterikatan karyawan) dapat menimbulkan komitmen pada organisasi. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Alboudour *et al.* (2014) yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi yang tinggi akan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pula dan didukung penelitian Singh dan Bindu (2015). Kahn (1990), salah satu pakar yang mengemukakan teori *engagement*, mendeskripsikan *engagement* pegawai sebagai “*being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles*” yang artinya sepenuhnya secara fisik, kognitif dan emosional terhubung dengan peran pekerjaan mereka. Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez, & Bakker dalam Field & Buitendach (2011) *employee engagement* membawa karyawan pada suatu keadaan pemenuhan diri yang positif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan.

Karyawan yang memiliki rasa *employee engagement* akan memiliki kinerja yang tinggi pula. Hal ini didukung oleh Bakker dan Demerouti (2008), yang menyatakan bahwa “karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat atau banyak menyelesaikan hal-hal lain di tempat kerja.” Penelitian sebelumnya juga telah

menunjukkan hubungan keterlibatan karyawan dengan hasil kerja yang positif, seperti tingkat konflik rendah, kinerja tinggi, dan hasil bisnis yang positif (Hallberg & Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Schaufeli dan Bakker, 2004).

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Pinho, Ana dan Sally (2014) serta Chang dan Lee (2007). Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Soedjono, 2005). Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan.

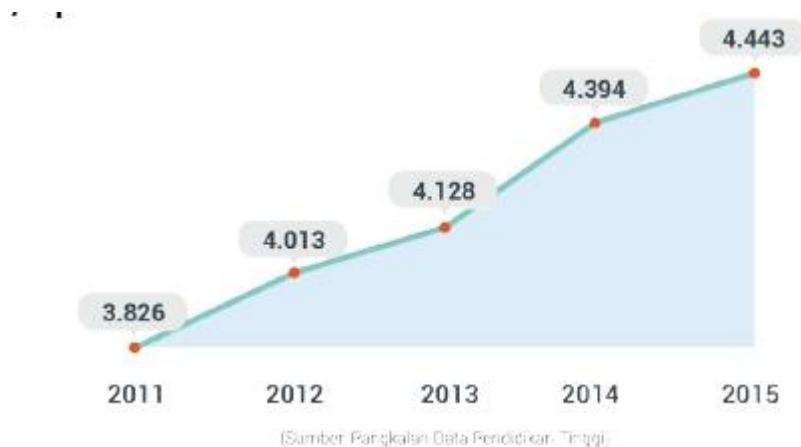
Budaya memiliki peran pemandu didalam sebuah organisasi. Di mana budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins, 1996). Namun, budaya pun dapat menjadi suatu beban pada organisasi itu sendiri, seperti menjadi penghalang terhadap perubahan bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi (Robbins, 1996).

Lingkungan bisnis selalu berubah-ubah. Bila lingkungan itu mengalami perubahan yang cepat, budaya yang telah berakar dari organisasi itu mungkin tidak lagi tepat (Robbins, 1996). Oleh karenanya manakala budaya sebuah organisasi menjadi disfungsi maka pihak manajemen harus segera turun tangan untuk mengatasi persoalan ini. Namun sebelum semuanya menjadi buruk akibat disfungsi budaya organisasi tindakan preventif sangat disarankan, untuk itu

maka *assessment* atau menelaah terus menerus budaya sebuah organisasi perlu secara rutin dilakukan (Sobirin, 2007).

Penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan antara variabel keterlibatan karyawan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Indayati dkk (2011) menunjukkan bahwa variabel keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi selain itu keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian lain yang dilakukan oleh Anita (2014), Albdour dkk (2014), Manetje dan Martins (2009), dan Taurisa dan Ratnawati (2012) yang menyatakan bahwa *employee engagement*, budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi.

Hasil penelitian tersebut perlu menjadi perhatian bagi suatu organisasi untuk memperkuat posisi organisasinya dalam menghadapi persaingan di era global. Salah satu bentuk organisasi yang memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi ialah perguruan tinggi. Dewasa ini, pembangunan perguruan tinggi di Indonesia terus mengalami peningkatan. Dengan semakin bertambahnya jumlah pembangunan perguruan tinggi tersebut, tentunya perguruan tinggi akan saling berlomba-lomba meningkatkan prestasinya baik perguruan tinggi swasta maupun perguruan tinggi negeri. Seperti yang terdapat didalam tabel dibawah ini:



Gambar 1.1 Data Jumlah Perguruan Tinggi Nasional di Indonesia

Jumlah Perguruan Tinggi Nasional 201-2015

Sumber : *dikti.go.id* (2016)

Hasil data dari Departemen Pendidikan yang diambil dari situs (*dikti.go.id*), memperlihatkan bahwa selama periode 2011-2015, jumlah perguruan tinggi nasional bertambah 617 atau tumbuh 16 persen, dengan pertumbuhan tahunan 4 persen. Pertumbuhan PT paling tinggi terjadi pada periode 2013-2014 dengan pertumbuhan 6,4 persen atau bertambah 266 PT baru. Sedangkan pertumbuhan paling rendah pada 2014-2015, PT hanya tumbuh 1,1 persen atau 49 PT baru didirikan.

Universitas Islam Indonesia (UII) adalah salah satu perguruan tinggi swasta terkemuka di Indonesia. Terinspirasi oleh semangat nasionalisme dan berpedoman pada nilai-nilai perennial, UII didirikan satu bulan sebelum proklamasi kemerdekaan Indonesia pada tahun 1945. Saat ini, UII telah tumbuh berkembang menjadi tempat pembelajaran yang terpilih. Berlokasi di utara Yogyakarta, jantung kebudayaan Jawa, kampus utama UII tepat menghadap ke keindahan Gunung Merapi, yang menjadikan UII sebagai tempat yang tepat untuk belajar (*uii.ac.id*).

Pembelajaran berarti menggali potensi yang ada di dalam diri sendiri. Dengan 3 program Doktor, 9 program Magister, 4 program Profesi, 25 program studi Sarjana, dan 4 program Diploma yang mencakup spektrum ilmu pengetahuan yang luas, UII memungkinkan mahasiswanya untuk menemukan potensinya sendiri dan meraih masa depan yang cemerlang (uii.ac.id).

Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Islam Indonesia merupakan salah satu fakultas perintis pada awal mulanya berdiri UII. Berdiri pada tanggal 14 Desember 1947, FE UII telah memberikan sedikit banyak sumbangsinya kepada Universitas Islam Indonesia dalam meningkatkan animo masyarakat terhadap Kampus yang dijuluki sebagai Kampus Perjuangan (uii.ac.id).

Berbagai pencapaian serta prestasi yang telah diraih FE UII tentunya tak luput dari upaya sumber daya manusia yang ada didalamnya. Karyawan yang berkompeten merupakan keuntungan bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sejalan dengan Huselid, dkk., 1997 dalam (Moydenkuty, 2010) mengatakan bahwa kinerja organisasi bergantung (setidaknya sebagian) pada perilaku karyawan dan bahwa perilaku dapat merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

FE UII yang telah berdiri selama tujuh puluh (70) tahun memberikan pembuktian bahwa dari waktu ke waktu terdapat kesuksesan yang telah diraihnya. Melihat hal tersebut, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia tentunya memiliki karyawan-karyawannya yang ikut turun tangan untuk mencapai tujuan, visi dan misi FE UII yang selaras dengan visi dan misi UII. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, apakah hal tersebut adalah budaya yang dianut organisasi, rasa

keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya atau rasa komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan hal diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.”**

1.2 Rumusan Masalah

Adapun batasan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah *employee engagement* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *employee engagement* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
8. Lebih besar mana pengaruh secara langsung (*employee engagement* terhadap kinerja) daripada pengaruh secara tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi) pada karyawan?

9. Lebih besar mana pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja) daripada pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi) pada karyawan?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.
4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
5. Mengetahui pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Mengetahui pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
7. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
8. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh secara langsung (*employee engagement* terhadap kinerja) daripada pengaruh secara tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi) pada karyawan.
9. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja) daripada pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi) pada karyawan.

1.4 Manfaat

Setiap penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat. Adapun manfaatnya yaitu bagi :

1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan bagi penulis pribadi mengenai *employee engagement*, budaya organisasi dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan.

2. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai penambah ilmu pengetahuan tentang pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya serta dapat pula berdampak pada komitmen organisasi, selain itu juga dapat menjadi evaluasi bagi organisasi.

3. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan penelitian dalam bidang akademis dan menambah referensi penelitian dimasa yang akan datang dan sebagai tambahan wawasan untuk mengaplikasikan ilmu di dunia nyata serta memperluas pengetahuan, khususnya di bidang pengetahuan manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel *employee engagement*, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini sebagai berikut :

2.1.1 Hubungan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

1. Anitha (2014)

Dalam penelitian yang berjudul “*Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*” dengan sampel penelitian yang dilakukan terhadap karyawan dari tingkat manajerial menengah dan tingkat manajerial yang lebih rendah dari skala kecil organisasi yang terdaftar dalam Asosiasi Industri Kecil di Kabupaten Coimbatore. Menemukan bahwa, semua faktor yang diidentifikasi adalah prediktor dari keterikatan karyawan ($R^2 = 0,672$), variabel-variabel yang memiliki pengaruh besar pada hubungan bekerja, tim dan rekan kerja. Keterikatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($R^2 = 0,597$).

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu

tempat yang diteliti, di mana Anitha melakukan penelitian di organisasi yang terdaftar dalam Asosiasi Industri Kecil di Kabupaten Coimbatore sedangkan penelitian yang selanjutnya di Universitas Islam Indonesia.

2. Ghafoor, Aslam dan Syed (2011)

Dalam penelitian dengan judul “*Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership*” melakukan penelitian terhadap 270 karyawan dan manajer dari perusahaan telekomunikasi yang ada di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, praktek keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil juga mendukung mediasi *psychological ownership* dalam hubungan variabel-variabel ini.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, *psychological ownership* dan objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada 270 karyawan dan manajer dari perusahaan telekomunikasi sedangkan penelitian selanjutnya akan dilaksanakan di Universitas Islam Indonesia.

3. Lewiuci dan Mustamu (2016)

Dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin”. Penelitian ini dilakukan pada 80 orang karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin di Kabupaten Kediri, Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yang terdiri

dari *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Selain itu juga, teori *employee engagement* yang digunakan pun sama yaitu dengan dimensi *employee engagement* yang terdiri dari *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Perbedaan dari penelitian ini yaitu terletak pada objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada 80 karyawan di Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin yang terletak di Kabupaten Kediri, Jawa Timur sedangkan penelitian selanjutnya akan dilaksanakan di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

2.1.2 Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1. Pinho, Ana dan Sally (2014)

Penelitian dengan judul “*The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organisational Commitment in Organisational Performance. The Case of Non-Profit Organisations*” melakukan penelitian dengan pengumpulan data melalui survei *mail* dengan sampel organisasi non-profit Portugis yang beroperasi di bidang kesehatan. Menemukan bahwa, dampak budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Mengenai konsekuensi orientasi pasar, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari hasil orientasi pasar di kedua tingkat tinggi komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja dalam cara yang sangat signifikan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan budaya perusahaan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel orientasi pasar dan kinerja organisasi serta objek yang diteliti, di mana Pinho, Ana dan Sally melakukan penelitian pada organisasi non-profit Portugis yang beroperasi di bidang kesehatan sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia.

2. Chang dan Lee (2007)

Dalam penelitian dengan judul “*A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees Job Satisfaction*” terhadap 1.000 perusahaan local dengan subyek eksperimental meliputi industri asuransi keuangan, industri manufaktur dan industri jasa di Taiwan. Menemukan bahwa, berbagai operasi luasan organisasi pembelajaran memiliki perbedaan yang signifikan dibawah dimensi kepemimpinan, budaya organisasi dan operasi organisasi pembelajaran. Kepemimpinan dan budaya organisasi bisa positif dan secara signifikan mempengaruhi operasi organisasi pembelajaran. Selain itu, operasi pembelajaran organisasi memiliki efek positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti dan teori kepemimpinan, operasi organisasi pembelajaran, dan kepuasan kerja, di mana Chang dan Ming-Shing Lee menempatkan objek penelitiannya pada industri asuransi keuangan, industri manufaktur dan industri jasa sedangkan penelitian yang selanjutnya di Universitas Islam Indonesia.

3. Ismail (2008)

Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura” terhadap 150 pejabat struktural resmi IIB dan IIA dalam pemerintahan kabupaten-kabupaten di Madura. Menemukan bahwa, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepemimpinan dan kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek yang diteliti, variabel kepemimpinan dan teori yang digunakan pada variabel kinerja karyawan, di mana Iriani menempatkan objek penelitiannya pada industri publik sedangkan penelitian yang selanjutnya di Universitas Islam Indonesia. Pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Certo (1985) dan Dessler (2003) sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

2.1.3 Hubungan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.

1. Albdour dan Ikhlas (2014)

Dalam penelitian dengan judul “*Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan*” terhadap 336 karyawan bank di Yordania. Menyatakan bahwa, karyawan garis depan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dan keterikatan organisasi akan memiliki tingkat komitmen afektif dan komitmen normatif tinggi. Di sisi lain, keterikatan

karyawan yang tinggi bermakna dapat mempengaruhi komitmen kontinyu karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan komitmen organisasi serta pada teori komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, komitmen normatif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana peneliti sebelumnya melakukan penelitian pada sebuah Bank di Yordania sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia.

2. Singh dan Bindu (2015)

Dalam penelitian dengan judul “*Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment. A Study of Generational Diversity*” terhadap 477 karyawan penuh waktu dari 13 organisasi dari berbagai sektor di India. Menemukan bahwa, hasil komitmen profesional adalah negatif terkait dengan keterlibatan kerja, komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi normatif, dan komitmen tim. Keterlibatan kerja, komitmen organisasi afektif dan normatif, dan komitmen tim yang berkorelasi positif. Perbedaan yang diamati antara Generasi Y, Generasi X, Liberal, dan Sosialis untuk keterlibatan kerja, komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi normatif, komitmen profesional, dan komitmen tim. Generasi Y, misalnya, ditemukan hasil yang tinggi dalam komitmen profesional, sementara Sosialis ditemukan lebih tinggi pada komitmen organisasi afektif dibanding dengan generasi lainnya.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan juga teori yang digunakan yaitu komitmen afektif,

komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel keterlibatan kerja, komitmen tim, dan komitmen profesional serta objek yang diteliti, di mana Singh dan Bindu melakukan penelitian pada 477 karyawan penuh waktu dari 13 organisasi dari berbagai sektor di India. Sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia.

3. Puspadewi dan Suharnomo (2016)

Dalam penelitian dengan judul “Analisis Tentang *Employee Engagement* Pada Perusahaan Jasa (Studi Pada Karyawan Patra Jasa *Convention Hotel* Semarang)” terhadap 107 karyawan tetap Patra Jasa *Convention Hotel* Semarang di Semarang. Menemukan bahwa, karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural, dan *rewards and recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara keadilan distributif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel kepuasan kerja serta objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada sebuah Hotel di Semarang. Sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.

2.1.4 Hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

1. Manetje dan Martins (2009)

Penelitian yang dilakukan dengan judul “*The Relationship between Organisational Culture and Organisational Commitment*” terhadap 371 responden dalam suatu organisasi manufaktur motor di Afrika Selatan. Dari hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek pada komitmen organisasi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Manetje dan Martins melakukan penelitian pada suatu organisasi motor manufaktur di Afrika Selatan sedangkan penelitian yang selanjutnya akan melakukan penelitian di Universitas Islam Indonesia.

2. Abdullah, Alina dan Eta (2015)

Dalam penelitian dengan judul “*Does Organizational Culture Mediate The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment?*” pada tujuh perusahaan pemenang penghargaan dari sebelas yang setuju untuk berpartisipasi dengan populasi 449 karyawan di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memediasi efek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi antara usaha kecil. Penelitian ini memperingatkan temuan generalisasi yang diperoleh dari organisasi besar untuk diperpanjang untuk organisasi kecil.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional dan objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada tujuh perusahaan pemenang

penghargaan dari sebelas setuju untuk berpartisipasi dengan populasi 449 karyawan. Sedangkan penelitian selanjutnya akan dilaksanakan di Universitas Islam Indonesia.

3. Taurisa dan Ratnawati (2012)

Dalam penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja”. Sampel pada penelitian ini adalah 127 responden dari PT Sido Muncul Kaligawe Semarang. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen, komitmen organisasi sebagai variabel intervening dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel kepuasan kerja dan objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di PT Sido Muncul Kaligawe Semarang. Sedangkan penelitian selanjutnya akan dilaksanakan di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

2.1.5 Hubungan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

1. Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011)

Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)”. Penelitian ini dilakukan terhadap tenaga administratif di Universitas Brawijaya sebanyak 130 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement*, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada industri pendidikan, namun objek penelitian yang dilakukan antara penelitian sebelumnya dan yang akan datang berbeda di mana penelitian sebelumnya di Universitas Brawijaya, Malang sedangkan penelitian selanjutnya di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Selain itu juga, perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel gaya kepemimpinan dan objek yang diteliti.

2. Joushan, Syamsun dan Kartika (2015)

Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Bekasi”. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi sebanyak 73 karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*,

budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement*, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada sektor publik yaitu PT PLN (Persero), sedangkan penelitian selanjutnya akan dilakukan di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta yang termasuk dalam sektor jasa.

3. Ghafoor, Aslam dan Syed (2011)

Dalam penelitian dengan judul “*Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership*” melakukan penelitian terhadap 270 karyawan dan manajer dari perusahaan telekomunikasi yang ada di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, praktek keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil juga mendukung mediasi *psychological ownership* dalam hubungan variabel-variabel ini.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, *psychological ownership* dan objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada 270 karyawan dan manajer dari perusahaan telekomunikasi sedangkan penelitian selanjutnya akan dilaksanakan di Universitas Islam Indonesia.

2.1.6 Hubungan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

1. Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011)

Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)”. Penelitian ini dilakukan terhadap tenaga administratif di Universitas Brawijaya sebanyak 130 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement*, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada industri pendidikan, namun objek penelitian yang dilakukan antara penelitian sebelumnya dan yang akan datang berbeda di mana penelitian sebelumnya di Universitas Brawijaya, Malang sedangkan penelitian selanjutnya di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Selain itu juga, perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel gaya kepemimpinan dan objek yang diteliti.

2. Logahan dan Aesaria (2014)

Dalam penelitian dengan judul “Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN – Ciputat”. Penelitian ini dilakukan terhadap 54 responden karyawan PT Bank Tabungan Negara, Tbk cabang Ciputat. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi belum mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan keterlibatan kerja memiliki pengaruh

signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan berikutnya ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian ditemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya keterlibatan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi. Dan ditemukan juga bahwa budaya organisasi, dan keterlibatan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. bank Tabungan Negara, Tbk cabang Ciputat.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini yaitu pada variabel keterlibatan kerja serta penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada industri perbankan, sedangkan penelitian selanjutnya di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta yang termasuk dalam industri jasa. Selain itu juga, perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel gaya kepemimpinan dan objek yang diteliti.

3. Abdullah, Alina dan Eta (2015)

Dalam penelitian dengan judul *“Does Organizational Culture Mediate The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment?”* pada tujuh perusahaan pemenang penghargaan dari sebelas yang setuju untuk berpartisipasi dengan populasi 449 karyawan di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memediasi efek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi antara usaha kecil. Penelitian ini memperingatkan temuan generalisasi yang diperoleh dari organisasi besar untuk diperpanjang untuk organisasi kecil.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional dan objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada tujuh perusahaan pemenang penghargaan dari sebelas setuju untuk berpartisipasi dengan populasi 449 karyawan. Sedangkan penelitian selanjutnya akan dilaksanakan di Universitas Islam Indonesia.

2.1.7 Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1. Khan, Ziauddin dan Ramay (2010)

Dalam penelitian dengan judul *“The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance”* di sektor publik dan swasta dan publik minyak dan sektor gas di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja kerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki positif dan dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta teori komitmen organisasi yang digunakan yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di sektor publik dan swasta dan publik minyak dan sektor gas di Pakistan sedangkan penelitian selanjutnya akan dilaksanakan di Universitas Islam Indonesia.

2. Yiing dan Kamarul (2009)

Dalam penelitian dengan judul “*The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance*” pada mahasiswa Malaysia paruh waktu dan rekan-rekan kerja peneliti. Menemukan bahwa umumnya dan dengan beberapa pengecualian, perilaku kepemimpinan ditemukan terkait secara signifikan terhadap komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan ini. Komitmen organisasional ditemukan terkait secara signifikan dengan kepuasan kerja, tapi tidak dengan kinerja karyawan. Namun, hanya budaya yang mendukung hubungan antara komitmen dan kepuasan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi, kinerja karyawan dan budaya organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja serta objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada mahasiswa Malaysia paruh waktu dan rekan-rekan kerja peneliti sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia.

3. Gunlu, Mehmet dan Nilufer (2010)

Dalam penelitian dengan judul “*Job satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey*” pada skala besar manajer hotel di industri pariwisata di Turki. Menemukan bahwa, ekstrinsik, intrinsik, dan kepuasan kerja umum berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif dan komitmen afektif. Selain itu, temuan juga menunjukkan bahwa dimensi kepuasan kerja tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kelangsungan

komitmen diantara para pengelola hotel skala besar. Ketika karakteristik sampel yang dihormati, usia, tingkat pendapatan, dan pendidikan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan pekerjaan ekstrinsik sedangkan tingkat pendapatan secara tidak langsung mempengaruhi komitmen afektif.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan teori yang digunakan yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel kepuasan kerja dan objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada skala besar manajer hotel di industri pariwisata sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia.

2.1.8 Pengaruh secara langsung (*employee engagement* terhadap kinerja) daripada pengaruh secara tidak langsung (*employee engagement* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi) pada karyawan

1. Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011)

Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)”. Penelitian ini dilakukan terhadap tenaga administratif di Universitas Brawijaya sebanyak 130 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement*, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada industri pendidikan, namun objek penelitian yang dilakukan antara penelitian sebelumnya dan yang akan datang berbeda di mana penelitian sebelumnya di Universitas Brawijaya, Malang sedangkan penelitian selanjutnya di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Selain itu juga, perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel gaya kepemimpinan dan objek yang diteliti.

2. Logahan dan Aesaria (2014)

Dalam penelitian dengan judul “Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN – Ciputat”. Penelitian ini dilakukan terhadap 54 responden karyawan PT Bank Tabungan Negara, Tbk cabang Ciputat. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi belum mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan berikutnya ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian ditemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya keterlibatan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi. Dan ditemukan juga bahwa budaya organisasi, dan keterlibatan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. bank Tabungan Negara, Tbk cabang Ciputat.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini yaitu pada variabel keterlibatan kerja serta penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada industri perbankan, sedangkan penelitian selanjutnya di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta yang termasuk dalam industri jasa. Selain itu juga, perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel gaya kepemimpinan dan objek yang diteliti.

3. Alb दौर dan Ikhlas (2014)

Dalam penelitian dengan judul “Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan” terhadap 336 karyawan bank di Yordania. Menyatakan bahwa, karyawan garis depan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dan keterikatan organisasi akan memiliki tingkat komitmen afektif dan komitmen normatif tinggi. Di sisi lain, keterikatan karyawan yang tinggi bermakna dapat mempengaruhi komitmen kontinyu karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel employee engagement dan komitmen organisasi serta pada teori komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, komitmen normatif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana peneliti sebelumnya melakukan penelitian pada sebuah Bank di Yordania sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia.

2.1.9 Pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja) daripada pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi) pada karyawan

1. Suryani dan Budiono (2016)

Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT Kerta Rajasa Raya” pada 32 responden yang diambil dari karyawan divisi HRD PT Kerta Rajasa Raya. Menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terbukti tidak berpengaruh.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasi dan teori yang digunakan yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada PT Kerya Rajasa Raya sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia.

2. Jannah (2016)

Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.PG Rajawali I Surabaya)” pada 78 orang karyawan PT. PG Rajawali I Surabaya (karyawan tetap yang meliputi staf dan non staf tanpa komisararis dan direksi). Menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya

organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasi dan teori yang digunakan yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada PT. PG Rajawali I Surabaya sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia.

3. Haryanti dan Cholil (2015)

Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi” pada 131 perawat unit rawat inap Rumah Sakit Islam Klaten yang masa kerjanya lebih dari satu tahun. Menemukan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Setelah hadir variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi hanya satu variabel yang berpengaruh yaitu kompetensi karyawan, sedangkan yang lainnya tidak dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan dengan atau tanpa variabel mediasi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel gaya kepemimpinan dan kompetensi karyawan serta objek yang diteliti, di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di

Rumah Sakit Islam Klaten sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun/Judul Penelitian	Sampel/Lokasi/ Industri	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan/ Kelemahan
1.	Anitha (2014), <i>Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance</i>	Karyawan dari tingkat manajerial menengah dan tingkat manajerial yang lebih rendah dari skala kecil organisasi yang terdaftar dalam Asosiasi Industri Kecil di Kabupaten Coimbatore.	Mengidentifikasi faktor penentu utama dari keterikatan karyawan dan prediktabilitas konsep mereka. Hal ini juga mempelajari dampak dari keterlibatan karyawan pada kinerja karyawan.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan: <i>employee engagement</i> (Khan, 1990): <i>work environtment, leadership, team and co-worker, training and career development, compensation, organizational policies, workplace well-being.</i>	Ada hubungan yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Lingkungan, tim kerja dan hubungan pekerja ditemukan memiliki nilai t yang signifikan dengan keterlibatan karyawan.
2.	Ghafoor, Aslam dan Syed (2011), <i>Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership</i>	270 karyawan dan manajer dari perusahaan telekomunikasi yang ada di Pakistan. Industri telekomunikasi.	Menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Selain efek mediasi <i>psychological ownership</i> dalam dimensi <i>self-efficacy, belongingness, identitas diri dan akuntabilitas</i> dipelajari dalam	Kuantitatif. Konsep yang digunakan: <i>employee engagement</i> (Schaufeli et al., 2002): <i>vigor, dedication, absorption.</i>	Gaya kepemimpinan dan praktek sumber daya manusia, keterikatan karyawan, secara signifikan mempengaruhi dimensi dalam konteks <i>psychological ownership</i> . Rasa kepemilikan didukung oleh persepsi kewarganegaraan karyawan. Setelah

			hubungan variabel tersebut dengan kinerja karyawan.		karyawan merasa diri mereka sebagai bagian dari organisasi. Karyawan mengembangkan komitmen dengan organisasi dan meningkatkan kinerja mereka
3.	Lewiuci dan Mustamu (2016), <i>Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin</i>	80 orang karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin di Kabupaten Kediri, Jawa. Industri bisnis.	Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>employee engagement</i> yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu <i>vigor</i> , <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> terhadap kinerja karyawan di subjek penelitian.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan <i>-employee engagement</i> : (Schaufeli dan Bakker, 2003): <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , <i>absorption</i> . <i>-kinerja karyawan</i> (Mangkunegara, 2009): kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab.	1. <i>Vigor</i> (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di subjek penelitian. 2. <i>Dedication</i> (X2) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) 3. <i>Absorption</i> (X3) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
4.	Pinho, Ana dan Sally (2014), <i>The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organisational Commitment in Organisational Performance. The Case of Non-Profit</i>	Organisasi non-profit Portugis yang beroperasi di bidang kesehatan. Industri kesehatan.	Mengusulkan kerangka kerja konseptual yang mengeksplorasi hubungan antara konstruk berikut: budaya perusahaan / organisasi, orientasi pasar, komitmen organisasi dan kinerja organisasi dalam organisasi non-profit.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan <i>-budaya organisasi</i> : (Deshpande <i>et al.</i> , 1993): <i>clan culture</i> , <i>adhocracy culture</i> , <i>hierarchy culture</i> , <i>market culture</i> . <i>-komitmen organisasi</i> (Buchanan, 1974):	Penelitian ini membahas argumen utama yang menghubungkan beberapa variabel organisasi, seperti budaya perusahaan, komitmen organisasi, orientasi pasar dan kinerja organisasi. Studi ini memberikan pemahaman yang lebih baik dari

	<i>Organisations</i>			<i>organisational loyalty, organisational identification, organisational involvement.</i>	strategi yang digunakan oleh organisasi sehingga kebijakan yang tepat dapat diterapkan untuk mencocokkan pengguna dan kebutuhan karyawan.
5.	Chang dan Lee (2007), <i>A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees Job Satisfaction</i>	1.000 perusahaan lokal dengan subyek eksperimental meliputi industri asuransi keuangan, industri manufaktur dan industri jasa di Taiwan.	Mengetahui hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, operasi organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja karyawan.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan -budaya organisasi: (Denison dan Mishra, 1995): <i>adaptability culture, mission culture, clan culture, bureaucratic culture.</i>	Kepemimpinan dan budaya organisasi menimbulkan efek positif secara signifikan pada operasi organisasi pembelajaran. Kepemimpinan, budaya organisasi dan operasi organisasi pembelajaran penyebab efek positif pada kepuasan kerja karyawan.
6.	Ismail (2008), Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura	Pejabat struktural resmi IIB dan IIA di dalam Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura dengan 150 sampel.	Menjelaskan hubungan kausalitas pada banyak variabel yang diteliti, penelitian ini termasuk dalam klasifikasi prediksi yang dikaji dan dijelaskan.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan - Budaya organisasi (Denison and Mishra, 1995), dan Gordon and Cummins, 1979): <i>involvement, consistency, adaptability,</i> - Kinerja karyawan (Certo, 1985 dan Dessler, 2003):	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja

				<i>Absenteeism, Tardiness, Length, of service, Dependabel task accomplishment, Cooperation, Protective ideas, Constructive ideas, Self-training, Afaorable attitudes</i>	karyawan.
7.	Albdour dan Ikhlas (2014), <i>Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan</i>	336 karyawan bank di Yordania. Industri perbankan.	Menyelidiki hubungan antara dua pengukuran keterikatan karyawan (keterikatan kerja dan keterikatan organisasi) dan komitmen organisasi diukur dengan tiga pengukuran kunci yaitu: afektif (emosional) komitmen; kelanjutan (<i>maintenance</i>) komitmen; dan komitmen normatif, yaitu dalam konteks sektor perbankan Yordania.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan <i>-employee engagement</i> : (Saks, 2006): <i>job engagement, organizational engagement</i> . -komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1990): <i>affective commitment, continuance commitment, normative commitment</i> .	Penelitian ini telah memberikan bukti empiris untuk mendukung teori ini, ketika itu menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan dan organisasi mereka akan melaporkan komitmen afektif dan komitmen normative tingkat tinggi. Kedua, representasi keterlibatan karyawan oleh dua dimensi (keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi) dapat dianggap sebagai kontribusi besar.
8.	Singh dan Bindu (2015), <i>Job Involvement, Organizational Commitment, Professional</i>	477 karyawan penuh waktu dari 13 organisasi dari berbagai sektor di India.	Menguji hubungan antara keterlibatan kerja, komitmen organisasi, komitmen tim dan komitmen	Kuantitatif. Konsep yang digunakan -komitmen organisasi (Meyer dan Allen, 1991): <i>affective</i>	Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan India memiliki komitmen tim, keterlibatan kerja, dan komitmen

	<i>Commitment, and Team Commitment. A Study of Generational Diversity</i>		profesional dan untuk mengeksplorasi perbedaan generasi untuk variabel -variabel ini.	<i>commitment, continuance commitment, normative commitment.</i>	afektif yang tinggi untuk organisasi. Temuan juga menunjukkan bahwa komitmen profesional berhubungan negatif dengan Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan terhadap organisasi juga sangat terlibat dalam pekerjaan dan berkomitmen untuk tim.
9.	Manetje dan Martins (2009), <i>The Relationship between Organisational Culture and Organisational Commitment</i>	371 responden dalam suatu organisasi manufaktur motor di Afrika Selatan. Industri motor.	Penyelidikan tentang hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam organisasi motor manufaktur Afrika Selatan.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan -budaya organisasi: (Harrison and Stokes, 1992): <i>power dimension, role dimension, achievement dimension, support dimension.</i> -komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1990): <i>affective commitment, continuance commitment, normative commitment.</i>	Bahwa responden lebih berkomitmen afektif untuk organisasi ketika prestasi dan peran budaya yang ada dianggap dominan. Komitmen afektif juga tinggi ketika budaya kekuasaan yang ada dianggap sebagai paling dominan. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa komitmen afektif tinggi ketika responden mempersepsikan dukungan budaya disukai sebagai dominan dan budaya kekuasaan yang lebih disukai sebagai paling dominan. Analisis korelasi menunjukkan tidak

					ada hubungan antara komitmen afektif dan budaya kekuasaan yang lebih disukai.
10.	Puspadewi dan Suharnomo (2016), <i>Analisi tentang Employee Engagement</i> pada Perusahaan Jasa (Studi pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang)	107 karyawan tetap Patra Jasa Convention Hotel Semarang.	Untuk mengetahui anteseden dan konsekuensi dari <i>employee engagement</i> .	Kuantitatif. Konsep yang digunakan: - <i>employee engagement</i> , (Gallup inc. (2004)) - kinerja karyawan, (Tsui, Anne S., Jone L Pearce dan Lyman W. Porter (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)) - komitmen organisasi (Ganesan, Shankar dan Barton A. Weitz (1996) dan Fuad Mas'ud (2004)).	Bahwa karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural, dan <i>rewards and recognition</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . Sementara keadilan distributif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. <i>Employee engagement</i> secara parsial menghubungkan anteseden dengan konsekuensi.
11.	Abdullah, Alina dan Eta (2015), <i>Does Organizational Culture Mediate The Relationship between Transformational</i>	tujuh perusahaan pemenang penghargaan dari sebelas yang setuju untuk berpartisipasi dengan populasi 449 karyawan di	Menguji pengaruh mediasi budaya organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi antara bisnis kecil.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan -budaya organisasi: (Ouchi, 1981; Peter and Waterman, 1982; Deals and Kennedy, 1982):	Pertama, bertentangan dengan bukti empiris sebelumnya (Arnold, Barling, & Kelloway, 2001; Erkutlu, 2008; Pillai & Williams, 2004;

	<i>Leadership and Organizational Commitment?</i>	Malaysia.		<i>productivity, performance, commitment, self-confidence.</i>	Shi, 2004), efek mediasi budaya organisasi gagal untuk diamati. Kedua, penelitian ini memberikan dukungan kepada atas Teori Eselon yang mengklaim pengaruh pemilik-manajer di berbagai organisasi hasil (Hambrick dan Mason, 1984), pertentangan Schein bahwa pemilik-manajer adalah pencipta budaya organisasi dan Bass dan Avolio (1993) pernyataan bahwa pemimpin transformasional adalah 'pemberi' dan 'pembuat definisi' budaya organisasi.
12.	Taurisa dan Ratnawati (2012), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja	127 responden dari PT Sido Muncul Kaligawe Semarang. Industri Jamu dan Farmasi.	Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan -budaya organisasi: (Hofstede <i>et al.</i> , 1993; Kolb <i>et al.</i> , 1999): keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerjasama, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian.	<i>Pertama</i> , pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. <i>Kedua</i> , pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi

				-komitmen organisasi (Ganesan dan Weitz, 1996): perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. -kinerja karyawan (Tsui <i>et al.</i> , 1997): kuantitas, kualitas, efisiensi, kemampuan, ketepatan, pengetahuan, kreativitas.	dan komitmen organisasional. <i>Ketiga</i> , pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. <i>Keempat</i> , pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. <i>Kelima</i> , pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. <i>Keenam</i> , pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
13.	Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011), Pengaruh Keterlibatan	Tenaga administratif di Universitas Brawijaya sebanyak 130 responden.	Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya	Kuantitatif. Konsep yang digunakan <i>-employee engagement</i> : (Saks, 2006): <i>job</i>	• Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Keterlibatan Karyawan terhadap

	Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)	Industri pendidikan.	kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja.	<i>engagement, organizational engagement.</i> -komitmen organisasi (Ganesan dan Weitz, 1996): perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. -kinerja karyawan (Mas'ud, 2004): kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, kemampuan karyawan, ketepatan waktu, pengetahuan karyawan, kreativitas karyawan, melaksanakan tugas sesuai prosedur. -budaya organisasi	Komitmen Organisasional. Artinya, semakin • Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional. • Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional. • Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. • Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. • Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin efektif Gaya Kepemimpinan, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan. • Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Komitmen
--	---	-----------------------------	--	---	---

				(Robbins, 2006): inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.	Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin tinggi nilai Komitmen Organisasional, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan.
14.	Joushan dan Kartika (2015), Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi	73 karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi.	Bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan: <i>budaya organisasi</i> , employee engagement, kinerja karyawan.	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> ; Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, <i>employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	Khan, Ziauddin dan Ramay (2010), <i>The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance</i>	sektor publik dan swasta dan publik minyak dan sektor gas di Pakistan.	Menguji hubungan antara komitmen organisasi (Komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif) pada kinerja kerja karyawan.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan -komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1991): <i>affective commitment</i> , <i>continuance commitment</i> , <i>normative commitment</i> .	Temuan menunjukkan bahwa variabel demografis seperti, usia responden baik di sektor publik dan swasta tidak memiliki variasi yang signifikan dalam kinerja pekerjaan mereka. Namun responden dengan kelompok umur di bawah 25 tahun memiliki kinerja tinggi dibandingkan

					dengan kategori usia lainnya. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa laki-laki adalah pemain yang lebih tinggi 'vis à-vis Perempuan.
16.	Yiing dan Kamarul (2009), <i>The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance</i>	Mahasiswa Malaysia paruh waktu dan rekan-rekan kerja peneliti. Industri pendidikan.	Menyelidiki efek moderasi dari budaya organisasi pada hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi dan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan kinerja dalam pengaturan Malaysia.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan -kinerja karyawan (Motowidlo and Van Scotter, 1994): <i>task performance, contextual performance.</i> -komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1990): <i>affective commitment, continuance commitment, normative commitment.</i> -budaya organisasi (Wallach, 1983): <i>bureaucratic, innovative, supportive.</i>	Penelitian ini, telah membantu untuk mengisi kesenjangan dalam upaya untuk meningkatkan pemahaman kita tentang peran kepemimpinan dan komitmen organisasi di lingkungan Malaysia dan seterusnya. Temuan dari penelitian ini dapat membantu para pemimpin dan ulama, terutama yang berkaitan dengan perusahaan Malaysia.
17.	Gunlu, Mehmet dan Nilufer (2010), <i>Job satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in</i>	Skala besar manajer hotel di industri pariwisata di Turki.	Mengidentifikasi efek dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk manajer hotel besar di wilayah Aegean Turki dan, di samping itu, untuk menguji apakah ada	Kuantitatif. Konsep yang digunakan -komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1990): <i>affective commitment, continuance commitment, normative</i>	Menurut hasil penelitian, kelanjutan komponen komitmen tidak sangat relevan bagi manajer tingkat atas dalam penelitian ini. Sedangkan, orang memiliki komitmen

	Turkey		hubungan yang signifikan antara karakteristik sampel, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.	<i>commitment.</i>	kontinyu tetap dalam organisasi karena mereka harus tinggal (Meyer dan Allen, 1997. Ketika tingkat kepuasan Hasil itu dapat dijelaskan oleh kondisi kerja di industri pariwisata, seperti musiman adalah karakteristik yang paling penting.
18.	Suryani dan Budiono (2016), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kerta Rajasa Raya	32 responden yang diambil dari karyawan divisi HRD PT Kerta Rajasa Raya.	Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada divisi HRD PT Kerta Rajasa Raya).	Kuantitatif. Konsep yang digunakan: - Budaya organisasi (Luthans dalam Sopiah, 2008): Aturan-aturan perilaku, Norma, Nilai-nilai dominan, Filosofi, Peraturan-peraturan, Iklim organisasi - Komitmen organisasi (Meyer, Allen dan Smith (1998) dalam Sopiah, 2008): <i>Affective commitment</i> , <i>Continuance commitment</i> , <i>Normative commitment</i> - Kinerja karyawan (Robbins (1994) dalam Riani (2011): Kemampuan	Bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terbukti tidak berpengaruh.

				bekerja sama, Kualitas pekerjaan, Kemampuan teknis, Inisiatif, Semangat, Daya tahan, Kuantitas pekerjaan	
19.	Jannah (2016), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.PG Rajawali I Surabaya)	78 orang karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya (karyawan tetap yang meliputi staf dan non staf tanpa komisararis dan direksi).	Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.	Kuantitatif. Konsep yang digunakan: - Budaya organisasi (Denison dan Misra (1995) dalam Darsana (2013) yang meliputi <i>involvement</i> , <i>consistency</i> , <i>adaptability</i> , dan <i>mission</i> . - Komitmen organisasi (Allen dan Meyer (1993) dalam Darmawan (2013:171) yang meliputi <i>affective commitment</i> , <i>continuance commitment</i> , dan <i>normative commitment</i> .) - Kinerja karyawan (Bernardin dan Russel (1995) dalam Hakim (2015) serta Mathis dan Jackson (2010:324) yang meliputi <i>quality</i> , <i>quantity</i> , <i>timeliness</i> ,	Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terbukti tidak berpengaruh. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh

				<i>cost effectiveness, need for supervision, Interpersonal impact, Presence/ attendance on the job, Efficiency of work completed)</i>	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
20.	Haryanti dan Cholil (2015), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi	131 perawat unit rawat inap Rumah Sakit Islam Klaten yang masakerjanya lebih dari 1 tahun.	Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (studi kasus pada Rumah Sakit Islam Klaten).	Kuantitatif. Konsep yang digunakan: - Budaya organisasi - Komitmen organisasional - Kinerja	Kompetensi karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Setelah hadir variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi hanya satu variabel yang berpengaruh yaitu kompetensi karyawan, sedangkan yang lainnya tidak dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan dengan atau tanpa variabel mediasi.

Berikut rangkuman teori yang digunakan pada penelitian sebelumnya:

Tabel 1.2 Rangkuman Teori Penelitian Sebelumnya

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitian selanjutnya
Employee Engagement	Schaufeli dan Bakker (2003)	<i>Vigor, Dedication, Absorption</i>	Schaufeli dan Bakker (2003); <i>Vigor, Dedication, Absorption</i>
	Saks (2006)	<i>Job engagement, Organizational engagement</i>	
	Kourdi (2009)	<i>Equity, Achievement, Camaraderie, Leadership</i>	
	Kahn (1990)	<i>Work environment, Leadership, Team and co-worker, Training & career development, Compensation, Organizational policies, Workplace well-being</i>	
Budaya Organisasi	Hofstede <i>et al.</i> (1993); Kolb <i>et al.</i> (1999) dalam Mas'ud (2004)	Keterbukaan, Rasa aman dengan pekerjaan, Perasaan dihargai, Kerja sama, Kejelasan organisasi, Dukungan dan perhatian	Denison dalam Sobirin (2009); <i>Involvement Dimension, Consistency Dimension, Adaptability Dimension, Mission Dimension</i>
	Robbins (2006)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, Berorientasi pada hasil, Berorientasi pada manusia, Berorientasi pada tim, Agresivitas, Stabilitas	
	Denison & Mishra (1995) dalam Darsana (2013)	<i>Involvement, Consistency, Adaptability, Mission</i>	
	Wallach (1983)	<i>Bureaucratic, Innovative, Supportive</i>	

Kinerja	Mas'ud (2004)	Kualitas kerja karyawan, Efisiensi karyawan, Kemampuan karyawan, Ketepatan waktu, Pengetahuan karyawan, Kreativitas karyawan, Melaksanakan tugas sesuai prosedur	Bernardin dan Russel (1993); <i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact</i>
	Mathis and Jackson (2006)	Kuantitas hasil kerja, Kualitas hasil kerja, Ketepatan waktu kehadiran, Kemampuan bekerjasama	
	Bernardin dan Russel (1995) dalam Hakim (2015) serta Mathis dan Jackson (2010)	<i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact, Presence/attendance on the job, Efficiency of work completed</i>	
	Mangkunegara (2009)	Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan tugas, Tanggung jawab	
Komitmen Organisasi	Ganesan dan Weitz (1996)	Perasaan menjadi bagian dari organisasi, Kebanggaan terhadap organisasi, Kepedulian terhadap organisasi, Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi	Allen dan Meyer (1990); <i>Affective, Continuance, Normative</i>
	Allen dan Meyer (1990)	<i>Affective, Continuance, Normative</i>	
	Buchanan (1974)	<i>Organisational loyalty, Organisational identification,</i>	

		<i>Organisational involvement</i>	
	Meyer dan Allen (1991)	<i>Affective, Continuance, Normative</i>	

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, ada pula yang secara umum tetapi tidak semuanya yaitu mengaitkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Maka sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu penelitian yang memodifikasi alur regresi di mana variabel kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan diganti dengan variabel *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya akan meneliti tentang pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang akan dilakukan pada industri pendidikan tepatnya di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta guna membuktikan teori yang sudah ada dan hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu pada variabel *employee engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2003), budaya organisasi menggunakan teori Denison dalam Sobirin (2009), komitmen organisasi menggunakan teori Allen dan Mayer (1990) dan Kinerja menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dalam organisasi yang penting sehingga perlu dijaga agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sumber daya manusia yang dikelola secara profesional dapat memberikan hasil yang baik bagi keberlangsungan organisasi dalam mengimplementasikan visi misinya. Straub dan Attner dalam (Gaol, 2014) mengungkapkan bahwa manusia merupakan sumber daya paling penting dari sebuah organisasi.

Menurut Handoko (2011) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Mangkunegara (2001) yaitu: Manajemen personalia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2001) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari penjelasan di atas serta pendapat-pendapat para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia, penulis berusaha mencoba mengartikan definisi Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan,

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutus hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap komponen yang ada pada organisasi tentu memiliki fungsinya masing-masing. Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi memiliki fungsi yang dapat menunjang aktivitas organisasi secara baik manajerial maupun operasional. Menurut Hasibuan (2003) mengklasifikasikan ruang lingkup Manajemen Sumber Daya manusia menjadi 2 fungsi pokok, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Namun menurut Umar (2008) mengatakan bahwa terdapat fungsi yang ketiga dari Manajemen Sumber daya Manusia selain dari dua fungsi yang telah disebutkan sebelumnya yaitu “Kedudukan Manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”. Kedua fungsi Manajemen personalia yaitu adalah:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*): Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Bagi manajer personalia, perencanaan berarti penentuan program personalia, yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan yang bersangkutan. Dengan perkataan lain, proses penentuan sasaran akan melibatkan partisipasi aktif manajer personalia. Perencanaan merupakan dasar dari fungsi-fungsi manajemen lainnya, sekaligus merupakan perumusan persoalan-persoalan mengenai apa dan bagaimana suatu

pekerjaan hendak dilaksanakan, melalui penetapan sasaran yang harus dicapai. Dengan demikian, perencanaan dianggap sebagai kumpulan keputusan yang dasar bagi tindakan-tindakan di masa yang akan datang.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*): Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi adalah personalia tertentu akan membantu ke arah tercapainya sasaran perusahaan, maka manajer personalia harus menyusun suatu organisasi, dengan merencanakan struktur hubungan antara pekerja, personalia, dan lain-lain. Pengorganisasian merupakan tugas manajer untuk menyusun pembagian kerja dan menentukan tanggung jawab, serta menjaga hubungan antar kelompok sedemikian rupa sehingga mereka dapat melaksanakan berbagai aktivitas untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Salah satu tugas pokok organisasi, adalah mengalokasikan bermacam-macam kepentingan untuk kemudian memanfaatkan seluruh kemampuan yang ada, ke arah tercapainya suatu tujuan.
- c. Pengarahan (*Directing*): Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan, dalam pelaksanaan tuganya masing-masing. Pengarahan berfungsi mengkoordinasi berbagai kegiatan organisasi agar berjalan efektif dan

tertuju pada realisasi yang telah ditetapkan, serta mampu menggerakkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, memotivasi, dan membina moral pegawai.

- d. Pengendalian (*Controlling*): Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Fungsi pengendalian dilakukan sebagai pengamatan atas tindakan dan perbandingannya, dengan rencana perbaikan atas terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi, atau penyesuaian terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah serta berfungsi mengoreksi pelaksanaan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*): Pengadaan Tenaga Kerja adalah kegiatan untuk memperoleh kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Hal ini meliputi penarikan tenaga kerja, seleksi, serta penempatannya.
- b. Pengembangan (*Development*): Pengembangan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sehingga ia dapat bekerja dengan lebih baik di perusahaan tersebut.
- c. Kompensasi (*Compensation*): Kompensasi yaitu pemberian imbalan atau penghargaan kepada karyawan atas dasar prestasi yang mereka capai di perusahaan tersebut.

- d. Pengintegrasian (*Integration*): Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang selaras dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*): Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja dalam perusahaan selamanya.
- f. Kedisiplinan: Kedisiplinan yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK): Pemutusan hubungan adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat. Perusahaan bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemisahan sesuai dengan persyaratan-prsyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa orang tersebut berada dalam keadaan baik.

Dari uraian mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas, dapat dijadikan suatu tahapan-tahapan yang saling berkaitan dan menunjang satu sama lain.

2.2.3 Pendekatan Sumber Daya Manusia

Keterkaitan antar konsep dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia melahirkan model-model pendekatan yang digunakan untuk memetakan karakteristik sumber daya manusia di dalam organisasi. Siswanto (2010) menjelaskan dua model manajemen sumber daya manusia, yakni model Michigan dan Harvard. Kedua model ini menggunakan pendekatan yang

berlawanan, di mana model Michigan berorientasi pada “tujuan organisasi” sehingga sering disebut “*hard model*” sedangkan model Harvard lebih berorientasi pada “manusia” sehingga sering disebut “*soft model*”.

1. Pendekatan Lunak (*soft*)

Pendekatan lunak memandang komitmen karyawan merupakan kunci penentu kinerja kompetitif. Karyawan yang bekerja dalam kultur komitmen yang tinggi dipersiapkan untuk bekerja dalam jangka panjang. Komitmen tumbuh dari iklim kepercayaan. Siswanto (2010) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pendekatan *soft* diturunkan dari falsafah hubungan kemanusiaan (*human relations*), yang lebih menekankan pada komitmen dan keinginan SDM, sehingga misi organisasi merupakan komitmen bersama. Sementara itu untuk menekankan pentingnya mengintegrasikan kebijakan SDM dengan tujuan bisnis, pendekatan *soft* berfokus pada memperlakukan karyawan sebagai aset yang bernilai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi, keterampilan dan kinerja yang berkualitas tinggi.

Menurut Gill (1999) Pendekatan *soft* menggambarkan kerangka kerja yang menghubungkan antara pilihan kebijakan MSDM dengan lingkungan internal dan eksternal, serta keterkaitannya dengan *outcome* SDM dan konsekuensi jangka panjangnya. Alwi (2008) menjelaskan bahwa pendekatan lunak mengeksplorasi sisi “*human*” dari karyawan. Sebagai contoh, menumbuhkan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan ini, dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan membangun kultur organisasi yang

berbasis dan kepercayaan. Ekspansi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah inti dari strategi komitmen.

2. Pendekatan Keras (*hard*)

Berbeda dengan pendekatan *soft* atau model Harvard yang menginterpretasi organisasi sebagai produk tindakan sosial (*social action view*), pendekatan *hard* atau model Michigan merupakan interpretasi organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan (*instrumental view*), sehingga bila ditarik benang merah dalam konteks pengembangan ilmu manajemen, maka dapat dikatakan bahwa pendekatan *hard* adalah diturunkan dari falsafah Taylorism (*scientific management*), yang lebih menekankan pada “rekayasa SDM” untuk kepentingan organisasi (Siswanto, 2010).

Alwi (2008) dalam proses pembentukan SDM unggul melalui pendekatan keras, ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait dan *crucial* sifatnya terutama dalam tahap *attracting* dan *developing* yaitu:

a. Sistem rekrutmen dan seleksi

Dalam praktek, faktor rekrutmen dan seleksi seringkali terabaikan. Akibatnya ketika karyawan baru mengikuti pelatihan, ternyata kemampuan yang dimiliki tidak berkembang.

b. Sistem pelatihan

Manajer senior diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor baik formal maupun informal. Bahkan dalam deskripsi jabatan para manajer lini selain tugas utama, tercantum tugas spesifik yaitu melakukan pelatihan terhadap karyawan junior dalam jabatannya. Tujuannya agar

manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan.

c. Sistem pengembangan

Mengukur dan mengenali kemampuan karyawan kemudian dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan diri untuk menutupi kesenjangan kemampuan dengan target yang ada.

Menurut Gill (1999) model *hard* ini menekankan fokus SDM tentang pentingnya integrasi kebijakan sumber daya manusia, sistem dan kegiatan dengan strategi bisnis. Dari perspektif ini sumber daya manusia sebagian besar menjadi faktor produksi untuk mendapatkan keuntungan. Dari uraian mengenai pendekatan sumber daya manusia di atas, dapat dijadikan suatu pengetahuan yang dapat membantu perusahaan dalam menentukan kebijakan yang dipilih.

2.2.4 Pengertian Perilaku

Sarwono (1993) mendefinisikan perilaku sebagai sesuatu yang dilakukan oleh individu satu dengan individu lain dan sesuatu itu bersifat nyata. Menurut Morgan (1986) tidak seperti pikiran atau perasaan, perilaku merupakan sesuatu yang konkrit yang dapat diobservasi, direkam maupun dipelajari. Walgito (1994) mendefinisikan perilaku atau aktivitas ke dalam pengertian yang luas yaitu perilaku yang tampak (*overt behavior*) dan perilaku yang tidak tampak (*innert behavior*), demikian pula aktivitas-aktivitas tersebut disamping aktivitas motoris juga termasuk aktivitas emosional dan kognitif. Chaplin (1999) memberikan pengertian perilaku dalam dua arti. Pertama perilaku dalam arti luas didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dialami seseorang. Pengertian yang

kedua, perilaku didefinisikan dalam arti sempit yaitu segala sesuatu yang mencakup reaksi yang dapat diamati.

Menurut kamus bahasa Indonesia, perilaku merupakan reaksi seseorang yang muncul dalam gerakan atau sikap (gerakan badan atau ucapan). Skinner (1983), seorang ahli psikologi dalam Notoatmodjo (2005), merumuskan bahwa perilaku merupakan respons atau reaksi seseorang terhadap stimulus (rangsangan dari luar). Dengan demikian, perilaku manusia terjadi melalui proses : Stimulus → Organisme → Respons, sehingga teori Skinner ini disebut teori “S-O-R”.

Berdasarkan teori “S-O-R” tersebut yang dikemukakan oleh Skinner (1983) dalam Notoatmodjo (2005), maka perilaku dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. Perilaku tertutup (*Covert behavior*)

Perilaku tertutup terjadi bila respons terhadap stimulus tersebut masih belum dapat diamati orang lain dari luar secara jelas. Respons seseorang masih terbatas dalam bentuk perhatian, perasaan, persepsi, pengetahuan dan sikap terhadap stimulus yang bersangkutan. Bentuk “*unobservable behavior*” atau “*covert behavior*” yang dapat diukur adalah pengetahuan dan sikap.

b. Perilaku terbuka (*Overt behavior*)

Perilaku terbuka ini terjadi bila respons terhadap stimulus tersebut sudah berupa tindakan, atau praktik ini dapat diamati orang lain dari luar atau “*observable behavior*”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh manusia dalam menanggapi stimulus lingkungan, yang meliputi aktivitas motoris, emosional, dan kognitif.

2.2.5 Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)

1. Definisi *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai definisi *employee engagement*. Kahn (1990) dalam Albrecht (2010) merupakan salah satu pakar yang mengemukakan teori *engagement*, mendeskripsikan bahwa *engagement* pegawai sebagai "*being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles.*" Menurut Kahn, *engagement* pegawai adalah pegawai yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka.

Yang lain berpendapat (Macey *et al.*, 2009) dalam Albrecht (2010) *engagement* pegawai didefinisikan sebagai "*an individual's sense of purpose and focused energy, evident to other in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational goals.*" Dalam definisi di atas, ada beberapa hal penting dalam *engagement* pegawai, yakni:

1. Rasa memiliki tujuan dalam pekerjaan
2. Energi yang terfokus
3. Yang kesemuanya itu dibuktikan dalam inisiatif pribadi
4. Kemampuan beradaptasi
5. Usaha

6. Persistensi yang diarahkan untuk mencapai sasaran organisasi

Pengertian *engagement* yang paling sering dikutip adalah yang dikemukakan Schaufeli *et al.* (2002) dalam Albrecht (2010), yang mendefinisikan *engagement* sebagai, “*a positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorpotion.*” Dalam pengertian ini, *engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan, yang ditengarai oleh semangat, dedikasi, dan absorpsi.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan karyawan yang sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan dan organisasinya yang terhubung baik secara fisik, emosional dan kognitif.

2. Faktor Pendorong *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Terdapat beberapa faktor yang dapat mendorong terjadinya *engagement*. Albrecht (2010) mengemukakan pendorong *engagement* tersebut adalah:

1. Kesesuaian pekerjaan dengan orang

Engagement terjadi jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, minat, kemampuan, dan kepribadian pegawai.

2. Kesesuaian orang dengan organisasi atau lingkungan kerja

Chatman (1989) dan Kristof (1996) dalam Kaswan (2015) menyatakan kesesuaian orang-organisasi atau *Person-Organization Fit* (POF) menyediakan mekanisme terpadu untuk meneliti keterkaitan

antara orang dan organisasi mereka bekerja (Kristof-Brown & Billsberry, 2013). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa POF terkait dengan sejumlah hasil positif bagi pegawai dan organisasi. Kinerja kewargaan (*citizenship performance*) dan motivasi adalah dua hasil yang penting. Secara khusus, orang yang mempersepsi perasaan yang kuat akan adanya POF cenderung menjadi warga organisasi yang baik dengan terlibat dalam perilaku sukarela yang bermanfaat bagi teman kerja maupun organisasi secara keseluruhan.

Thomas (2009) menjelaskan bahwa pendorong *engagement* adalah penghargaan instinsik, yang terdiri dari:

1. *Sense of meaningfulness* (perasaan bermakna)

Esensi utama perasaan bermakna adalah *passion*, semangat atau gairah. Gairah adalah intensitas personal, atau kekuatan dasar yang menggerakkan emosi terkuat kita. Anda mengenalinya bukan karena namanya, melainkan apa yang dilakukannya. Gairah mengisi diri Anda dengan energi dan kegembiraan. Gairah yang menyebabkan Anda bangun pagi-pagi sekali dan membuat Anda tetap terjaga di malam hari. Ketika Anda merasakan gairah, Anda kehilangan kendali waktu dan asyik dengan pekerjaan atau tugas. Gairah mengang kay dan menginspirasi Anda. Gairah meningkatkan kinerja Anda dan memungkinkan Anda mencapai sesuatu yang sebelumnya tidak pernah terbayangkan. Semangat mendatangkan banyak keuntungan, baik personal, tim maupun organisasi.

2. *Sense of choice* (perasaan memilih)

Perasaan memilih merupakan kesempatan yang dirasakan seseorang untuk memilih aktivitas yang bermakna baginya dan melaksanakan dengan cara-cara yang tampaknya sesuai. Perasaan memilih adalah perasaan mampu menggunakan pertimbangan atau penilaiannya sendiri dan bertindak berdasarkan pemahamannya.

3. *Sense of competence* (perasaan kompeten)

Orang yang kompeten mengerjakan pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik, sambil terus tekun berusaha dan mencari cara mana yang terbaik dan ia berhenti mengerjakan apa yang tidak dapat dilakukannya dengan baik. Orang-orang yang sangat kompeten memiliki beberapa kesamaan:

- a. Berkomitmen terhadap keunggulan
- b. Tidak mau menjadi orang yang sedang-sedang saja
- c. Memperhatikan hal-hal detail
- d. Melakukan pekerjaan dengan penuh konsisten

4. *Sense of progress* (perasaan maju)

Perasaan maju adalah prestasi yang dirasakan seseorang dalam mencapai tujuannya. Perasaan ini mencakup perasaan bahwa pekerjaan Anda bergerak maju, dan bahwa aktivitas-aktivitas Anda benar-benar mencapai sesuatu. Perasaan maju memiliki sejumlah unsur, diantaranya yaitu iklim kerja sama, selebrasi, dan ukuran kemajuan atau peningkatan (Thomas, 2009).

Federman (2009) sistem, proses dan faktor pendorong *engagement* antara lain:

1. Budaya

Budaya mendorong kinerja dalam organisasi. Budaya adalah segalanya. Sebagaimana yang dikatakan salah seorang CEO (dalam Basch, 2002), “Dapatkan kebudayaan yang tepat, para pegawai Anda akan melakukan apa yang diperlukan untuk melayani pelanggan dan akan membuat pemiliknya mendapatkan keuntungan besar.” Tempatkan orang rata-rata dalam budaya di atas rata-rata, maka orang akan mengubah perilakunya untuk beradaptasi dengan budaya baru. Ubahlah budaya yang ada dalam organisasi, maka orang akan berubah bersama dengan budaya tersebut. Dengan kata lain, perilaku pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi tersebut.

2. Indikator kesuksesan

Kinerja merupakan indikator sukses atau tidaknya organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan segalanya bagi organisasi.

3. Penetapan prioritas

Drucker (2002), Bapak Manajemen Modern, menyatakan jika ada satu rahasia efektivitas adalah konsentrasi. Yaitu melakukan hal yang utama dan melakukan satu hal pada satu waktu. Pernyataan itu mengisyaratkan bahwa efektivitas dapat dicapai melalui penetapan prioritas dan suatu pekerjaan harus dilakukan secara tuntas sebelum beralih ke pekerjaan lain.

4. Komunikasi

Organisasi tidak mungkin ada tanpa komunikasi. Seperti yang dinyatakan Newstrom (2011), komunikasi diperlukan untuk memelihara

sehatnya organisasi. Komunikasi yang efektif memiliki dampak yang positif terhadap kinerja, kepuasan kinerja dan komitmen, seperti yang diungkapkan Newstrom (2011) bahwa ketika komunikasi efektif, komunikasi itu cenderung mendorong kinerja dan kepuasan kerja yang lebih baik dan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan.

5. Inovasi

Inovasi dapat membangkitkan banyak perasaan. Inovasi dapat menimbulkan kesengasaraan, keringat, air mata dan kelelahan. Tetapi, inovasi juga dapat mengundang kegairahan, kepuasan, dan kerianan. Di atas semuanya itu, inovasi menuntut banyak pengorbanan. Menurut Shoichiro Toyoda, inovasi terdiri atas 3 C, yakni *creativity* atau kreativitas, *challenge* atau tantangan, dan *courage* atau keberanian.

6. Akuisisi talenta

Pemrolehan talenta atau pegawai sangat erat kaitannya dengan seleksi dan *on boarding* atau sosialisasi. Seleksi merupakan mekanisme yang menentukan kualitas keseluruhan SDM. Organisasi yang ingin bersaing dengan menggunakan manusia harus berhati-hati dengan bagaimana organisasi itu memilih karyawannya. Sumber daya apa pun yang dimiliki organisasi, tanpa SDM yang memiliki kompetensi profesional (*knowledge, skill, attitude* dan *integrity*) dan pemimpin yang efektif, tidak akan bisa dimobilisasi secara optimal. Jika hal itu sudah benar, probabilitas untuk mendapatkan SDM profesional yang utuh melalui proses pembinaan dan pengembangan akan dapat dicapai secara mudah. Selain itu, para pemimpin yang berhasil umumnya mereka yang

mampu memilih orang-orang yang memiliki talenta terbaik untuk membantunya (Abeng, 2006).

7. Peningkatan talenta

Mengembangkan pegawai dan meningkatkan pengetahuan organisasi merupakan resep ampuh agar tetap kompetitif. Dengan kata lain, pengembangan pegawai dan manajemen pengetahuan merupakan dua aktivitas organisasi untuk tetap dapat memelihara keunggulan bersaing organisasi.

8. Siklus pelanggan atau bisnis

Bisnis dimulai dengan berfokus pada kebutuhan dan menyediakan nilai kepada mereka. Dengan demikian, dua hal yang esensial dalam bisnis adalah proposisi nilai dan kepuasan pelanggan. Kunci kesuksesan dunia bisnis dewasa ini adalah pelanggan. Perusahaan harus menciptakan nilai untuk pelanggannya atau mereka akan menghadapi konsekuensi: menurunnya kesetiaan pelanggan, merosotnya pangsa pasar, berkurangnya keuntungan, dan berbagai kekacauan yang mengikutinya. Agar berhasil, perusahaan harus menyediakan produk dan pelayanan yang berkualitas dengan harga yang layak, menciptakan kesan yang bernilai, membangkitkan gairah pelanggan terhadap produk dan pelayanan dalam proses. Semua itu menuntut bahwa perusahaan harus memahami pelanggannya dan mengelola bisnisnya seefisien mungkin.

Dari penjelasan di atas tentang faktor pendorong *employee engagement*, penulis berusaha mencoba mendeskripsikan bahwa ada beberapa hal yang dapat mendorong terciptanya perilaku *employee engagement* terhadap karyawan yaitu

diantaranya Penghargaan isntriksi yang terdiri dari perasaan bermakna, perasahaan memilih, persahaan kompeten, perasaan maju. Lalu juga dapat didorong oleh budaya, indikator kesuksesan, penetapan prioritas, komunikasi, inovasi, akuisisi talenta, peningkatan talenta, siklus pelanggan atau bisnis

3. Tipe Karyawan berdasarkan tingkat *Employee Engagement*

Ada beberapa tipe karyawan yang terdapat didalam suatu organisasi. Gallup Organization (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu:

1. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* (terikat) adalah seorang pembangun di dalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

2. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam bekerja, mereka selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat tertinggi keterikatan karyawan dinamakan *engaged*, *not engaged* berarti tidak terlalu merasa *engaged* terhadap pekerjaannya maksudnya adalah karyawan hanya bekerja sesuai porsi mereka dan apa yang organisasi bayar kepada mereka, dan *actively disengaged* merupakan tipe karyawan yang tidak terikat dengan organisasi.

4. Dimensi *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Menurut para ahli ada beberapa pendekatan yang dapat menumbuhkan *employee engagement* yaitu antara lain menurut Amstrong (2012), ada dua pendekatan *engagement* pegawai:

1. *Job engagement* (Keterikatan Pekerjaan)

Istilah *engagement* bisa digunakan dalam pekerjaan untuk menjelaskan apa yang terjadi ketika orang tertarik pada, positif terhadap, bahkan bergairah dengan pekerjaannya, menjalankan perilaku sukarela, dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Erikson dalam (Amstrong, 2012) mendeskripsikan pekerjaan sebagai anteseden utama keadaan *engagement*. Truss *et al.* (Amstrong, 2012) menyatakan bahwa secara sederhana, *engagement* berarti merasa

positif terhadap pekerjaan. Selanjutnya mereka menjelaskan, pegawai yang *engaged* adalah pegawai yang semangat, pegawai yang secara total tenggelam dalam pekerjaannya, energik, komitmen dan berdedikasi penuh. Dengan kata lain, *engagement* pekerjaan terjadi ketika pegawai melakukan usaha-usaha sukarela karena mereka menemukan pekerjaan yang menarik, menantang, dan berguna.

2. *Organizational engagement* (Keterikatan Organisasi)

Engagement organisasi berfokus pada keterkaitan dengan atau identifikasi dengan organisasi secara keseluruhan. Aspek *engagement* organisasi didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Dengan kata lain, *engagement* organisasi terjadi ketika pegawai melakukan identifikasi diri dengan nilai dan tujuan organisasi dan percaya bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang hebat untuk bekerja dan terus bekerja.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

1. *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli dan Bakker, 2003).

2. *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli dan Bakker, 2003).
3. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan. (Schaufeli dan Bakker, 2003).

Sirota Survey Intelligence (2009) dalam Klein (2009) mengembangkan survey untuk mengukur tingkat *employee engagement* karyawan dengan melihat dua aspek yakni apa yang diinginkan karyawan terhadap perusahaan dan

pekerjaannya, serta aspek *leadership* yang dilakukan pemimpin dalam perusahaan. Adapun hal-hal yang dimasukkan dalam komponen penilaian survey tersebut adalah:

1. *Equity* (penerapan keadilan)

Karyawan ingin diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja. Rasa adil yang diharapkan seperti dalam berhubungan dengan orang lain dan standar minimal pribadi atau sosial. Artinya *benefit* yang diterima dianggap adil atau sebanding dengan pekerjaan yang dikerjakan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Selain itu, rasa adil ini juga dapat dibandingkan dengan karyawan lain baik di perusahaan yang sama maupun di perusahaan lain dengan level yang sama.

Kourdi (2009) menjabarkan bahwa *equity* dapat dilihat dari tiga aspek yakni *physiological*, *economic*, dan *psychological* (sesuai dengan yang digunakan dalam *Sirota Survey Intelligence*) seseorang dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja.

- a. Kondisi Kerja (aspek fisiologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kondisi lingkungan kerja yang dialami karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan keamanan akan membuat karyawan merasa kebutuhan dasarnya dalam bekerja telah terpenuhi sehingga terdapat indikasi bahwa lingkungan kerja yang diperoleh karyawan sudah adil

- b. Kompensasi (aspek ekonomis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kompensasi atas apa yang telah dilakukan karyawan. Penerapan keadilan dalam kompensasi ini dapat

dilihat dari apakah karyawan merasa bahwa gaji dan tunjangan yang ia dapatkan sudah sesuai dengan hasil kerja yang ia lakukan. Jika gaji dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai maka penerapan keadilan dalam aspek ekonomis sudah baik.

c. Perasaan adil (aspek psikologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada perasaan karyawan tentang keadilan. Apabila karyawan telah merasa diperlakukan secara adil dan hormat di tempat kerja, maka penerapan keadilan dalam aspek psikologis sudah baik.

2. *Achievement* (pengakuan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika dirinya mendapatkan pengakuan yang baik dari perusahaan. Dalam hal ini karyawan ingin memperoleh kebanggaan karena dapat menyelesaikan tugas penting dan selesai dengan baik, menerima pengakuan atas prestasinya, dan ikut merasa bangga atas apa yang dapat dicapai perusahaan.

Kourdi (2009) menjabarkan bahwa dalam mengukur *achievement*, *Sirota Survey Intelligence* menggunakan beberapa indikator untuk melihat apakah karyawan mendapatkan pengakuan yang pantas. Indikator-indikator tersebut adalah tantangan dalam pekerjaan, kesempatan untuk bertumbuh, kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, perasaan akan pentingnya pekerjaan, penghargaan atas kinerja dan perasaan bangga pada perusahaan.

3. *Camaraderie* (hubungan kekerabatan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika ia merasakan kehangatan dalam hubungan kekerabatan di lingkungan kerjanya. Hubungan kekerabatan

yang hangat berarti terjalin hubungan yang kooperatif dengan rekan kerja, adanya perasaan memiliki terhadap komunitas, serta perasaan saling memiliki antar kolega yang kuat.

Sirota Survey Intelligence mengukur *camaraderie* melalui beberapa aspek seperti hubungan dengan rekan kerja, kerjasama antar rekan dalam satu unit kerja, kerjasama lintas unit kerja, dan kerjasama dengan departemen lain dalam perusahaan secara keseluruhan (Kourdi, 2009).

4. *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan mempunyai definisi yang luas. Para ahli memiliki pandangannya masing-masing dalam mengartikan kepemimpinan. Robbins & Judge (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik. Sementara itu Stogdill (dikutip oleh Putra, 2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. Menurut Development Dimensions International (dikutip oleh Markos dan Sridevi, 2010), untuk menciptakan *engagement* yang tinggi, seorang manajer harus melakukan beberapa hal, diantaranya:

- a. Menyelaraskan dengan strategi usaha;
- b. Mempromosikan dan mendorong kerja sama tim dan kolaborasi;
- c. Membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang; dan
- d. Memberikan dukungan dan pengakuan dengan sesuai.

Itulah beberapa pendekatan yang dikemukakan oleh para ahli yang dapat digunakan dalam mendorong rasa *employee engagement*.

2.2.6 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau korporasi seperti menurut Ivancevich *et al.* (2006), bahwa budaya organisasi telah menjadi topik terbaru sejak awal 1980-an. Saat itu, literatur manajemen mulai mempopulerkan pendapat bahwa “keunggulan” dari suatu organisasi dipenuhi dalam cara umum dimana para anggotanya telah belajar untuk berpikir, merasa dan bertindak. “Budaya Korporasi” merupakan konsep holistik lunak dengan konsekuensi yang keras.

Gareth dalam Darsono (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi ialah suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. Bentuk acuan yang dimaksud disini merupakan nilai, norma-norma dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.

Stoner *et al.* (1996) memberikan definisi budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Selain itu, Robbins dan Judge (2008) mengungkapkan arti organisasi sebagai sebuah unit sosial yang dikoordinasikan secara padat, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.

Pengertian budaya menurut Schein (1992) adalah pola asumsi dasar yang memberikan oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berprestasi, berfikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Definisi tersebut setelah dielaborasi agar lebih mudah untuk dipahami dikemukakan oleh Schein (1992).

Pertama, asumsi dasar yang diberikan oleh sekelompok orang. Asumsi dasar sering disebut sebagai *the core of culture* atau *the true culture* yang merupakan budaya yang sesungguhnya yang menjadi sumber inspirasi, panutan dan alasan pembeda untuk berpersepsi, mengemukakan pikiran dan melakukan tindakan. Kedua, proses pembelajaran, sebagai sumber inspirasi dan alasan pembeda, asumsi dasar terjadi melalui proses panjang yang memerlukan waktu cukup lama, bisa dalam ukuran tahun dan bahkan bisa terjadi bertahun-tahun. Proses ini bermula ketika sekelompok orang mencoba mengatasi persoalan-persoalan yang berkaitan dengan masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Ketika cara atau metode yang mereka gunakan berhasil mengatasi persoalan, maka pola yang sama juga akan digunakan untuk mengatasi persoalan-persoalan sejenis berikutnya. Pola tersebut menjadi pedoman untuk mengatasi setiap persoalan organisasi dan akhirnya tanpa disadari pola tersebut menjadi postulat atau asumsi dasar dan

diajarkan kepada semua pendatang baru sebagai cara yang benar Sobirin (2007).

Ketiga, perilaku sehari-hari. Ketika asumsi dasar telah menjadi bagian hidup para anggota kelompok atau organisasi sebagai landasan untuk berfikir, bertindak atau mengemukakan pendapat, secara perlahan-lahan para anggota organisasi sesungguhnya memulai membentuk nilai-nilai baru atau *collective mental programming* baru yang tampak pada perilaku sehari-hari para anggota kelompok. Demikian juga, nilai-nilai baru akan berpengaruh terhadap cara mereka mendesai organisasi, mendesain tata ruang, cara berkomunikasi dan cara berpakaian yang semuanya itu merupakan wujud riil budaya yang bisa dengan mudah diobservasi orang diluar kelompok atau organisasi (Sobirin, 2007).

Rousseau dalam Sobirin (2007) menggambarkan elemen budaya organisasi layaknya bawang. Sebagaimana kita ketahui bawang mempunyai kulit yang berlapis-lapis. Kulit terluar sangat mudah mengelupas, semakin kedalam semakin tidak mudah mengelupas dan isinya hampir tidak pernah mengelupas. Pada gambar diatas, lingkaran paling luar yang tidak diarsir merupakan kulit terluar bawang yang mudah mengelupas. Dalam hal budaya organisasi, kulit luar bawang menggambarkan elemen budaya yang bersifat behaviorial yang mudah berubah. Semakin kedalam dengan arsiran semakin menebal (semakin hitam) yang tampak pada gambar menggambarkan kulit bawang yang tidak mudah mengelupas. Sedangkan lingkaran ditengah dengan warna hitam menggambarkan inti budaya (*core of culture*) yang hampir tidak mengalami perubahan atau paling tidak mudah berubah. Kulit

terluar yang mudah terkelupas dan kulit terdalam yang tidak mudah berubah, merupakan komponen yang saling terkait.

2. Peran Budaya dalam Kehidupan Organisasi

Budaya dapat disebut sebagai identitas yang dimiliki oleh suatu organisasi di mana hal tersebut dapat memberikan peranan dalam kehidupan organisasi. Beberapa arti penting budaya organisasi bagi kehidupan organisasi (Sobirin, 2007) adalah sebagai berikut:

1. Budaya sebagai pembeda antara kita dengan mereka

Sobirin memberikan contoh pada kasus mengenai kesamaan dan perbedaan antara KFC dan McDonald, menegaskan bahwa kedua perusahaan tersebut secara formal tidak bisa dibedakan secara tegas. Meski demikian bukan berarti keduanya tidak bisa dibedakan sama sekali. Justru keduanya sesungguhnya berbeda terutama jika dipotret dengan lensa yang berbeda yakni dari aspek informal organisasi. Salah satu caranya adalah dengan memahami budaya masing-masing. Budaya organisasi dengan demikian bisa digunakan untuk siapa orang luar dan siapa yang dianggap orang dalam, siapa yang menjadi bagian dari mereka siapa yang bukan. Dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa munculnya perbedaan sikap “kita versus mereka” tidak lain karena budaya masing-masing dianggap berbeda. Perbedaan sikap seperti ini di satu sisi bisa meningkatkan *”spirit of the corp”* tetapi di sisi lain bisa menimbulkan egosentrisme organisasi.

2. Budaya sebagai pembentuk identitas diri

Kembali sebagai contoh antara KFC dan McDonald, secara formal KFC dan McDonald adalah dua restoran cepat saji yang tidak berbeda satu sama lain. Keduanya menjual produk yang hampir sama ayam goreng dan bentuk perusahaannya pun sama perseroan terbatas dan keduanya di Indonesia adalah perusahaan *franchise*. Kalau toh kita bisa membedakan keduanya, hanya namanya saja yang berbeda, KFC dan McDonald. Selebihnya secara formal keduanya sama. Artinya kita bisa membedakan KFC dan McDonald dari aspek formalnya saja yang bersifat formal tersebut, masing-masing perusahaan sesungguhnya memiliki kekhasan yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan tersebut tidak bersifat *artificial* dalam pengertian perbedaan tidak terjadi hanya pada dataran artefak tetapi pada perbedaan karakter yang sangat esensial (ruhnya organisasi) yang tidak lekang oleh perjalanan waktu.

3. Budaya sebagai perekat organisasi

Salah satu alasan mengapa para praktisi bisnis begitu antusias menerapkan kohesivitas pegawai dan menyatukan berbagai komponen organisasi yang memiliki cara pandang berbeda. Peran budaya organisasi yang demikian menjadi sangat berarti manakala lingkungan organisasi demanding dan organisasi menghadapi ancaman disintegrasi organisasi seperti: desentralisasi, *delaying* dan *downsizing*. Meski kemungkinan terjadinya disintegrasi seperti ini sesungguhnya dapat diatasi dengan mekanisme pengendalian formal, namun mekanismen tersebut seringkali dianggap terlalu mahal bahkan seringkali tidak efektif. Dalam hal ini

budaya organisasi berfungsi sebagai tali perekat (*socialcement*) bagi kalangan internal organisasi. Organisasi seolah-olah layaknya sebuah keluarga besar di mana masing-masing anggota keluarga memiliki tanggung jawab yang sama, saling peduli diantara mereka, saling berbagi pengalaman, saling mengingatkan jika ada yang salah dan saling melindungi ketika ada ancaman dari luar.

4. Budaya sebagai alat kontrol

Dapat dikatakan bahwa organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik jika organisasi tersebut tidak mempunyai sistem pengendalian (*control system*) yang memadai. Tanpa sistem pengendalian, aktivitas-aktivitas organisasi berjalan sendiri-sendiri tanpa ada yang mengarahkan dan mengkoordinasikannya. Demikian juga efisiensi dan efektivitas organisasi sangat tergantung pada berfungsi tidaknya sistem pengendalian tersebut. Pengendalian tersebut dimulai dari perencanaan, penganggaran dan diakhiri dengan penilaian kinerja. Model pengendalian ini menggunakan asumsi bahwa sistem pengendalian dapat berjalan dengan baik jika orang yang dimonitor menyadari bahwa atasan akan melakukan teguran manakala terjadi penyimpangan terhadap yang dilakukan bawahannya.

3. Dimensi Budaya Organisasi

Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri atas 2 (dua) variabel dimensi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*)

dan dimensi integrasi internal (*internal integration tasks*). Penjelasan dari kedua dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dimensi adaptasi eksternal

Sesuai dengan teori Schein (1992), bahwa untuk mengetahui variabel dimensi adaptasi eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti meliputi misi dan strategi, tujuan, ukuran keberhasilan, perbaikan.

2. Dimensi integrasi internal

Integrasi internal sendiri, menurut Schein (1992) bahwa jika suatu kelompok mengerjakan tugas yang memungkinkannya untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, maka mereka harus dapat memperkuat dan mempertahankan satu set hubungan internal yang terjadi diantara para anggotanya. Adapun integrasi yang dijelaskan Schein, yakni meliputi bahasa yang umum antar anggota, batasan kelompok, penempatan status kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan, dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

Dimensi budaya juga dijelaskan oleh Denisson. Menurut Denison dalam Sobirin (2009) budaya terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. *Involvement Dimension* (Dimensi Keterlibatan)

Involvement (keterlibatan) merupakan kunci yang tampak dan dapat dirasakan dalam setiap budaya organisasi (Sutrisno, 2010). *Involvement dimension* (dimensi keterlibatan) merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

2. *Concistency Dimension* (Dimensi Konsistensi)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. Sutrisno (2010) menambahkan bahwa konsistensi (*concistency*) menekankan pada sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan simbol-simbol yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi serta pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi.

3. *Adaptability Dimension* (Dimensi Adaptasi)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Denison (2006) menjelaskan bahwa adaptasi (*adaptability*) merupakan kemampuan organisasi menerjemahkan pengaruh lingkungan dengan cara melakukan perubahan di dalam organisasi dengan tujuan pengembangan dan pertumbuhan organisasi.

4. *Mission Dimension* (Dimensi Misi)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Sesuai dengan penelitian Denison (2006) dalam Zwaan (2006) yang menunjukkan bahwa organisasi yang kurang dalam menerapkan misi akan mengakibatkan staf tidak mengerti hasil yang akan dicapai dan tujuan jangka panjang yang ditetapkan menjadi tidak jelas.

Dimensi budaya organisasi menurut Hofstede dalam Sobirin (2007), dikelompokkan menjadi enam dimensi yakni:

1. *Process oriented culture vs. Result oriented culture*

Pada *process oriented culture* (budaya berorientasi proses), perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan. Orang-orang yang bekerja didalam organisasi cenderung menghindari resiko, tidak antusias dalam pekerjaan menganggap kehidupan sehari-hari didalam organisasi hanyalah sebuah rutinitas belaka. Sementara *result oriented culture* (budaya berorientasi hasil) perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan bagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat.

2. *Employee oriented culture vs. Job oriented culture*

Employee oriented culture (budaya berorientasi karyawan) beranggapan bahwa organisasi harus bertanggung jawab terhadap semua aspek kehidupan pegawai jika organisasi menghendaki prestasi kerja mereka membaik. *Job oriented culture* (budaya berorientasi pekerjaan) beranggapan bahwa para pegawai harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka. Dengan demikian, *job oriented culture* (budaya berorientasi pekerjaan) pegawai seolah-olah mendapat tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan.

3. *Parochial culture vs Professional culture*

Parochial culture (budaya parokial) menjelaskan bahwa tingkatan ketergantungan pegawai pada atasan dan organisasi cenderung sangat

tinggi. Pegawai merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi. Sebaliknya, pada *professional culture* (budaya profesional) pegawai merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena alasan lain. Organisasi yang memiliki dimensi *professional culture* (budaya profesional) cenderung memperlakukan pegawainya secara rasional dengan ketentuan-ketentuan yang serba terukur.

4. *Open system culture vs. Closed system culture*

Open system culture (budaya sistem terbuka) menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi. *Closed system culture* (budaya sistem tertutup) organisasi seolah-oleh diperlukan sebagai sebuah mesin (*machine organization*) yang berkerja mengikut pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal juga sulit dilakukan. Demikian juga, bagi pegawai, bukan hanya dengan orang luar bahkan diantara para pegawai sendiri mereka serba tertutup sehingga hanya orang-orang tertentu yang merasa cocok dengan kondisi organisasi, dan pedatang baru butuh waktu lama untuk merasa *at home*.

5. *Loose control culture vs. Tight control culture*

Pada organisasi dengan tingkat pengendalian yang longgar (*loose control*), organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan

formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang berkerja didalamnya. Sebaliknya, *tight control culture* (budaya pengendalian yang ketat) cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku. Organisasi *tight control culture* (budaya pengendalian yang ketat) dianalogikan dengan *scientific management approach* (pendekatan manajemen ilmiah). Dalam hal ini aturan (tertulis) adalah raja. Semua aktivitas baik sebelum, selama maupun sesudah dikerjakan harus berdasarkan pada ketentuan yang telah dibuat sebelumnya.

6. *Pragmatic culture vs. Normative culture*

Pragmatic culture adalah organisasi yang berorientasi kepada konsumen. Demikian juga dalam etika bisnis, organisasi ini cenderung mengadopsi etika utilitarianism yang diembangkan oleh Kahn dalam Sobirin (2007) yang cenderung pragmatik bukan dematik. Sedangkan *normative culture* menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar. Dengan demikian organisasi mempunyai tanggung jawab moral untuk menjaga aturan-aturan tersebut.

Dari uraian terebut dapat dimaknai bahwa budaya organisasi (*Organization Culture*) mengandung enam dimensi dari Hofstede dalam Sobirin (2007) sebagai peneliti bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku sumber daya manusia, sehingga ketidaksempurnaan salah satu lebih dari variabel tersebut akan menentukan keberhasilan atau sukses seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaan rutinnya.

Itulah beberapa dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dapat digunakan dalam menentukan dan memilih budaya organisasi yang tepat bagi organisasinya.

2.2.7 Komitmen Organisasi

1. Definisi Komitmen Organisasi

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai definisi komitmen organisasi. Luthans (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap kerja yang berdampak positif terhadap organisasi. Hal tersebut diartikan dalam sebuah definisi di mana komitmen organisasi didefinisikan Luthans (2011) sebagai “(1) *a strong desire to remain a member of a particular organization*; (2) *a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization*; and (3) *a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization*.” Dengan demikian, komitmen organisasi berarti:

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu,
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi,
- c. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasional adalah sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin. Selain itu, Jex dan Britt (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “*the extent to which employees are dedicated to their employing organizations and are willing to work on their behalf, and the likelihood that they will maintain*

membership.” Definisi ini menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama atau untuk kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya.

Dari kedua pernyataan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas, dan atau kepercayaan yang kuat yang menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, dan bekerja atas nama atau kepentingan organisasi.

2. Faktor – Faktor Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

3. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut para ahli ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam mengukur komitmen organisasi yaitu antara lain menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi:

1. Komitmen Afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat

berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

2. Komitmen Kelanjutan merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.
3. Komitmen Normatif menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

Komitmen organisasi bersifat multidimensi. Fink (dalam Kaswan, 2015) mengelompokkan ciri-ciri komitmen menjadi sepuluh, yaitu:

1. Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi
2. Selalu mencari informasi tentang organisasi
3. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi

4. Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan
5. Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi
6. Berpikir positif terhadap kritik dari teman kerja
7. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya
8. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik
9. Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang
10. Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Spencer dan Spencer (1993) mengatakan ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu antara lain:

1. Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi
2. Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar
3. Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar
4. Memilih kebutuhan-kebutuhan yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

Selanjutnya Spencer dan Spencer (1993) merinci deskripsi perilaku komitmen organisasi sebagai berikut:

1. Usaha aktif. Melakukan usaha aktif agar selaras dengan, berpakaian dengan tepat, dan menghargai norma-norma organisasi

2. Menjadi model “*organizational citizenship behaviours*.” Menunjukkan loyalitas, kemauan, membantu kolega menyelesaikan tugasnya, menghargai mereka yang memiliki otoritas
3. Kesadaran terhadap tujuan – menyatakan komitmen. Memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi; mengaitkan tindakan dan prioritasnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi; memahami kebutuhan untuk kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar
4. Melakukan pengorbanan personal atau profesional. Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri; melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas identitas dan preferensi profesional dan kepentingan keluarga.
5. Membuat keputusan yang tidak populer. Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun mereka menjadi tidak populer, atau kontroversial
6. Mengorbankan kebaikan unit sendiri untuk organisasi. Mengorbankan kepentingan jangka pendek departemennya sendiri untuk kebaikan jangka panjang organisasi; meminta orang lain melakukan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar.

Selain itu, Gibson *et al.* (2009) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga sikap:

1. Perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi
2. Perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi
3. Perasaan loyal terhadap organisasi.

2.2.8 Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja

Kinerja menurut Siagian (2008) adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Dessler (2004) Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Rivai (2004) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Oleh karena itu kinerja karyawan menjadi suatu hasil atau prestasi seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna mencapai target atau standar yang ada di perusahaan dalam suatu periode tertentu.

2. Sasaran dan Pengukuran Kinerja

Pada tingkat organisasi, tergantung kepada bentuk organisasinya. Sasaran dapat dirumuskan dalam bentuk laba (*profit*), pengembalian modal,

hasil penjualan (*sales turnover*), *income generation*, pangsa pasar, pengembangan hasil produksi (inovasi), kualitas pelayanan terhadap pelanggan dan penurunan biaya atau penghematan (Amstrong, 1994). Sasaran organisai dapat dinyatakan dengan istilah seperti ini :

1. Target yang dapat kuantifikasi, seperti peningkatan keuntungan hasil penjualan sebanyak sekian persen, peningkatan pangsa pasar, pengurangan daftar tunggu, dsb.
2. Proyek yang harus diselesaikan pada periode tertentu, seperti peluncuran produk A, pemasangan sistem komputerisasi manufakturing yang terintegritas, pengenalan prosedur pengendalian yang baru, pengimplementasian manajemen kinerja.
3. Target dan aspirasi kualitatif, berkenaan dengan nilai seperti kualitas, pelayanan pelanggan, *teamwork*, inovasi, orientasi kinerja dan motivasi, komitmen serta pengembangan karyawan.

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Menurut Wibowo (2010) sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantara lain:

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*
3. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan

4. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai
5. *The place*, menunjukkan tempat di mana pekerjaan dilakukan

Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik dan dapat diukur. Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil, kriteria suatu ukuran kinerja menurut Wibowo (2010) adalah :

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
4. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
5. Dapat didiversifikasi dengan mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
8. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

Bernardin dan Russel (1993) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut :

1. *Quality*, merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengantujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Hal ini merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati atau menjauhi kesempurnaan.
2. *Quantity*, merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan, dengan hasil yang telahditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik.
3. *Timeliness*, merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik.
4. *Cost effectiveness*, merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efesien dan efektif sehingga bisa mempengaruhi penghematan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan menghasilkan keuntungan maksimum.
5. *Need for Supervision*, merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Meskipun tanpa ada pengawasan yang intensif dari pihak manajemen, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan.

6. *Interpersonal impact*, yakni karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Pengukuran indikator kinerja lainnya dikemukakan oleh Dharma (2009) :

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- c. *Timeliness*, yaitu kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi yang dapat dicapai pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan.

3. Syarat Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2001) penilaian kinerja adalah menilai perbandingan hasil kerja nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu karyawan. Penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. Menurut Wibowo (2010) terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif yaitu:

1. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif
2. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi

Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, menurut Siagian (2008) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan

sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi menurut Snell dan Bohlander (2010), hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Albdour dan Ikhlas (2014) menyatakan bahwa, karyawan garis depan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dan keterikatan organisasi akan memiliki tingkat komitmen afektif dan komitmen normatif tinggi. Di sisi lain, keterikatan karyawan yang tinggi bermakna dapat mempengaruhi komitmen kontinyu karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan

antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Puspadewi dan Suharnomo (2016) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural, dan *rewards and recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara keadilan distributif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut diajukan :

- H3 :Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap komitmen organisasi
- H5 :Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variable *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- H8 :Diduga pengaruh secara langsung variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

2.3.2 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) menemukan bahwa, semua faktor yang diidentifikasi adalah prediktor dari keterikatan karyawan ($R^2 = 0,672$), variabel-variabel yang memiliki pengaruh besar pada

hubungan bekerja, tim dan rekan kerja. Keterikatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($R^2 = 0,597$).

Penelitian yang dilakukan oleh Ghafoor, Aslam dan Syed (2011) menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, praktek keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil juga mendukung mediasi *psychological ownership* dalam hubungan variabel-variabel ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yang terdiri dari *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut diajukan :

H1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

2.3.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Manetje dan Martins (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek pada komitmen organisasi. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa komitmen afektif tinggi ketika responden mempersepsikan dukungan budaya yang disukai dominan dan budaya kekuasaan yang lebih disukai sebagai paling dominan.

Penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Abdullah, Alina dan Eta (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memediasi efek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi antara usaha kecil. Penelitian ini memperingatkan temuan generalisasi yang diperoleh dari organisasi besar untuk diperpanjang untuk organisasi kecil.

Dari Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut diajukan :

H4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

2.3.4 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Suryani dan Budiono (2016) Menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terbukti tidak berpengaruh.

Jannah (2016) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak terbukti menjadi variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut diajukan :

H2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H6 :Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variable *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

H9 :Diduga pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

2.3.5 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Khan, Ziauddin dan Ramay (2010) menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja kerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki positif dan dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pinho, Ana dan Sally (2014) menunjukkan dampak budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Mengenai konsekuensi orientasi pasar, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari hasil orientasi pasar di kedua tingkat tinggi komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja dalam cara yang sangat signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yiing dan Kamarul (2009) menemukan bahwa umumnya dan dengan beberapa pengecualian, perilaku kepemimpinan ditemukan terkait secara signifikan terhadap komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan ini. Komitmen organisasional ditemukan terkait

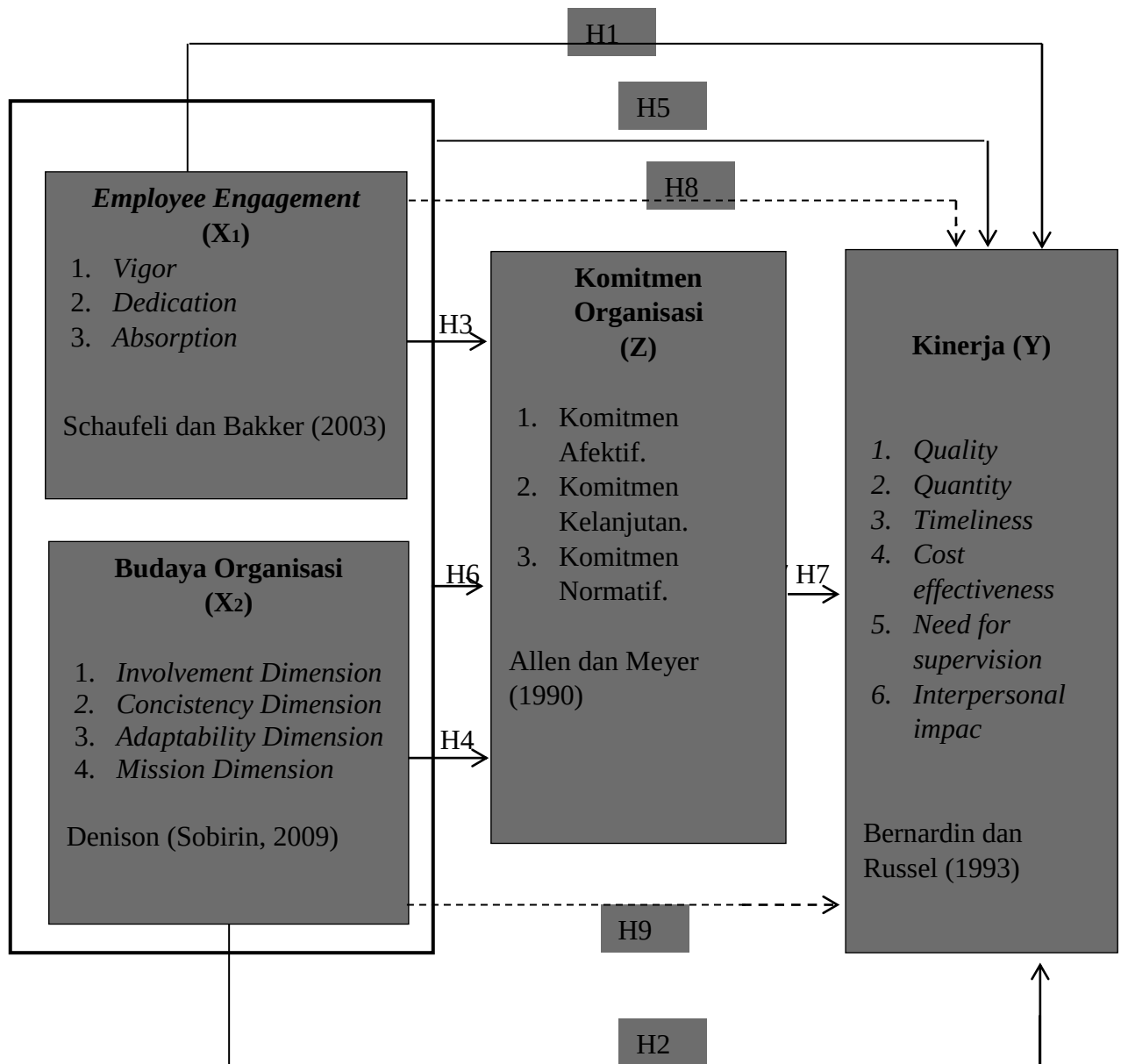
secara signifikan dengan kepuasan kerja, tapi tidak dengan kinerja karyawan. Namun, hanya budaya yang mendukung hubungan antara komitmen dan kepuasan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut diajukan :

H7 :Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini terdiri dari variabel independen atau variabel bebas (X) yaitu *employee engagement* (X₁) dan budaya organisasi (X₂). Variabel dependen atau variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Variabel intervensi atau *intervening* (Z) yaitu komitmen organisasi. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari suatu penelitian. Dugaan ini harus dibuktikan kebenarannya melalui

data empiris (fakta lapangan). Hipotesis dapat benar atau terbukti dan tidak terbukti setelah didukung oleh fakta-fakta dari hasil penelitian lapangan (Supardi, 2005).

Dari uraian di atas maka dapat ditemukan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

H1 : Diduga ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

H2 : Diduga ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H3 : Diduga ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap komitmen organisasi

H4 : Diduga ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

H5 : Diduga ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H6 : Diduga ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

H7 : Diduga ada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

H8 : Diduga pengaruh secara langsung variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung variabel

employee engagement terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

H9 : Diduga pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi. Pendekatan ini berangkat dari data. Penelitian kuantitatif adalah berupa angka-angka dan pengolahannya melalui statistik (Priadana & Muis, 2009). Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang dibagikan kepada karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian deskriptif hanya untuk menggambarkan, menjelaskan, atau meringkaskan berbagai kondisi, situasi, fenomena, atau berbagai variabel penelitian menurut kejadian sebagaimana adanya yang dapat dipotret, diwawancara, diobservasi, serta yang dapat diungkapkan melalui bahan-bahan dokumenter (Bungin, 2006).

3.2 Profil Perusahaan

3.2.1 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang dipilih oleh penulis adalah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Gd. Prof. Ace Paradiredja – Kampus Condongcatur yang beralamat di jalan Prawiro Kuat, Condong Catur, Kecamatan Depok, Condongcatur, Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281, Indonesia, telepon: 0274-881546, Faks: 0274-882589, Email: fe@uii.ac.id.

3.2.2 Sejarah Organisasi

Fakultas ini didirikan sejak 10 Maret 1948, dan merupakan salah satu pendidikan tinggi ekonomi dan bisnis yang terbaik di Indonesia. Seluruh program studi di FE UII telah terakreditasi A oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN-PT). FE UII juga merupakan salah satu fakultas dengan jenjang pendidikan tinggi terlengkap meliputi Program Diploma (D3), Program S1 Reguler dan International Program, Program Magister (S2), Program Doktor (S3) dan Program Pendidikan Profesi Akuntansi.

Fakultas Ekonomi UII telah memiliki lebih dari 14.000 alumni yang telah tersebar di berbagai jenjang karir, baik di perusahaan swasta, perbankan, pasar modal, BUMN, lembaga pemerintah, maupun wirausaha. Proses perkuliahan didukung oleh 110 staf pengajar profesional yang terdiri dari guru besar, doktor, dan master lulusan universitas terkemuka dari dalam maupun luar negeri. Mahasiswa UII juga diwajibkan mengikuti berbagai program pengembangan karakter yang berlandaskan nilai keislaman, seperti program Orientasi Nilai Dasar Islam (ONDI), Latihan Kepemimpinan Islam Dasar (LKID), dan pelatihan intensif membaca Al-Qur'an dan praktek ibadah. Selain itu, keberadaan lembaga mahasiswa dan kegiatan ekstrakurikuler (UKM) yang beragam memberikan media bagi mahasiswa untuk dapat menyalurkan aspirasi serta mengembangkan minat dan bakatnya. Perpaduan yang selaras antara keunggulan kompetensi ilmu pengetahuan dan pengembangan karakter Islami menjadi ciri khas UII dalam membekali lulusannya.

Pengembangan kurikulum dan silabi perkuliahan di FE UII sejalan dengan komitmen kuat UII untuk terus melakukan *continuous improvement* dengan tetap

berpedoman pada kurikulum nasional serta memperhatikan perkembangan ilmu perekonomian dan bisnis dan kebutuhan *end-users*.

UII sebagai universitas dengan sistem penjaminan mutu terbaik di Indonesia, melakukan evaluasi kurikulum dan kualitas pengajaran secara rutin, baik melalui audit mutu internal yang dilakukan oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM-UII) maupun penjaminan mutu ISO 9001:2008 yang dilakukan oleh TUV Rheinland®.

Dalam rangka mendorong terwujudnya *world class university*, UII juga terus meningkatkan peluang kerjasama dengan berbagai institusi baik di dalam maupun luar negeri. Pada saat ini, FE UII melalui *International Program* telah menjalin kolaborasi dengan berbagai universitas di luar negeri untuk memberikan kesempatan studi gelar ganda bagi mahasiswa, maupun program kerjasama lainnya yang juga memungkinkan mahasiswa asing untuk belajar di FE UII.

FE UII terus berkomitmen untuk mampu mencetak lulusan yang berilmu amaliah dan beramal ilmiah, serta memiliki kompetensi yang unggul melalui keselarasan dimensi 3H: *Heart* (karakter), *Head* (pengetahuan), dan *Hand* (keterampilan).

3.2.3 Visi dan Misi Organisasi

(sumber: fecon.uui.ac.id)

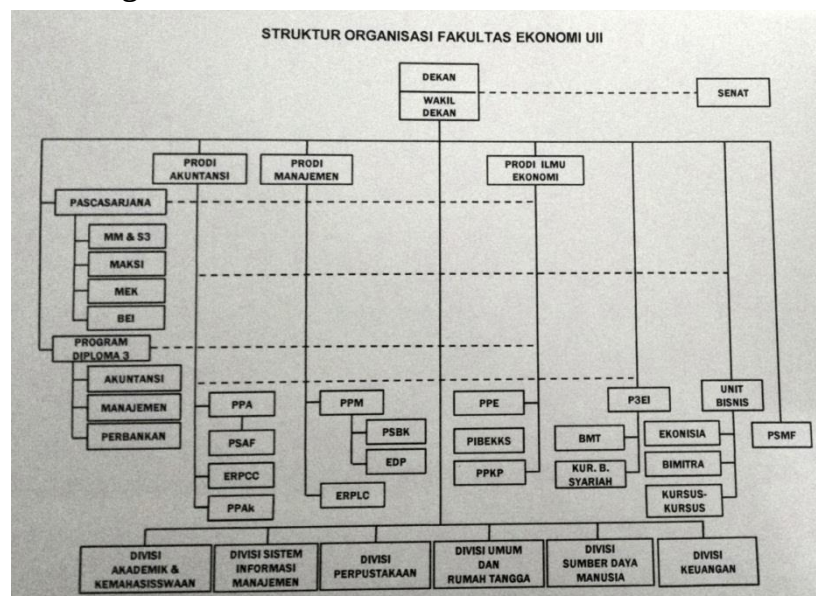
1. Visi Perusahaan

Fakultas Ekonomi UII menjadi pusat keunggulan dan terkemuka dalam melaksanakan Catur Dharma Perguruan Tinggi dengan mengedepankan komitmen pada kesempurnaan, keberlanjutan, dan risalah Islamiyah.

2. Misi Perusahaan

- 1) Menyelenggarakan pendidikan tinggi di bidang ilmu manajemen, akuntansi, dan ekonomi bertaraf nasional dan internasional.
- 2) Menghasilkan dan mendesiminasikan penelitian yang berkualitas di bidang ilmu manajemen, akuntansi dan ekonomi.
- 3) Melaksanakan pengabdian masyarakat yang bermanfaat dan berkelanjutan.
- 4) Melaksanakan dakwah Islamiyah.

3.2.4 Struktur Organisasi FE UII



Gambar 3.1 Strutur Organisasi FE UII
 Sumber: Data sekunder, 2017 (fecon.uui.ac.id)

Keterangan :

PPM	: Pusat Pengembangan Manajemen
PPA	: Pusat Pengembangan Akuntansi
PPE	: Pusat Pengkajian Ekonomi
P3EI	: Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam
PSMF	: Pengendali Sistem Mutu Fakultas
MAKSI	: Magister Akuntansi
MEK	: Magister Ekonomi dan Keuangan
PSAF	: Pusat Studi Akuntansi Forensik
ERPCC	: <i>Enterprise Resource Planning Competence Centre</i>
PPAk	: Pendidikan Profesi Akuntansu
PSBK	: Pusat Studi Bisnis Keluarga
EDP	: <i>Entrepreneurship Development Program</i>
ERPLC	: <i>Enterprise Resource Planning Learning Centre</i>
PIBEKKS	: Pusat Inkubasi Bisnis Ekonomi Kreatif dan Kewirausahaan Syariah
PPKP	: Pusat Pengembangan Kompetensi Prodi
BEI	: Bursa Efek Indonesia
BMT	: Baitul Maal wa Tamwil

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti kemudian dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Adapun variabel penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen sering disebut dengan variabel stimulus yang dalam bahasa Indonesia berarti variabel bebas. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini variabel independennya adalah *employee engagement* (X₁) dan budaya organisasi (X₂)

2. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2007). Variabel ini merupakan variabel penyela atau antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen secara tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel interveningnya adalah komitmen organisasi (Z)

3. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, dan konsekuen yang dalam bahasa Indonesia berarti variabel terikat. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja (Y).

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.4.1 *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) (X₁)

Schaufeli, Salanova, Gonzalez, & Bakker dalam Field & Buitendach (2011) mengungkapkan bahwa *employee engagement* membawa karyawan pada suatu keadaan pemenuhan diri yang positif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Karyawan memiliki energi yang tinggi ketika bekerja
- b. Karyawan bersedia mengerahkan seluruh energinya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan
- c. Karyawan merasa bersemangat ketika bekerja
- d. Karyawan pantang menyerah

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Karyawan merasa antusias dengan pekerjaannya
- b. Karyawan merasa pekerjaannya menantang

- c. Karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna
- d. Karyawan merasa pekerjaannya menginspirasi
- e. Karyawan merasa nyaman dengan lingkungan tempatnya bekerja
- f. Karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya
- g. Karyawan merasa sebagai bagian dari organisasi
- h. Karyawan mau bekerja lebih untuk organisasi
- i. Karyawan merasa turut memiliki andil dalam kesuksesan organisasi

3. *Absorption* (Penyerapan)

Absorption merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, karyawan cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Karyawan serius dalam mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan
- b. Karyawan terbenam didalam pekerjaannya
- c. Karyawan merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja
- d. Karyawan sulit untuk bersikap tak acuh dengan pekerjaannya
- e. Karyawan mampu menjaga rahasia organisasi
- f. Karyawan tidak berpikir untuk berpindah kerja ke tempat lain

3.4.2 Budaya Organisasi (X₂)

Menurut Denison dalam Pranoto (2014) budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi

sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Dimensi budaya juga dijelaskan oleh Denison.

Menurut Denison dalam Sobirin (2009) budaya terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. *Involvement Dimension* (Dimensi Keterlibatan)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan
- b. Karyawan memiliki kebebasan atau independensi dalam mengungkapkan pendapat
- c. Organisasi mampu membangun hubungan profesional dengan karyawan

2. *Concistency Dimension* (Dimensi Konsistensi)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Karyawan melakukan tindakan berdasarkan nilai-nilai inti organisasi
- b. Karyawan mengemukakan pikiran berdasarkan nilai-nilai inti organisasi
- c. Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai panutan dan alasan pembeda dalam berpersepsi

3. *Adaptability Dimension* (Dimensi Adaptasi)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Organisasi mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal
- b. Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi
- c. Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi didalam internal organisasi

4. *Mission Dimension* (Dimensi Misi)

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Organisasi mengarahkan karyawan bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi
- b. Karyawan memahami fungsi mereka didalam organisasi
- c. Karyawan mengerti tujuan yang akan dicapai organisasi

3.4.3 Komitmen Organisasi (Z)

Allen dan Meyer (1990) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan

bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin. Menurut Mayer dan Allen (1990) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi:

1. Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Merasa bahagia apabila dapat menghabiskan karir di dalam organisasi
- b. Merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi
- c. Merasa memiliki kebanggaan karena bekerja di organisasi

2. Komitmen Kelanjutan

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Merasa membutuhkan organisasi dan pekerjaan yang dilakukan sekarang
- b. Kehidupan akan terganggu apabila meninggalkan organisasi saat ini
- c. Memiliki motivasi kerja tinggi untuk memperoleh kompensasi yang layak

3. Komitmen Normatif

Menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Merasa bahwa seseorang harus memiliki perasaan loyalitas terhadap organisasi
- b. Merasa bahwa seseorang harus memberi performa yang terbaik untuk organisasi
- c. Merasa bahwa seseorang harus bertanggungjawab dalam menjalankan tugas yang diberikan organisasi

3.4.4 Kinerja (Y)

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Kane dan Kane, 1993, Bernardin dan Russel, 1998, Cascio, 1998) dalam Umam (2010). Bernardin dan Russel (1993) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut:

1. *Quality* (Kualitas)

Merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Kemampuan bekerja sesuai target
- b. Kemampuan bekerja sesuai jadwal
- c. Kemampuan bekerja sesuai prosedur kerja

2. *Quantity* (Kuantitas)

Merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan
- b. Karyawan dapat memenuhi tugas yang ditanggungnya sesuai dengan harapan organisasi
- c. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditanggungnya sesuai dengan prosedur yang ada

3. *Timeliness* (Ketepatan waktu)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Pekerjaan yang ditanggung dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan
- b. Kemampuan mengambil keputusan
- c. Kemampuan penguasaan bidang pekerjaan

4. *Cost effectiveness* (Efektivitas biaya)

Merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efisien dan efektif.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Kemampuan memelihara peralatan kerja
- b. Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan
- c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu

d. Kemampuan untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja

5. *Need for supervision* (Perlu pengawasan)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Ketepatan waktu kehadiran
- b. Ketepatan waktu pulang
- c. Penggunaan waktu istirahat yang tepat

6. *Interpersonal impact* (Hubungan antar perseorangan)

Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Dukungan antar rekan kerja
- b. Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja
- c. Atasan menghargai hasil kerja dari karyawan
- d. Dapat bekerja sama antar kelompok kerja

3.5 Uji Instrumen Penelitian

3.5.1 Uji Reliabilitas

Siregar (2013) menjelaskan bahwa reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan

alat pengukur yang sama pula. Pada penelitian ini teknik pengukuran reliabilitas menggunakan teknik *alpha cronbach*, yakni teknik atau rumus yang digunakan untuk menentukan apakah suatu instrumen penelitian *reabel* atau tidak, bila jawaban yang diberikan responden berbentuk skala seperti 1 – 3, 1 – 5, dan 1 – 7 atau jawaban responden yang menginterpretasikan penilaian sikap. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan *realibel* dengan menggunakan teknik ini bila koefisien reliabilitas (r_{11}) > 0,6. Menurut Siregar (2013) tahapan perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*, yaitu:

- a. Menentukan nilai varians setiap butir pertanyaan

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n}$$

- b. Menentukan nilai varians total

$$\sigma_t^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

- c. Menentukan reliabilitas instrumen

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

Keterangan:

- | | |
|--------------|---|
| n | = Jumlah sampel |
| Xi | = Jawaban responden untuk setiap butir pertanyaan |
| $\sum X$ | = Total jawaban responden untuk setiap butir pertanyaan |
| σ_t^2 | = Jumlah varians total |

$\Sigma ob2$	= Jumlah varians butir
K	= Jumlah butir Pertanyaan
r11	= Koefisien reliabilitas instrumen

3.5.2 Uji Validitas

Menurut Siregar (2013) validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang diukur. Uji validitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner (*instrument* penelitian) yang dibuat valid atau tidak. Beberapa kriteria dapat digunakan untuk mengetahui kuesioner yang digunakan sudah tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur antara lain; koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3; koefisien korelasi *product moment* > r-tabel (α ; $n-2$) n = jumlah sampel; nilai Sig. $\leq \alpha$.

Menurut Azwar (2001) rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Product-Moment Pearson* atau koefisien korelasi Pearson sebagai berikut:

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

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

Keterangan:

r_{XYZ}	= Koefisien korelasi
X	= Skor yang ada dibutir item
Y	= Total skor
n	= Jumlah subyek

ΣX = Jumlah skor X

ΣY = Jumlah skor Y

ΣZ = Jumlah skor Z

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.6 Jenis Pengumpulan Data

1. Data primer

Data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian, Bungin (2006). Pada penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner.

2. Data Sekunder

Menurut Bungin (2006) Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Data yang diperoleh dari perusahaan yang berisi keterangan-keterangan atau dokumen yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Pada penelitian ini data sekunder yang diperlukan seperti gambaran umum Universitas Islam Indonesia, meliputi sejarah berdiri, struktur organisasi, visi dan misi, serta data lainnya yang bisa didapatkan melalui *website* perusahaan maupun mendatangi langsung perusahaan yang bersangkutan.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer pada penelitian ini yakni dengan menggunakan kuesioner (angket). Siregar (2013) mendefinisikan kuesioner sebagai suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada. Metode angket merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden. Setelah diisi, angket dikirim kembali atau dikembalikan ke petugas atau peneliti, Bungin (2006). Kuesioner (angket) disusun dengan sistematika sebagai berikut:

- a. Bagian pendahuluan berisikan petunjuk pengisian kuesioner
- b. Bagian identitas berisikan identitas responden seperti: nama, umur, jenis kelamin, jabatan dan sebagainya
- c. Bagian isi berisikan pertanyaan yang berhubungan dengan variabel independen, intervening, dan dependen pada penelitian ini.

Pada penelitian ini metode angket digunakan untuk mengukur *employee engagement*, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Prosedur pemberian skor pada angket dilihat dari bentuk pertanyaan atau pernyataannya yang berbentuk skala *likert*. Menurut Siregar (2013) skala *likert* adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu obyek atau fenomena tertentu.

Untuk butir pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif, responden yang memberikan pernyataan sangat setuju/sangat sering diberi skor 5,

setuju/sering 4, ragu-ragu 3, tidak setuju/pehah 2, sangat tidak setuju/tidak pernah 1, dan jika tidak memberi pernyataan maka akan diberi skor 0. Untuk butir pertanyaan atau pernyataan yang bersifat negative, responden yang memberi pernyataan sangat setuju/sangat sering diberi skor 1, setuju/sering 2, ragu-ragu 3, tidak setuju/pehah 4, sangat tidak setuju/tidak pernah 5, dan jika tidak memberi pernyataan maka akan diberi skor 0.

3.8 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu, yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi (Agung, 2012). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Pada penelitian ini jumlah populasi sebanyak 50 karyawan tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

3.9 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan alat yang digunakan untuk menjawab segala permasalahan dalam penelitian dilakukan. Metode analisis data dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Analisis Deskriptif, yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.
2. Analisis Statistik, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik.

Menurut Ghazali (2006) statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi).

3. Analisis Inferensial, yaitu analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis, sehingga diperoleh jawaban atas pertanyaan dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

3.10 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik atau persamaan regresi berganda yang digunakan. Pengujian ini terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

3.10.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Apabila data terdistribusi normal maka menggunakan statistik parametrik, sedangkan jika data terdistribusi tidak normal maka menggunakan statistik non parametrik. Data yang terdistribusi normal dapat memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Pengujian normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov (Ghozali, 2005). Dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonalnya dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Cara pengambilan keputusan pada uji statistik *Kolmogorov-Smornov* (K-S) adalah:

1. Jika nilai Asymp.Sig. (2-tailed) $< 0,05$ artinya data residual tidak berdistribusi normal.
2. Jika nilai Asymp.Sig. (2-tailed) $> 0,05$ artinya data residual berdistribusi normal.

3.10.2 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan di mana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi memiliki hubungan yang satu sama lain.

Multikolinieritas dapat menyebabkan variabel-variabel independen menjelaskan varians yang sama dalam mengestimasi variabel dependen. Cara untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (dari output komputer program SPP for Windows 11.0). Variabel yang menyebabkan multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,1 ($>0,1$) dan VIF yang kurang dari 10 (Ghozali, 2005).

3.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mengetahui keadaan di mana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh indenden. Heteroskedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan. Gejala ini ditimbulkan dari perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji Gleijser (Ghozali, 2005).

3.11 Uji Hipotesis

3.11.1 Analisis Regresi Tahap I

Analisis regresi digunakan untuk memprediksi seberapa jauh perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen di manipulasi/dirubah-rubah atau dinaik-turunkan. Sebelum analisis regresi digunakan, maka perlu melakukan uji linieritas. Terdapat dua uji linieritas yaitu regresi linier sederhana dan regresi linier berganda.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tentang pengaruh tidak langsung *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan persamaan regresi sebagai berikut (Sugiyono, 2007).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X₁ = *Employee engagement*

X₂ = Budaya organisasi

X_n = Variabel bebas ke.. n

a dan b₁ serta b₂ = Konstanta

2. Analisis Regresi Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010):

$$Y = a + b_1Z + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

Z = Komitmen organisasi

e = Error

3.11.2 Analisis Regresi Tahap II

Dalam penelitian ini analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan persamaan regresi sebagai berikut (Sugiyono, 2007).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

Y	= Kinerja karyawan
X ₁	= <i>Employee Engagement</i>
X ₂	= Budaya Organisasi
X _n	= Variabel bebas ke.. n
a dan b ₁ serta b ₂	= Konstanta

3.11.3 R² (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain, (Santosa & Ashari, 2005). Pengukuran besarnya persentase kebenaran dari uji regresi dapat dilihat melalui nilai koefisien determinasi multiple R² (Koefisien determinan mengukur proporsi dari variasi yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas). Nilai R² mempunyai range antara 0 – 1 (0 ≤ R² ≤ 1). Semakin tinggi R² suatu regresi (mendekati satu), maka semakin baik regresi tersebut dan semakin mendekati nol, maka variabel independen secara keseluruhan tidak bisa menjelaskan variabel dependen.

3.11.4 Uji F (Serentak)

Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh-pengaruh variabel independen (variabel bebas) terhadap variabel dependen (terikat) secara bersama-sama (simultan/serentak) (Sugiyono, 1999).

Pengujian ini perlu dilakukan untuk menguji linieritas atau keabsahan persamaan regresi. Hasil uji F akan menunjukkan tingkat F signifikan $< 0,05$, artinya apabila signifikan $< 0,05$ maka hipotesis diterima, yakni terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Sebaliknya, jika tingkat signifikansi F atau F signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak, yakni tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

3.11.5 Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2013), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

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

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

Ha : apabila nilai signifikansi $> 0,05$ terdapat pengaruh parsial dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Menurut Ghozali (2013) cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

- a. Quick look : bila jumlah degree of freedom (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0 yang menyatakan $\beta_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
- b. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

3.12 Analisis Jalur

Analisis jalur (*path analysis*) adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2005).

Analisis jalur dapat menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. *Level of significancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5 persen, yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5 persen. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program SPSS.

Variabel penelitian:

X_1 = *Employee engagement*

X_2 = Budaya organisasi

Z = Komitmen organisasi

Y = Kinerja karyawan

Total Efek Struktural dapat didekomposisi : Langsung dan Tidak Langsung.

Komponen Nonstruktural :

1. komponen *spurious*
2. komponen *unanalyzed*

Pendekomposisian pengaruh terbagi atas dua bagian, yaitu *Causal Effect* dan *Noncausal Effect*.

Dalam kajian analisis jalur, untuk menyederhanakan lambang, akan digunakan dua macam lambang saja yaitu X dan e , yang nantinya dibedakan oleh subscript-nya ($X_1, X_2, \dots, X_k$ dan $\epsilon_1, \epsilon_2, \dots, \epsilon_k$).

Istilah untuk variabel :

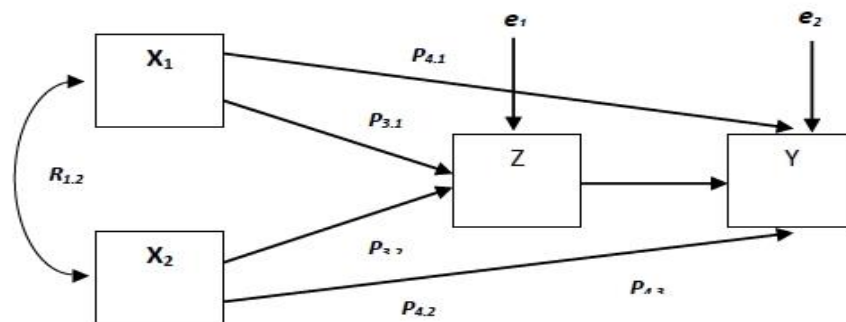
1. Variabel eksogen (*exogenous variable*) mencerminkan variabel penyebab
2. Variabel endogen (*endogenous variable*) sebagai variabel akibat.

3.12.1 Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

Langkah pertama analisis jalur ialah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur. Pada saat menggambarkan diagram jalur ada yang perlu diperhatikan:

1. Hubungan antar variabel digambarkan oleh anak panah yang berkepala tunggal atau *single headed arrow* dan berkepala dua atau *double headed arrow*.
2. Panah berkepala satu menunjukkan pengaruh dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen. Misalkan: $X_1 \rightarrow X_2$
3. /Panah berkepala dua menggambarkan hubungan korelatif antar variabel eksogen. Misalkan: $X_1 \longleftrightarrow X_2$
4. Tidak pernah seseorang bisa mengisolasi hubungan pengaruh secara murni artinya bahwa sesuatu kejadian banyak sekali yang mempengaruhinya, tetapi pada *conceptual framework* hanya dapat digambarkan beberapa pengaruh yang bisa diamati. Variabel lainnya yang tidak bisa digambarkan (tidak bisa diukur) diperlihatkan oleh suatu variabel tertentu yang disebut residu dan diberi simbol dengan e.

/Diagram jalur:



Gambar 3.2 Analisis Jalur

Persamaan Struktural:

$$1. \quad Z = P_{3,1}X_1 + P_{3,2}X_2 + \varepsilon_1$$

$$/ \quad 2. \quad Y = P_{4,1}X_1 + P_{4,2}X_2 + \varepsilon_2$$

BAB IV

PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian mengenai “Pengaruh *Employee Engagament* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”. Dalam penelitian ini pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu pegawai tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Kuesioner disebarkan kepada 50 karyawan pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Pada kenyataannya kuesioner yang dibagikan tidak kembali seluruhnya. Terdapat dua kuesioner yang tidak kembali, sehingga yang dapat diolah berjumlah 48 kuesioner dengan *response rate* 96%.

Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif responden, analisis deskripsi variabel penelitian, kemudian dilanjutkan dengan analisis kuantitatif yaitu analisis regresi linear berganda, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis dengan uji F dan uji t.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.1.1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Tabel 4.1
Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	<i>Employee Engagament</i> (X_1)	17
2.	Budaya Organisasi (X_2)	13
3.	Komitmen Organisasi (Z)	10
4.	Kinerja Karyawan (Y)	21

Tabel 4.1 (lanjutan)

No.	Variabel	Jumlah
Total Pertanyaan		61

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 1, hal 192-200)

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung berdasarkan item atau variabel dari *employee engagement*, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Data yang diambil dari 48 responden selanjutnya diolah menggunakan *IBM SPSS Statistics 17*. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara *r*-hitung dan *r*-tabel dimana *r*-tabel = 0,284 ($df = N-2$, $48-2 = 46$ pada $\alpha = 0,05$). Apabila *r*-hitung lebih besar dari *r*-tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$) maka item pernyataan dianggap valid begitu juga sebaliknya.

Berikut ini hasil pengujian validitas instrumen penelitian:

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Independen

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X1.1	0,599	0,284	Valid
X1.2	0,628	0,284	Valid
X1.3	0,674	0,284	Valid
X1.4	0,616	0,284	Valid
X1.5	0,711	0,284	Valid
X1.6	0,749	0,284	Valid
X1.7	0,314	0,284	Valid
X1.8	0,726	0,284	Valid
X1.9	0,718	0,284	Valid
X1.10	0,707	0,284	Valid
X1.11	0,591	0,284	Valid
X1.12	0,697	0,284	Valid
X1.13	0,435	0,284	Valid
X1.14	0,718	0,284	Valid
X1.15	0,542	0,284	Valid
X1.16	0,649	0,284	Valid
X1.17	0,315	0,284	Valid
X2.1	0,637	0,284	Valid
X2.2	0,704	0,284	Valid
X2.3	0,849	0,284	Valid

Tabel 4.2 (lanjutan)

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X2.4	0,711	0,284	Valid
X2.5	0,779	0,284	Valid
X2.6	0,861	0,284	Valid
X2.7	0,781	0,284	Valid
X2.8	0,678	0,284	Valid
X2.9	0,627	0,284	Valid
X2.10	0,747	0,284	Valid
X2.11	0,686	0,284	Valid
X2.12	0,701	0,284	Valid
X2.13	0,611	0,284	Valid

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 2-3, hal 200-205)

Dari data diatas terdapat item pernyataan variabel independen yaitu *employee engagment* dan budaya organisasi. Item pernyataan *employee engagment* terdiri dari X1.1 sampai X1.17. Secara keseluruhan item pernyataan dalam *employee engagment* adalah valid. Item pernyataan budaya organisasi terdiri dari X2.1 sampai X2.13. Secara keseluruhan item pernyataan dalam budaya organisasi adalah valid. Sedangkan uji validitas untuk variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Intervening dan
Variabel Dependen

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Z.1	0,497	0,284	Valid
Z.2	0,561	0,284	Valid
Z.3	0,563	0,284	Valid
Z.4	0,691	0,284	Valid
Z.5	0,513	0,284	Valid
Z.6	0,454	0,284	Valid
Z.7	0,599	0,284	Valid
Z.8	0,729	0,284	Valid
Z.9	0,647	0,284	Valid
Z.10	0,520	0,284	Valid
Y.1	0,633	0,284	Valid
Y.2	0,680	0,284	Valid

Tabel 4.3 (lanjutan)

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Y.3	0,728	0,284	Valid
Y.4	0,644	0,284	Valid
Y.5	0,649	0,284	Valid
Y.6	0,820	0,284	Valid
Y.7	0,720	0,284	Valid
Y.8	0,748	0,284	Valid
Y.9	0,781	0,284	Valid
Y.10	0,671	0,284	Valid
Y.11	0,790	0,284	Valid
Y.12	0,671	0,284	Valid
Y.13	0,695	0,284	Valid
Y.14	0,717	0,284	Valid
Y.15	0,531	0,284	Valid
Y.16	0,686	0,284	Valid
Y.17	0,488	0,284	Valid
Y.18	0,327	0,284	Valid
Y.19	0,539	0,284	Valid
Y.20	0,651	0,284	Valid
Y.21	0,485	0,284	Valid

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 4-5, hal 205-215)

Dari data diatas terdapat item pernyataan variabel intervening yaitu komitmen organisasi dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Pernyataan komitmen organisasi pada item Z.1 sampai Z.10. Semua pernyataan pada item komitmen organisai adalah valid. Pernyataan kinerja karyawan pada item Y.1 sampai Y.21. semya pernyataan pada item kinerja karyawan adalah valid.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas instrumen dari variabel *employee engagement*, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Sig.	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0,747	> 0,6	Reliabel
Budaya Organisasi	0,768	> 0,6	Reliabel

Tabel 4.4 (lanjutan)

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Sig.	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,737	> 0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,755	> 0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 6, hal 215-216)

Dari tabel diatas di ketahui bahwa semua variabel dinyatakan reliabel. Hal tersebut terbukti dengannilai *cronbach's alpha* > tingkat signifikansi (0,6).

4.2 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

1. Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Jenis Kelamin

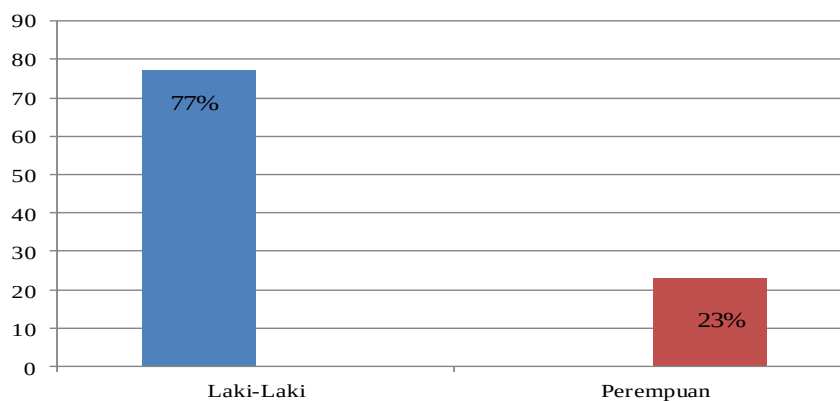
Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 48 responden berkaitan dengan jenis kelamin tenaga pendidik, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	37	77
2.	Perempuan	11	23
Total		48	100

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 48 tenaga pendidik berkaitan dengan jenis kelamin tenaga pendidik, diperoleh data yang disajikan dalam Gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4.1 Frekuensi Jenis Kelamin Tenaga Pendidik FE UII

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan Tabel 4.5 dan Gambar 4.1 diatas, diketahui bahwa dari 48 tenaga pendidik penelitian menunjukkan 37 orang atau 77 persen adalah laki-laki dan 11 orang atau 23 persen adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik penelitian pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah laki-laki.

2. Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Usia

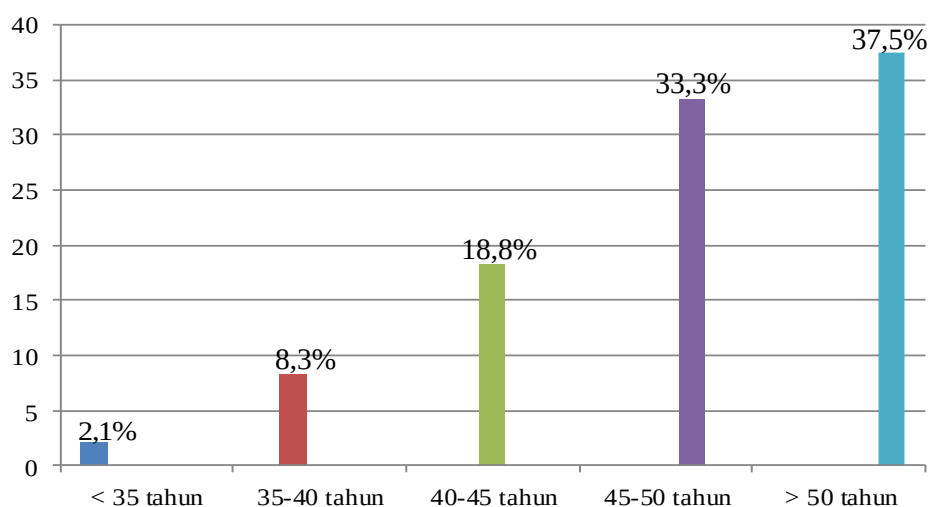
Kategori tenaga pendidik menurut usia terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kurang dari 35 tahun	1	2,1
2.	35 – 40 tahun	4	8,3
3.	40 – 45 tahun	9	18,8
4.	45 – 50 tahun	16	33,3
5.	Lebih dari 50 tahun	18	37,5
Total		48	100

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Kategori tenaga pendidik menurut usia terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2 Frekuensi Usia Tenaga Pendidik FE UII

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan Tabel 4.6 dan Gambar 4.2 diatas diketahui bahwa 48 tenaga pendidik penelitian ini yang berumur kurang dari 35 tahun berjumlah 1 orang atau 2,1 persen, yang berumur 35-40 tahun berjumlah 4 orang atau 8,3 persen, yang berumur 40-45 tahun berjumlah 9 orang atau 18,8 persen, yang berumur 45-50 tahun berjumlah 16 orang atau 33,3 persen dan 18 orang atau 37,5 persen yang berumur lebih dari 50 tahun. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik penelitian pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia berusia 45-50 tahun dan lebih dari 50 tahun.

3. Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Pendidikan Terakhir

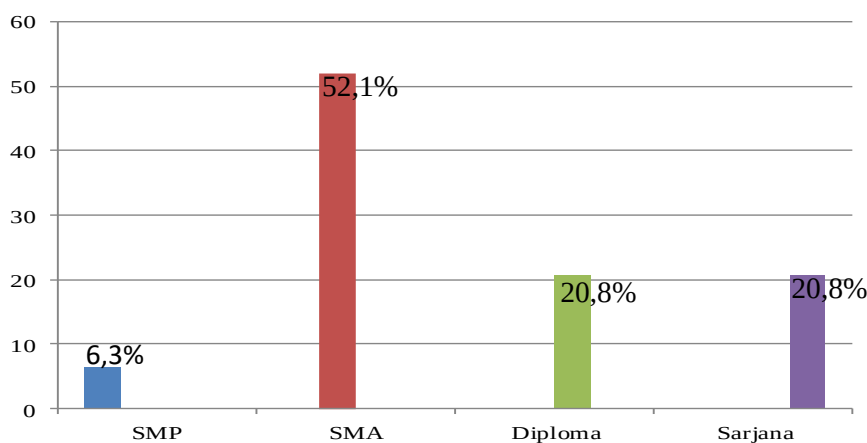
Kategori responden menurut pendidikan terakhir terdiri dari 4 kategori yang tersaji pada Tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7
Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
1.	SMP	3	6,3
2.	SMA	25	52,1
3.	Diploma	10	20,8
4.	Sarjana (S1/S2/S3)	10	20,8
Total		48	100

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Kategori responden menurut pendidikan terakhir terdiri dari 4 kategori yang tersaji pada Gambar 4.3 berikut ini:



Gambar 4.3 Frekuensi Pendidikan Terakhir Tenaga Pendidik FE UII

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.3 diatas diketahui bahwa 48 tenaga pendidik penelitian ini yang pendidikan terakhir SMP berjumlah 3 orang atau 6,3 persen, yang pendidikan terakhir SMA berjumlah 25 orang atau 52,1 persen, yang pendidikan terakhir Diploma berjumlah 10 orang atau 20,8 persen dan pendidikan terakhir Sarjana berjumlah 10 orang atau 20,8 persen. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik penelitian pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia pendidikan terakhirnya SMA.

4. Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Lama Bekerja

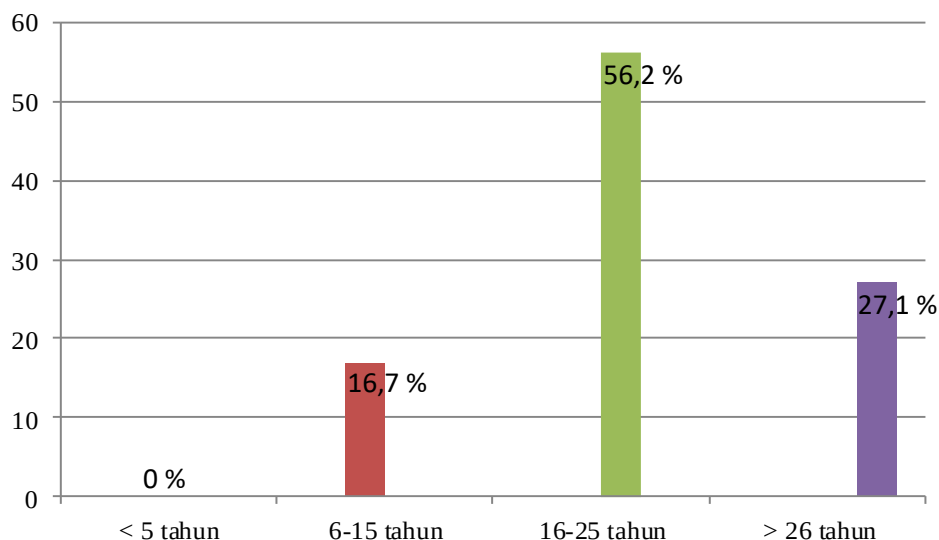
Kategori tenaga pendidik menurut lama bekerja terdiri dari 4 kategori yang tersaji pada Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kurang dari 5 tahun	0	0
2.	6 – 15 tahun	8	16,7
3.	16 – 25 tahun	27	56,2
4.	Lebih dari 26 tahun	13	27,1
Total		48	100

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Kategori tenaga pendidik menurut lama bekerja terdiri dari 4 kategori yang tersaji pada Gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.4 Frekuensi Lama Kerja Tenaga Pendidik FE UII

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan Tabel 4.8 dan Gambar 4.4 diatas diketahui bahwa dari 48 tenaga pendidik penelitian ini yang lama bekerjanya kurang dari 5 tahun berjumlah 0 orang atau 0 persen, yang lama bekerjanya 6-15 tahun berjumlah 8 orang atau 16,7 persen, yang lam bekerjanya 16-25 tahun berjumlah 27 orang atau 56,2 persen dan yang lama bekerjanya lebih dari 26 tahun berjumlah 13 orang atau 27,1 persen. Hal ini dapat menunjukan bahwa sebagian besar tenaga pendidik penelitian pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia lama bekerjanya 16 – 25 tahun.

5. Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Bagian

Kategori tenaga pendidik menurut bagian terdiri dari 12 kategori yang tersaji pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Kelompok Tenaga Pendidik Menurut Bagian Kerja

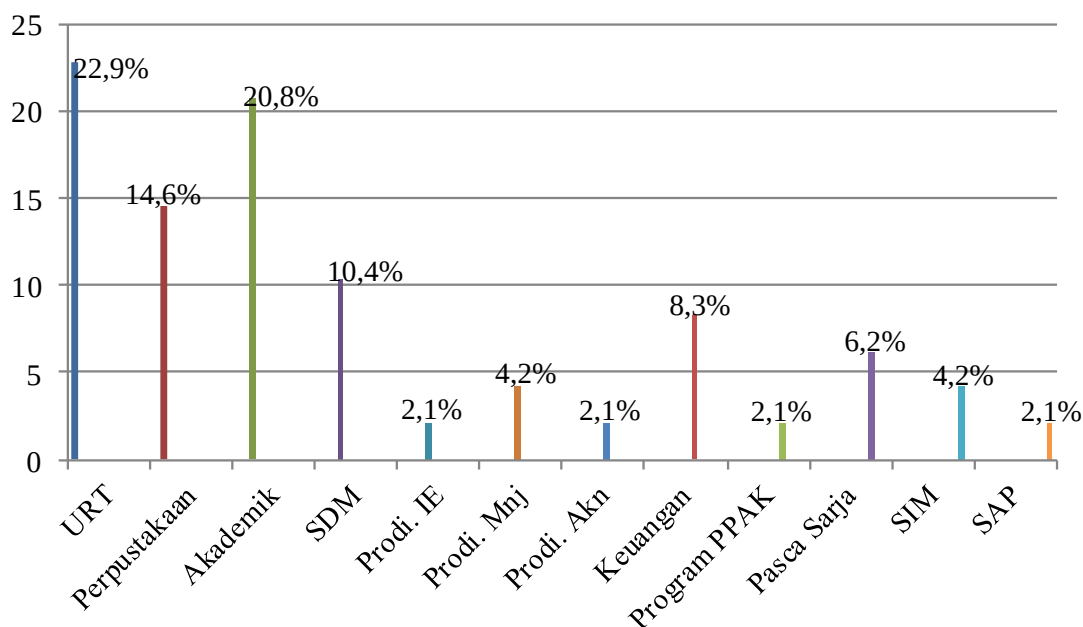
No.	Bagian	Jumlah	Persentase (%)
1.	Umum & Rumah Tangga	11	22,9
2.	Perpustakaan	7	14,6
3.	Akademik	10	20,8
4.	SDM	5	10,4

Tabel 4.9 (lanjutan)

5.	Program Studi Ilmu Ekonomi	1	2,1
6.	Program Studi Manajemen	2	4,2
7.	Program Studi Akuntansi	1	2,1
8.	Keuangan	4	8,3
9.	Program PPAK	1	2,1
10.	Pasca Sarjana	3	6,2
11.	SIM	2	4,2
12.	SAP	1	2,1
Total		48	100

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Kategori tenaga pendidik menurut bagian terdiri dari 12 kategori yang tersaji pada Gambar 4.5 berikut ini:

**Gambar 4.5 Frekuensi Bagian Kerja Tenaga Pendidik FE UII**

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan Tabel 4.9 dan Gambar 4.5 diatas diketahui bahwa dari 48 tenaga pendidik penelitian yang berada di bagian Umum dan Rumah Tangga berjumlah 11 orang atau 22,9 persen, bagian Perpustakaan berjumlah 7 orang atau 14,6 persen, bagian Akademik berjumlah 10 orang atau 20,8 persen, bagian SDM berjumlah 5 orang atau 10,4 persen, bagian Program Studi Ilmu

Ekonomi berjumlah 1 orang atau 2,1 persen, bagian Program Studi Manajemen berjumlah 2 orang atau 4,2 persen, bagian Program Studi Akuntansi berjumlah 1 orang atau 2,1 persen, bagian Keuangan berjumlah 4 orang atau 8,3 persen, bagian Program PPAK berjumlah 1 orang atau 2,1 persen, bagian Pasca Sarjana berjumlah 3 orang atau 6,2 persen, bagian SIM berjumlah 2 orang atau 4,2 persen dan bagian SAP berjumlah 1 orang atau 2,1 persen. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik penelitian pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia berada di bagian Umum dan Rumah Tangga.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk setiap variabel yang diteliti. Dari skor jawaban dapat diperoleh nilai rata-rata yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai-rata-rata yang diperoleh digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pernyataan. Dengan berpedoman pada nilai terendah = 1 (sangat rendah) dan nilai tertinggi = 5 (sangat tinggi), maka dapat dihitung interval sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Interval **Error! Reference source not found.**

Skor item pernyataan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.10
Interval Kelas

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

4.3.1 Variabel *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Analisis deskriptif variabel *employee engagement* diukur melalui kuesioner dengan pernyataan seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.11
Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) (X_1)

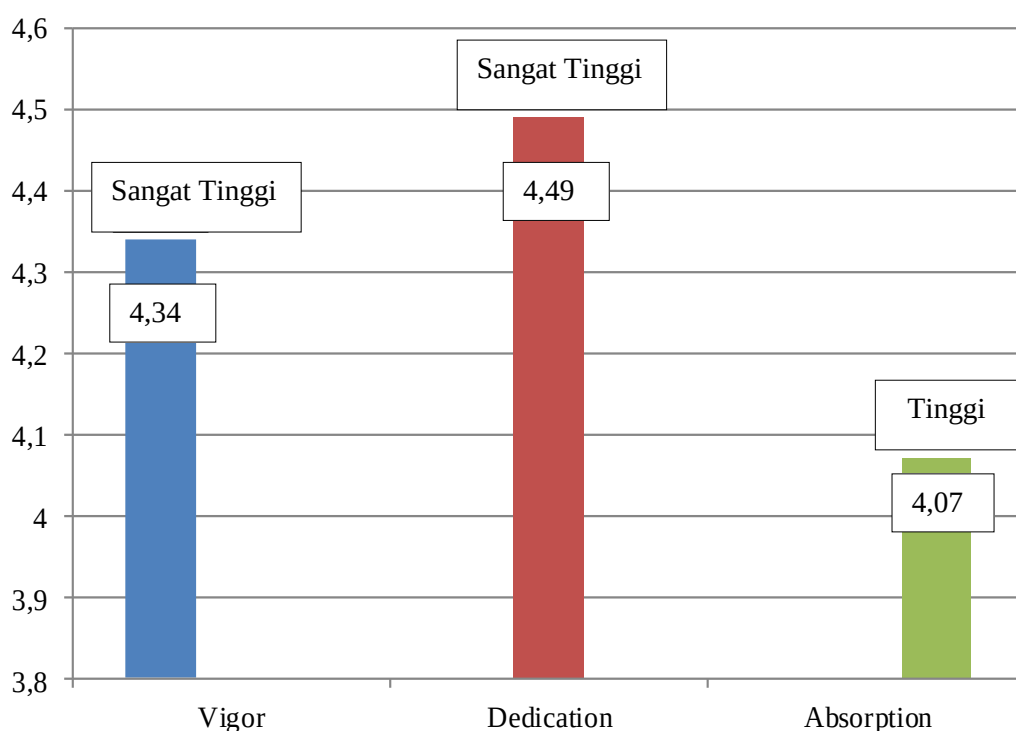
Indikator Vigor (Semangat)			
No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
1.	Memiliki energi yang tinggi ketika bekerja.	4,33	Sangat Tinggi
2.	Bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.	4,35	Sangat Tinggi
3.	Merasa bersemangat ketika bekerja.	4,42	Sangat Tinggi
4.	Semangat pantang menyerah ketika bekerja.	4,27	Sangat Tinggi
Mean		4,34	Sangat Tinggi
Indikator Dedication (Dedikasi)			
5.	Merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan.	4,29	Sangat Tinggi
6.	Merasa pekerjaan yang dikerjakan menginspirasi.	4,29	Sangat Tinggi
7.	Merasa nyaman dengan lingkungan tempat bekerja.	4,35	Sangat Tinggi
8.	Merasa bangga terhadap pekerjaan.	4,29	Sangat Tinggi
9.	Merasa menjadi bagian dari organisasi.	4,27	Sangat Tinggi
10.	Mau bekerja lebih untuk organisasi.	4,29	Sangat Tinggi
11.	Merasa turut andil dalam kesuksesan organisasi.	4,27	Sangat Tinggi
Mean		4,49	Sangat Tinggi
Indikator Absorption			
12.	Mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan.	4,25	Sangat Tinggi
13.	Merasa menikmati pekerjaan hingga lupa waktu.	3,63	Tinggi
14.	Merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja.	4,06	Tinggi
15.	Sulit untuk bersikap acuh tak acuh dengan pekerjaan.	3,90	Tinggi

Tabel 4.11 (lanjutan)

16	Mampu menjaga rahasia organisasi.	4,46	Sangat Tinggi
17.	Tidak berpikir untuk berpindah kerja ke tempat lain.	4,15	Tinggi
Mean		4,07	Tinggi
Mean Total		4,23	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 9, hal 223-233)

Analisis deskriptif variabel *employee engagement* berdasarkan parameternya tersaji pada Gambar 4.6 berikut ini:

**Gambar 4.6 Frekuensi Variabel *Employee Engagement***

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan Tabel 4.11 dan Gambar 4.6 menunjukkan persepsi tenaga pendidik mengenai variabel *employee engagement* dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi responden mengenai variabel *employee engagement* sebesar 4,23. Maka persepsi pegawai mengenai *employee engagement* dapat dikategorikan tinggi. Dari pengukuran indikator diatas dapat disimpulkan bahwa

pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia memiliki *employee engagement* tinggi.

4.3.2 Variabel Budaya Organisasi

Analisis deskriptif variabel budaya organisasi diukur melalui kuesioner dengan pernyataan seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.12
Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Indikator <i>Involvement Dimension</i> (Dimensi Keterlibatan)			
No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
1.	Merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.	3,88	Tinggi
2.	Memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat.	4,08	Tinggi
3.	Organisasi mampu membangun hubungan profesional dengan karyawan.	4,17	Tinggi
Mean		4,04	Tinggi
Indikator <i>Concistency Dimension</i> (Dimensi Konsistensi)			
4.	Karyawan melakukan tindakan berdasarkan nilai-nilai inti organisasi.	4,06	Tinggi
5.	Karyawan mengemukakan pikiran berdasarkan nilai-nilai inti organisasi.	4,00	Tinggi
6.	Menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai panutan dalam berpresepsi.	4,04	Tinggi
7.	Menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai alasan pembenar dalam berpresepsi.	3,90	Tinggi
Mean		4,00	Tinggi
Indikator <i>Adaptability Dimension</i> (Dimensi Adaptasi)			
8.	Organisasi mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.	3,85	Tinggi
9.	Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi.	3,96	Tinggi
10.	Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi didalam internal organisasi.	3,96	Tinggi
Mean		3,92	Tinggi

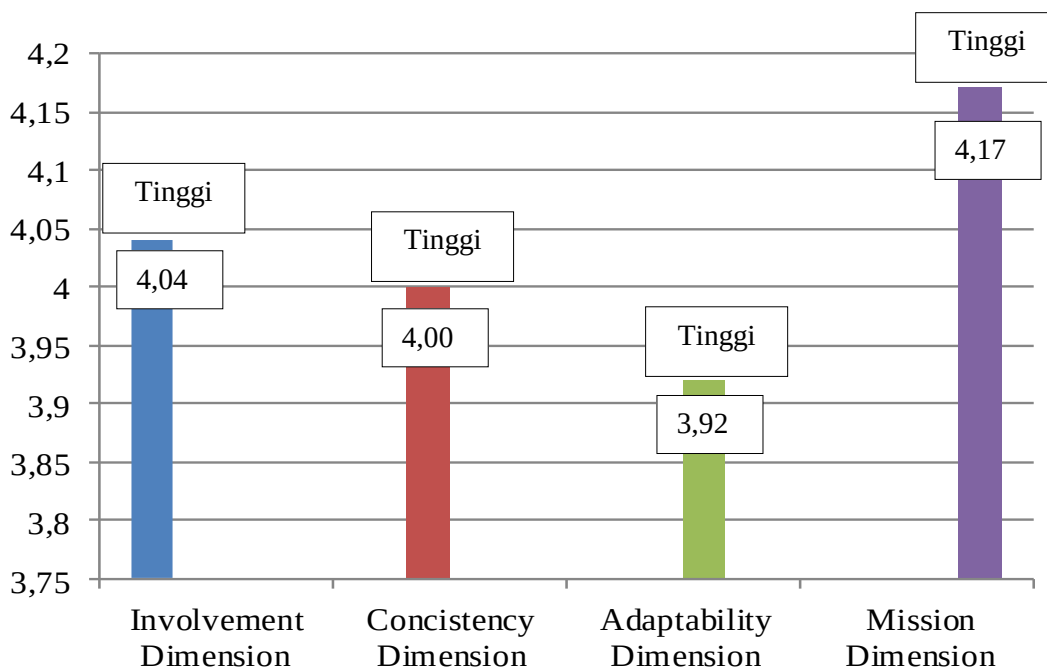
Tabel 4.12 (lanjutan)

Indikator <i>Mission Dimension</i> (Dimensi Misi)			
11.	Organisasi mengarahkan karyawan dalam bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi.	4,23	Tinggi
12.	Karyawan memahami fungsi mereka didalam organisasi.	4,10	Tinggi
13.	Karyawan mengerti tujuan yang akan dicapai organisasi.	4,17	Tinggi
Mean		4,17	Tinggi
Mean Total		4,03	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 9, hal 223-233)

Analisis deskriptif variabel budaya organisasi berdasarkan parameternya

tersaji pada Gambar 4.7 berikut ini:

**Gambar 4.7 Frekuensi Variabel Budaya Organisasi**

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan Tabel 4.12 dan Gambar 4.7 menunjukkan persepsi tenaga pendidik mengenai variabel budaya organisasi dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi tenaga pendidik mengenai variabel budaya organisasi sebesar 4,03. Maka persepsi pegawai mengenai budaya organisasi

dapat dikategorikan tinggi. Dari pengukuran indikator diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia tinggi.

4.3.3 Variabel Komitmen Organisasi

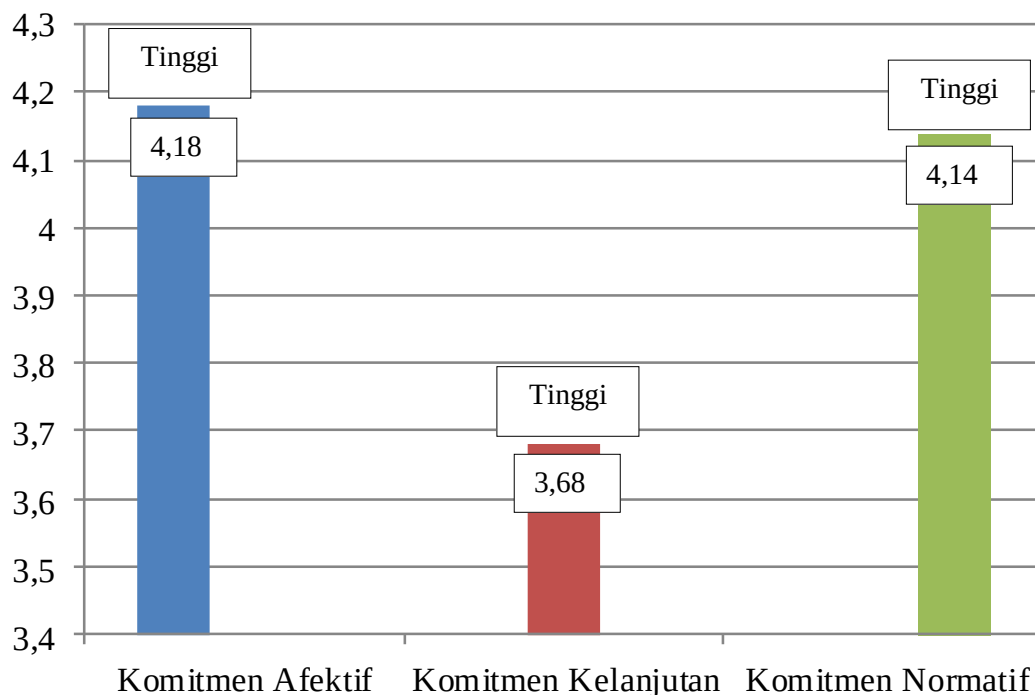
Analisis deskriptif variabel komitmen organisasi diukur melalui kuesioner dengan pernyataan seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.13
Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Indikator Komitmen Afektif			
No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
1.	Merasa bahagia apabila dapat menghabiskan karir di dalam organisasi.	4,10	Tinggi
2.	Merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi.	4,19	Tinggi
3.	Merasa bangga dapat bekerja di organisasi.	4,25	Sangat Tinggi
Mean		4,18	Tinggi
Indikator Komitmen Kelanjutan			
4.	Membutuhkan pekerjaan yang dilakukan sekarang.	3,96	Tinggi
5.	Kehidupan akan terganggu apabila meninggalkan organisasi saat ini.	3,46	Tinggi
6.	Memiliki motivasi kerja untuk memperoleh kompensasi yang diberikan organisasi.	3,63	Tinggi
Mean		3,68	Tinggi
Indikator Komitmen Normatif			
7.	Merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan.	3,98	Tinggi
8.	Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan di organisasi.	3,98	Tinggi
9.	Memberikan performa yang terbaik untuk organisasi.	4,25	Sangat Tinggi
10.	Bertanggungjawab dalam mengerjakan tugas yang diberikan organisasi.	4,35	Sangat Tinggi
Mean		4,14	Tinggi
Mean Total		4,01	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 9, hal 223-233)

Analisis deskriptif variabel komitmen organisasi berdasarkan parameternya tersaji pada Gambar 4.8 berikut ini:



Gambar 4.8 Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan Tabel 4.13 dan Gambar 4.8 menunjukkan persepsi tenaga pendidik mengenai variabel komitmen organisasi dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi tenaga pendidik mengenai variabel komitmen organisasi sebesar 4,0. Maka persepsi pegawai mengenai budaya organisasi dapat dikategorikan tinggi. Dari pengukuran indikator diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia tinggi.

4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan

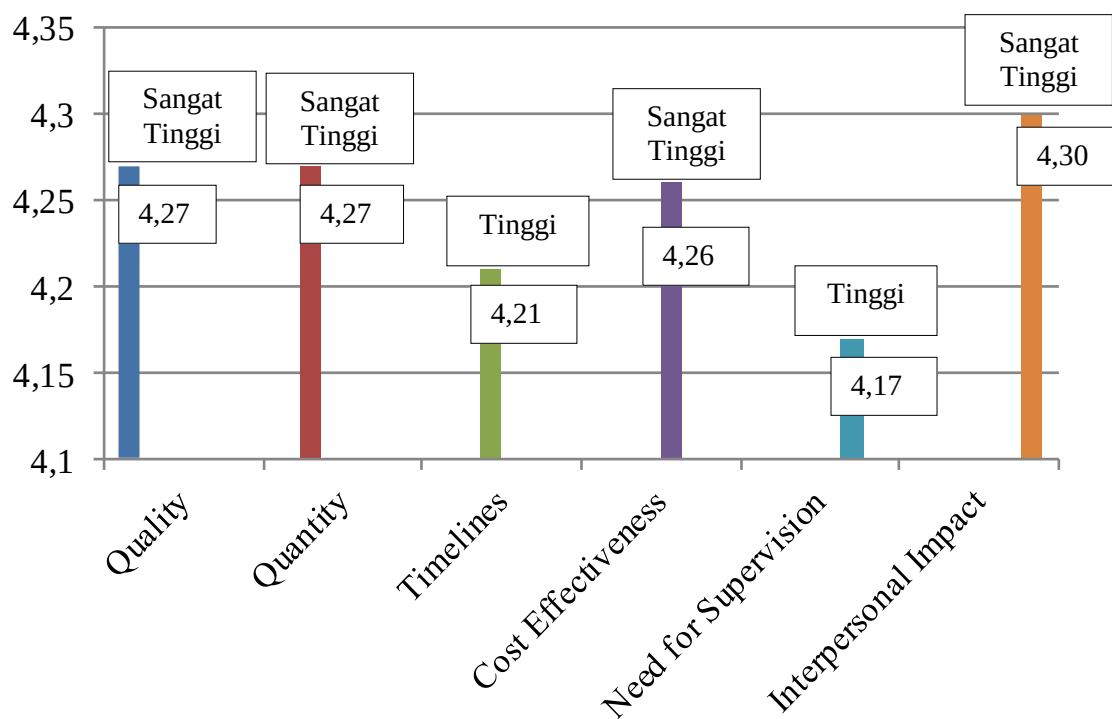
Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan diukur melalui kuesioner dengan pernyataan seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.14
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator Quality (Kualitas)			
No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
1.	Kemampuan bekerja sesuai target.	4,31	Sangat Tinggi
2.	Kemampuan bekerja sesuai jadwal.	4,17	Tinggi
3.	Kemampuan bekerja sesuai prosedur kerja.	4,31	Sangat Tinggi
4.	Ketelitian dalam bekerja.	4,29	Sangat Tinggi
Mean		4,27	Sangat Tinggi
Indikator Quantity (Kuantitas)			
5.	Kemampuan memenuhi target kerja yang ditetapkan.	4,29	Sangat Tinggi
6.	Kemampuan bekerja memenuhi harapan organisasi.	4,29	Sangat Tinggi
7.	Kemampuan bekerja memenuhi prosedur kerja.	4,23	Tinggi
Mean		4,27	Sangat Tinggi
Indikator Timeliness (Ketepatan Waktu)			
8.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,27	Sangat Tinggi
9.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.	4,23	Tinggi
10.	Kemampuan mengambil keputusan.	4,13	Tinggi
Mean		4,21	Tinggi
Indikator Cost Effectiveness (Efektivitas Biaya)			
No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
11.	Kemampuan memelihara peralatan kerja.	4,25	Sangat Tinggi
12.	Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan.	4,15	Tinggi
13.	Kemampuan untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja.	4,29	Sangat Tinggi
14.	Kemampuan penguasaan bidang pekerjaan.	4,33	Sangat Tinggi
Mean		4,26	Sangat Tinggi
Indikator Need for Supervision (Perlu Pengawasan)			
15.	Ketepatan waktu kehadiran.	4,27	Sangat Tinggi
16.	Ketepatan waktu pulang.	4,25	Sangat Tinggi
17.	Penggunaan waktu istirahat yang tepat.	3,98	Tinggi
18.	Dukungan antar rekan kerja.	4,17	Tinggi
Mean		4,17	Tinggi
Indikator Interpersonal Impact (Hubungan antar Perseorangan)			
19.	Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja.	4,31	Sangat Tinggi
20.	Atasan mengargai hasil kerja dari karyawan.	4,21	Tinggi
21.	Dapat bekerja sama antar kelompok kerja.	4,38	Sangat Tinggi
Mean		4,30	Sangat Tinggi
Mean Total		4,24	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 9, hal 223-233)

Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan berdasarkan parameternya tersaji pada Gambar 4.9 berikut ini:



Gambar 4.9 Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

Berdasarkan Tabel 4.14 dan Gambar 4.9 menunjukkan persepsi tenaga pendidik mengenai variabel kinerja karyawan dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi tenaga pendidik mengenai variabel kinerja karyawan sebesar 4,24. Maka persepsi pegawai mengenai kinerja karyawan dapat dikategorikan sangat tinggi. Dari pengukuran indikator diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sangat tinggi.

Tabel 4.15
Rekapitulasi Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Mean	Kategori
1.	<i>Employee Engagement</i>	4,23	Tinggi
2.	Budaya Organisasi	4,03	Tinggi
3.	Komitmen Organisasi	4,01	Tinggi
4.	Kinerja Karyawan	4,24	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, hal 233-234)

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

4.4.1 Analisis Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear berganda *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15
Hasil Regresi Linear Berganda *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.367	.463		5.110	.000
R.X1	.033	.126	.235	1.759	.797
R.X2	.368	.091	.545	4.047	.000

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_nX_n$$

$$Y = 2,367 + 0,235 X_1 + 0,545 X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

X₁ = *Employee Engagement*

X₂ = Budaya Organisasi

X_n = Variabel bebas ke.. n

a dan b₁ serta b₂ = Konstanta

Interpretasi dari regresi diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstan (a)

Ini berarti jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 2,367.

2. *Employee Engagement* (X₁) pada Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien *employee engagement* untuk variabel X₁ sebesar 0,235. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan *employee engagement* maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan (Y) dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

3. Budaya Organisasi (X₂) pada Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien budaya organisasi untuk variabel X₂ sebesar 0,545. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan budaya organisasi maka akan menaikkan

variabel kinerja karyawan (Y) dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

4.4.2 Analisis Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji regresi linear berganda *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dapat ditunjukkan pada tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Regresi Linear Berganda *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.402	.558		2.511	.016
R.X1	.328	.152	.301	2.162	.036
R.X2	.251	.110	.319	2.293	.027

a. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_nX_n$$

$$Z = 1,402 + 0,301 X_1 + 0,319 X_2$$

Dimana:

Z = Komitmen Organisasi

X1 = *Employee Engagement*

X2 = Budaya Organisasi

X_n = Variabel bebas ke.. n

a dan b1 serta b2 = Konstanta

Interpretasi dari regresi diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstan (a)

Ini berarti jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel intervening (komitmen organisasi) sebesar 1,402.

2. *Employee Engagement* (X_1) pada Komitmen Organisasi (Z)

Nilai koefisien *employee engagement* untuk variabel X_1 sebesar 0,301. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan *employee engagement* maka akan menaikkan variabel komitmen organisasi (Z) dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

3. Budaya Organisasi (X_2) pada Komitmen Organisasi (Z)

Nilai koefisien budaya organisasi untuk variabel X_2 sebesar 0,319. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan budaya organisasi maka akan menaikkan variabel komitmen organisasi (Z) dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

4.4.3 Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear sederhana komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17
Hasil Regresi Linear Berganda Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.660	.596		2.786	.008

Tabel 4.17 (lanjutan)

T.Z	.054	.015	.475	3.664	.001
-----	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + \text{Error! Reference source not found.} + e$$

$$Y = 1,660 + 0,475Z$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

Error! Reference source not found. = Komitmen Organisasi

e = Error

Interpretasi dari regresi diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstan (a)

Ini berarti jika variabel intervening (komitmen organisasi) memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 1,660.

2. Komitmen Organisasi (Z) pada Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien komitmen organisasi untuk variabel Z sebesar 0,475. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan komitmen organisasi maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan (Y) dengan asumsi bahwa variabel intervening yang lain dari model regresi adalah tetap.

4.4.4 Analisis Pengaruh *Employee Engagement*, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear berganda *employee engagement*, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4.18
Hasil Regresi Linear Berganda *Employee Engagement*, Budaya Organisasi dan
***Komitmen* Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.054	.482		4.263	.000
R.X1	-.041	.129	-.044	-.316	.753
R.X2	.312	.094	.462	3.332	.002
R.Z	.224	.120	.261	1.856	.070

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + Z + b_nX_n$$

$$Y = 2,054 + (-0,044 X_1) + 0,462 X_2 + 0,261Z$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = *Employee Engagement*

X2 = Budaya Organisasi

Z = Komitmen Organisasi

Xn = Variabel bebas ke.. n

a dan b1 serta b2 = Konstanta

Interpretasi dari regresi diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstan (a)

Ini berarti jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 2,504.

2. *Employee Engagement* (X_1) pada Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien *employee engagement* untuk variabel X_1 sebesar - 0,044. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan *employee engagement* maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan (Y) dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

3. Budaya Organisasi (X_2) pada Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien budaya organisasi untuk variabel X_2 sebesar 0,462. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan budaya organisasi maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan (Y) dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

4. Komitmen Organisasi (Z) pada Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien komitmen organisasi untuk variabel Z sebesar 0,261. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan komitmen organisasi akan menaikkan variabel kinerja karyawan (Y) dengan asumsi bahwa variabel intervening yang lain dari model regresi adalah tetap.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2005) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah model regresi berdistribusi normal dapat menggunakan

uji *Kolmogorov-Smirnov* dalam program SPSS. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas jika nilai sig. (signifikan) $> 0,05$ data berdistribusi normal, jika nilai sig. (signifikan) $< 0,05$ data berdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* sebagai berikut:

Tabel 4.19
Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov*
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.92179104
Most Extreme Differences	Absolute	.077
	Positive	.077
	Negative	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		.531
Asymp. Sig. (2-tailed)		.941

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* diatas terlihat bahwa nilai sig. (signifikan) $> 0,05$, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Menurut Sugiyono (1999) multikolinieritas dapat menyebabkan variabel-variabel independen menjelaskan varians yang sama dalam mengestimasi variabel dependen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF > 10 maka terdapat gejala multikolinieritas yang tinggi.

Tabel 4.20
Hasil Uji Multikolinieritas *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.367	.463		5.110	.000		
R.X1	.033	.126	.035	.259	.797	.842	1.188
R.X2	.368	.091	.545	4.047	.000	.842	1.188

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Dari hasil *output* data didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10, hal ini berarti tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

Tabel 4.21
Hasil Uji Multikolinieritas *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi
Terhadap Komitmen Organisasi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.402	.558		2.511	.016		
R.X1	.328	.152	.301	2.162	.036	.842	1.188
R.X2	.251	.110	.319	2.293	.027	.842	1.188

a. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Dari hasil *output* data didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10, hal ini berarti tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

Tabel 4.22
Hasil Uji Multikolinieritas Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.476	.407		6.086	.000		
R.Z	.381	.113	.445	3.368	.002	1.000	1.000

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Dari hasil *output* data didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10, hal ini berarti tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

Tabel 4.23
Hasil Uji Multikolinieritas *Employee Engagement*, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.054	.482		4.263	.000		
R.X1	-.041	.129	-.044	-.316	.753	.763	1.311
R.X2	.312	.094	.462	3.332	.002	.754	1.327
R.Z	.224	.120	.261	1.856	.070	.732	1.366

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Dari hasil *output* data didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10, hal ini berarti tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

4.5.3 Uji Heterokedastisitas

Uji ini untuk mengetahui keadaan di mana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh independen. Heteroskedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan. Gejala ini ditimbulkan dari perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan Gleijser (Ghozali, 2005). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai signifikansi. Apabila nilai sig. $> 0,05$ maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 4.24
Hasil Uji Heterokedastisitas *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.017	.289		3.521	.001
R.X1	-.039	.079	-.072	-.498	.621
R.X2	.053	.067	.072	.784	.435

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Dari hasil *output* data didapatkan bahwa semua nilai Sig. $> 0,05$, hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji heterokedastisitas terpenuhi.

Tabel 4.25
Hasil Uji Heterokedastisitas *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

Tabel 4.25 (lanjutan)

1	(Constant)	.399	.258		1.545	.129
	R.X1	.077	.070	.173	1.103	.276
	R.X2	-.039	.043	-.084	-.904	.368

a. Dependent Variable: RES3

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Dari hasil *output* data didapatkan bahwa semua nilai Sig. > 0,05, hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji heterokedastisitas terpenuhi.

Tabel 4.26

Hasil Uji Heterokedastisitas Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.664	.225	7.386	.000
	R.Z	-.398	.063	-6.346	.214

a. Dependent Variable: RES4

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Dari hasil *output* data didapatkan bahwa semua nilai Sig. > 0,05, hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji heterokedastisitas terpenuhi.

Tabel 4.27

Hasil Uji Heterokedastisitas *Employee Engagement*, Budaya Organisasi dan
Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.321	.260	5.086	.000
	R.X1	-.032	.069	-.065	.649
	R.X2	-.077	.050	-.215	.137
	R.Z	-.006	.068	-.094	.926

a. Dependent Variable: RES5

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 8, hal 219-223)

Dari hasil *output* data didapatkan bahwa semua nilai Sig. > 0,05, hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji heterokedastisitas terpenuhi.

4.6 Uji Hipotesis

Setelah diketahui model regresi maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah uji t dan uji F.

4.6.1 Uji t (Uji Parsial)

Kuncoro (2001) menjelaskan bahwa uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.

1. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

b. Berdasarkan Tabel 4.15 perhitungan t penelitian sebesar 1,759. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $48 - 2 = 46$ ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,679.

c. Kriteria uji hipotesis:

Jika $t_{\text{penelitian}} > t_{\text{tabel}}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika $t_{\text{penelitian}} < t_{\text{tabel}}$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $1,759 > t$ tabel sebesar 1,679 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya **hipotesis pertama** “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

a. Hipotesis:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Berdasarkan Tabel 4.15 perhitungan t penelitian sebesar 4,047. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $48 - 2 = 46$ ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,679.

c. Kriteria uji hipotesis:

Jika t penelitian $> t$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $4,047 > t$ tabel sebesar 1,679 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya **hipotesis kedua** “Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

3. Pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.

- b. Berdasarkan Tabel 4.16 perhitungan t penelitian sebesar 2,162. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $48 - 2 = 46$ ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,679.

- c. Kriteria uji hipotesis:

Jika $t \text{ penelitian} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika $t \text{ penelitian} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

- d. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $2,162 > t \text{ tabel}$ sebesar 1,679 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya **hipotesis ketiga** “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi” **terbukti**.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

- a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

- b. Berdasarkan Tabel 4.16 perhitungan t penelitian sebesar 2,293. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $48 - 2 = 46$ ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,679.

c. Kriteria uji hipotesis:

Jika $t_{\text{penelitian}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika $t_{\text{penelitian}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh $t_{\text{penelitian}}$ sebesar $2,293 > t_{\text{tabel}}$ sebesar $1,679$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya **hipotesis keempat** “Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi” **terbukti**.

5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

a. Hipotesis:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Berdasarkan Tabel 4.17 perhitungan $t_{\text{penelitian}}$ sebesar $3,664$. Taraf signifikansi $0,05$ dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $48 - 2 = 46$ ketentuan tersebut diperoleh angka t_{tabel} sebesar $1,679$.

c. Kriteria uji hipotesis:

Jika $t_{\text{penelitian}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika $t_{\text{penelitian}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh $t_{\text{penelitian}}$ sebesar $3,664 > t_{\text{tabel}}$ sebesar $1,679$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya **hipotesis**

ketujuh “Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

4.6.2 Uji F (Uji Simultan)

Sugiyono (1999) menjelaskan Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh-pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama (simultan/serentak).

Tabel 4.28
Hasil Uji F *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.715	2	1.358	10.264	.000 ^a
	Residual	5.952	45	.132		
	Total	8.667	47			

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

b. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 216-219)

1. Pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan Tabel 4.28 diketahui nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya **hipotesis kelima** “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Tabel 4.29
Hasil Uji F *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.167	2	1.584	8.242	.001 ^a
	Residual	8.645	45	.192		
	Total	11.812	47			

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

b. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 216-219)

2. Pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

a. Hipotesis:

H_o : Tidak terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

H_a : Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_a ditolak dan H_o diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan Tabel 4.29 diketahui nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya **hipotesis keenam** “Terdapat

pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi” **terbukti**.

4.6.3 R^2 (Koefisien Determinasi)

Tabel 4.30
Hasil R^2 (Koefisien Determinasi) *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 ^a	.313	.283	.3637

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 216-219)

Berdasarkan Tabel 4.30, $R^2 = 31,1$ persen. Ini artinya bahwa variabel *employee engagement* (X_1) dan budaya organisasi (X_2) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 31,1 persen terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan 68,7 persen lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X_1 dan X_2 .

Tabel 4.31
Hasil R^2 (Koefisien Determinasi) *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 ^a	.268	.236	.4383

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

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 216-219)

Berdasarkan Tabel 4.31, $R^2 = 26,8$ persen. Ini artinya bahwa variabel *employee engagement* (X_1) dan budaya organisasi (X_2) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 26,8 persen terhadap variabel komitmen organisasi (Z) dan 73,2 persen lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X_1 dan X_2 .

Tabel 4.32
Hasil R² (Koefisien Determinasi) Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445 ^a	.198	.180	.3888

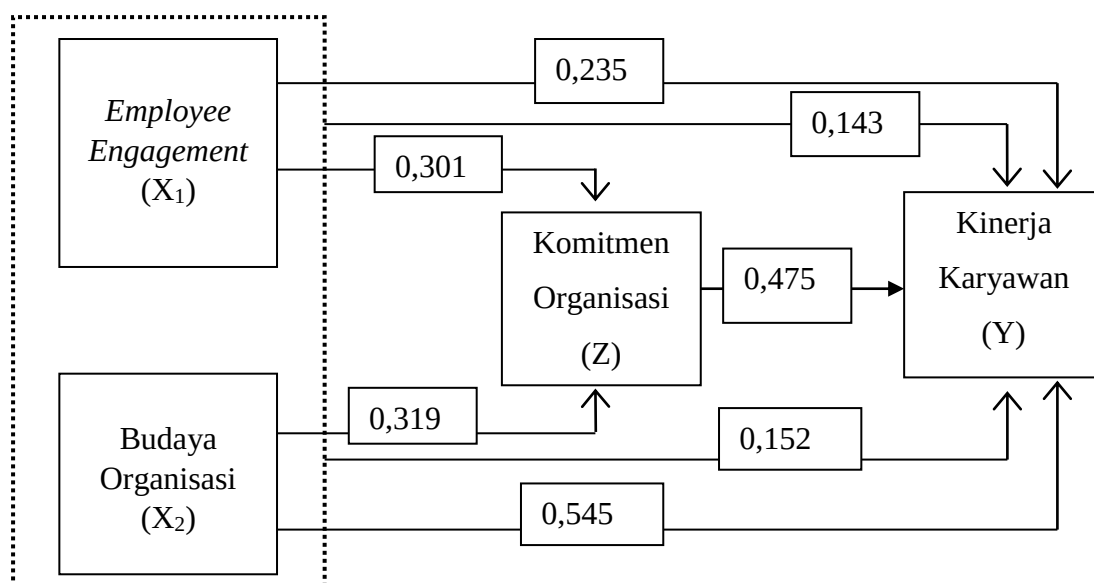
a. Predictors: (Constant), R.Z

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 216-219)

Berdasarkan Tabel 4.32, $R^2 = 19,8$ persen. Ini artinya bahwa variabel komitmen organisasi (Z) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 19,8 persen terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan 80,2 persen lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel Z.

4.6.4 Analisis Jalur

Analiss jalur (*path anlysis*) adalah perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah diterapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2005).



Gambar 4.10 Analisis Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

1. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.

$$X_1 \rightarrow Z = 0,301$$

- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

$$X_2 \rightarrow Z = 0,319$$

- c. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

$$X_1 \rightarrow Y = 0,235$$

- d. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

$$X_2 \rightarrow Y = 0,545$$

- e. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

$$Z \rightarrow Y = 0,475$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,301 \times 0,475) = 0,143$$

- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,319 \times 0,475) = 0,152$$

Rangkuman dari koefisien jalur, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total dari pengaruh *employee engagement* (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z).

Tabel 4.33
Rangkuman Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
$X_1 \rightarrow Z$	0,301	0	0,301
$X_2 \rightarrow Z$	0,319	0	0,319
$X_1 \rightarrow Y$	0,235	0	0,235

$X_2 \rightarrow Y$	0,545	0	0,545
$Z \rightarrow Y$	0,475	0	0,465
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0	0,143	0,143
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0	0,152	0,152

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 216-219)

1. Pengujian pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi *employee engagement* langsung terhadap kinerja sebesar 0,235, koefisien regresi *employee engagement* tidak langsung terhadap kinerja sebesar $0,301 \times 0,475 = 0,143$. Koefisien regresi tidak langsung lebih kecil dari koefisien langsung. Artinya dapat disimpulkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara langsung. **Hipotesis kedelapan** “Terdapat pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi” **terbukti**.

2. Pengujian pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi budaya organisasi langsung terhadap kinerja sebesar 0,545, koefisien regresi budaya organisasi tidak langsung terhadap kinerja sebesar $0,319 \times 0,475 = 0,152$. Koefisien regresi tidak langsung lebih kecil dari koefisien langsung. Artinya dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara langsung. **Hipotesis kesembilan** “Terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi” **terbukti**.

Tabel 4.34
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

H1	Terdapat pengaruh signifikan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasi.	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh signifikan <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh signifikan <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H8	Terdapat pengaruh secara langsung <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi	Terbukti
H9	Terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 216-219)

4.7 Pembahasan

4.7.1 Data Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 48 responden pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang, dengan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 18 orang, dengan pendidikan SMA sebanyak 25 orang, dengan lama bekerja kurang dari 16 - 25 tahun sebanyak 27 orang, serta dengan posisi bagian umum dan rumah tangga sebanyak 11 orang.

Persepsi pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia tentang *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening terbilang bervariasi. Hal tersebut dapat dilihat dari persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel. Persepsi karyawan terhadap indikator *employee engagement* (X_1) dengan nilai mean 4,23 (tabel 4.11) memperlihatkan hasil yang tinggi. Persepsi karyawan terhadap indikator budaya organisasi (X_2) dengan nilai mean 4,03 (tabel 4.12) memperlihatkan hasil yang tinggi. Kemudian persepsi karyawan terhadap indikator komitmen organisasi (Z) dengan nilai mean 4,01 (tabel 4.13) memperlihatkan hasil yang tinggi. Serta persepsi karyawan terhadap indikator kinerja karyawan (Y) dengan nilai mean 4,24 (tabel 4.14) memperlihatkan hasil yang sangat tinggi.

4.7.2 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $1,759 > t$ tabel sebesar 1,679 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis pertama “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” **terbukti**. Dapat dikatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) yang menjelaskan tentang hubungan keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan. Hasilnya semua faktor yang diidentifikasi adalah prediktor dari keterikatan karyawan, memiliki pengaruh besar pada hubungan bekerja, tim dan rekan kerja. Keterikatan karyawan memiliki dampak yang

signifikan terhadap kinerja karyawan. Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yang terdiri dari *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat juga oleh Ghafoor, Aslam dan Syed (2011) yang menjelaskan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut memiliki rasa *employee engagement* (keterikatan karyawan) terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dalam *employee engagement* terdapat aspek *vigor*, *dedication* dan *absorption* di mana semakin baik nilai *employee engagement* yang dianut oleh karyawan maka semakin tinggi juga tingkat kinerja karyawan.

4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $4,047 > t$ tabel sebesar 1,679 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis kedua “Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryani dan Budiono (2016) yang menjelaskan tentang hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasilnya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Taurisa dan Ratnawati (2012) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat juga oleh Thoyib

dan Rofiaty (2011) yang membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dalam budaya organisasi terdapat indikator *involvement dimension*, *consistency dimension*, *adaptability dimension* dan *mission dimension*. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah *involvement dimension*, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, maka ketika itu pula keberadaan budaya dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian setiap anggota organisasi tidak mengkhawatirkan hak dan keberadaannya serta dapat berfokus pada peningkatan kinerja.

4.7.4 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $2,162 > t$ tabel sebesar 1,679 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis ketiga “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi” **terbukti**. Dapat dikatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Albdour dan Ikhlas (2014) yang menjelaskan tentang hubungan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada karyawan di Bank Yordania. Hasilnya karyawan garis depan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dan keterikatan organisasi akan mempengaruhi komitmen organisasi. Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) menjelaskan bahwa ada pengaruh yang positif

signifikan antara keterikatan karyawan terhadap komitmen organisasi. Diperkuat juga oleh Puspawati dan Suharnomo (2016) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut *employee engagement* terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi. Dalam *employee engagement* terdapat aspek *vigor*, *dedication* dan *absorption* di mana semakin baik nilai *employee engagement* yang dianut oleh karyawan maka semakin tinggi juga tingkat komitmen organisasi.

4.7.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $2,293 > t$ tabel sebesar 1,679 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis keempat “Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi” **terbukti**. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Manetje dan Martins (2009) yang menjelaskan tentang hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek pada komitmen organisasi. Taurisa dan Ratnawati (2012) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Diperkuat juga oleh Abdullah, Alina dan Eta (2015) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi. Dalam budaya organisasi terdapat indikator *involvement dimension*, *concistency dimension*, *adaptability dimension* dan *mission dimension*. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah *involvement dimension*, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, maka ketika itu pula keberadaan budaya dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian setiap anggota organisasi tidak mengkhawatirkan hak dan keberadaannya serta dapat meningkatkan komitmennya pada organisasi.

4.7.6 Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan, diketahui nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya hipotesis kelima “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**. Dapat dikatakan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yang terdiri dari *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) menjelaskan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterikatan karyawan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Diperkuat juga oleh Puspawati dan

Suharnomo (2016) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

4.7.7 Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Secara Simultan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan perhitungan, diketahui nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya hipotesis keenam “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi” **terbukti**. Dapat dikatakan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) yang menjelaskan tentang hubungan keterikatan karyawan, budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada tenaga administratif di Universitas Brawijaya. Hasilnya terdapat pengaruh yang positif signifikan antara keterikatan karyawan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Suryani dan Budiono (2016) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Diperkuat juga oleh Puspawati dan Suharnomo (2016) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

4.7.8 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $3,664 > t$ tabel sebesar 1,679 sehingga H_o ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis ketujuh “Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan”

terbukti. Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan, Ziauddin dan Ramay (2010) yang menjelaskan tentang hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada sektor publik dan sektor swasta. Hasilnya terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Pinho, Ana dan Sally (2014) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja dalam cara yang sangat signifikan. Diperkuat juga oleh Yiing dan Kamarul (2009) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam komitmen organisasi terdapat indikator komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Indikator komitmen organisasi yang paling mendominasi adalah komitmen afektif, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan bangga dapat bekerja di organisasi dan merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi, maka ketika itu pula karyawan akan meningkatkan kinerjanya.

4.7.9 Pengaruh Tidak Langsung *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi *employee engagement* langsung terhadap kinerja sebesar 0,235, koefisien regresi *employee engagement* tidak langsung terhadap kinerja sebesar $0,301 \times 0,475 = 0,143$. Koefisien regresi tidak langsung lebih kecil dari koefisien langsung. Artinya

dapat disimpulkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara langsung. Hipotesis kedelapan “Terdapat pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi” **terbukti**. Dapat diartikan bahwa pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Anitha (2014) yang menjelaskan tentang hubungan keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan. Hasilnya semua faktor yang diidentifikasi adalah prediktor dari keterikatan karyawan, memiliki pengaruh besar pada hubungan bekerja, tim dan rekan kerja. Keterikatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ghafoor, Aslam dan Syed (2011) yang menjelaskan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Yiing dan Kamarul (2009) menjelaskan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yang terdiri dari *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasi tetapi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar

daripada pengaruh tidak langsung di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

4.7.10 Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi budaya organisasi langsung terhadap kinerja sebesar 0,545, koefisien regresi budaya organisasi tidak langsung terhadap kinerja sebesar $0,319 \times 0,475 = 0,152$. Koefisien regresi tidak langsung lebih kecil dari koefisien langsung. Artinya dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara langsung. Hipotesis kesembilan “Terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi” **terbukti**. Dapat diartikan bahwa pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Suryani dan Budiono (2016) menjelaskan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terbukti tidak berpengaruh. Jannah (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak terbukti menjadi variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Taurisa dan Ratnawati (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasi tetapi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

4.8 Pembahasan Umum

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, ada pula yang secara umum tetapi tidak semuanya yaitu mengaitkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Maka sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu penelitian yang memodifikasi alur regresi di mana variabel kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan diganti dengan variabel *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya akan meneliti tentang pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang akan dilakukan pada industri pendidikan tepatnya di Fakultas Ekonomi Universtitas Islam Indonesia Yogyakarta guna membuktikan teori yang sudah ada dan hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu pada variabel *employee engagement* menggunakan teori Schaufeli dan Bakker (2003), budaya

organisasi menggunakan teori Denison dalam Sobirin (2009), komitmen organisasi menggunakan teori Allen dan Mayer (1990) dan kinerja karyawan menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis adalah terbukti. Perbedaan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada objek penelitian di mana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di industri otomotif, industri publik, industri keuangan, industri manufaktur, industri perhotelan dan industri minyak dan gas juga mendukung hasil penelitian selanjutnya yang melakukan penelitian di industri jasa pendidikan. Peneliti sebelumnya Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) melakukan penelitian di Universitas Brawijaya dengan variabel *employee engagement* melalui teori Saks (2006), kinerja karyawan dengan teori dari Mas'ud (2004), komitmen organisasi menggunakan teori Ganesan dan Weitz (1996) dalam Mas'ud (2004), Budaya Organisasi melalui teori Robbins (2006) membuktikan bahwa *employee engagement*, budaya organisasi dan komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Walaupun penelitian tersebut juga meneliti di industri jasa pendidikan tetapi dapat dilihat spesifikasi objek penelitian lebih dalam, di mana objek penelitian sebelumnya adalah perguruan tinggi negeri dan tidak bersifat kampus islamiyah sedangkan penelitian selanjutnya yaitu perguruan tinggi swasta dan bersifat islamiyah. Sehingga penentuan teori yang digunakan dalam penelitian pun berbeda. Namun, terdapat kesamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian selanjutnya yaitu hasil dari penelitian terbukti berpengaruh positif. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Jannah (2016) yang menggunakan teori yang sama dengan penelitian selanjutnya.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa terdapat perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian selanjutnya tetapi hal tersebut tidak begitu berarti di mana penelitian sebelumnya mendukung hasil penelitian selanjutnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada pegawai tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan tetap secara parsial.
2. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap secara parsial.
3. Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi secara parsial.
4. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara parsial.
5. Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap secara simultan.
6. Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara simultan.
7. Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tetap secara parsial.
8. Pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan tetap lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

9. Pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan diatas, berikut merupakan saran untuk Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, yaitu:

1. Mayoritas karyawan tetap memiliki penilaian yang positif atau baik mengenai variabel *employee engagement*. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk terus menjaga keterikatan dengan karyawan, agar para karyawan tetap terus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Upaya yang dapat dilakukan antara lain, membina dan menjaga hubungan antara pemimpin dengan karyawan tetap agar tetap harmonis, pengadaan pelatihan atau *workshop*, serta ramah tamah atau *gathering* minimal satu bulan sekali.
2. Organisasi diharapkan dapat menjaga konsistensi budaya organisasi yang diterapkan kepada karyawan tetap agar karyawan tetap dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja karyawan. *Involvement dimension* menjadi paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan tetap. Upaya yang dapat dilakukan organisasi antara lain, membangun hubungan profesional dengan karyawan tetap serta organisasi melibatkan karyawan tetap dalam proses pengambilan keputusan organisasi.
3. Variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap. Berdasarkan kondisi ini, organisasi perlu mempertahankan komitmen yang sudah ada dalam diri setiap karyawan tetap guna meningkatkan

kinerja mereka. Cara yang dapat digunakan dapat dengan memberikan dukungan yang dilakukan oleh organisasi dalam bentuk bimbingan maupun dukungan perilaku kepada karyawan tetap.

4. Kepada para peneliti selanjutnya dapat merubah atau menambah variabel independen. Variabel yang disarankan seperti kepuasan kerja, motivasi karyawan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan lain sebagainya.
5. Penelitian perlu dilakukan tidak hanya pada perguruan tinggi swasta (PTS) tetapi juga pada perguruan tinggi lainnya misalnya perguruan tinggi negeri (PTN), karena perbedaan budaya, sistem pengelolaan dan lain-lain tentunya mengakibatkan hasil yang berbeda pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, T. (2006). *Profesi Manajemen*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Abdullah, N. H., Alina S., Eta W. (2015). Does Organizational Culture Mediate The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment?. *International Journal of Organizational Leadership*. 4(2015) 18-32
- Agung, A. A. P. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Universitas Brawijaya Press (UB Press): Malang.
- Albrecht, S. L. (ed). (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, & Research*. Edward Elgar Publishing Limited: UK.
- Albdour, Ali A. and Ikhlas I. A. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal Of Business*. 19(2), 2014 ISSN: 1083-4346
- Allen, N. J., and Meyer J. P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Volume 63. (Hal 44)
- Alwi, S. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Amstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Practice*. Kogan Page: London.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63 No. 3, 2014 pp. 308-323
- Azwar, S. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demand-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Journal of Human Resource Management*. 43(1). 83-104.
- Bernardin, J. and Russel. J.E.A. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Mc Graw Hill Book Co: Singapore.

- Bungin, M. B. (2006a). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya, Jilid 1*, Edisi Pertama. Kencana Prenada Media Grup: Jakarta.
- Chang, S. C. and Ming S. (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*. Vol. 14 No. 2, 2007 pp. 155-185
- Chaplin, J. P. (1999). *Kamus Lengkap Psikologi*. penerjemah : Kartini Kartono. : PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Darsono, P. (2006). *Budaya Organisasi: Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik*. Diadit Media: Jakarta.
- Denison, D. R. (2006). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley: United State of America.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Prenhalindo: Jakarta.
- Dharma, S. (2009). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Drucker, P. (2002). *Effective Executive*. HarperCollins Publishers: Australia.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. John Wiley & Sons: San Fransisco.
- Field, LK., & Buitendach, J.H. (2011). Happiness, Work Engagement and Organizational Commitment of Support Staff at A Tertiary Education Institution in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-10.
- Fecon. (2013). *Visi & Misi*, diperoleh pada 17 Maret 2017 13:19 WIB di: <http://fecon.uui.ac.id/visi-misi/>
- Gaol, J. L. (2014), *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo Anggota Ikapi: Jakarta.
- Gallup. (2004). Employee Engagement Index Survey, Gallup Management Journal.
- Ghafoor, A., Tahir M. Q., M. Aslam K. and Syed T. H. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*. Vol. 5(17), pp. 7391-7403, 4 September, 2011 Available Online At

Http://Www.Academicjournals.Org/Ajbm DOI: 10.5897/AJBM11.126 ISSN 1993-8233 ©2011 Academic Journals

- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS edisi 3*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit UNDIP Semarang: Semarang.
- Gibson, J L., John M., Ivancevich, James H. Donnelly Jr., dan Robert K. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. McGraw Hill/Irwin: New York.
- Gill, C. (1999), Use of hard and soft models of HRM to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce management, *RMIT Business*, 13 (November), hal: 1-45.
- Gunlu, Ebru, Mehmet A. and Nilufer S. P. (2010), Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22 No. 5, 2010 pp. 693-717
- Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Haryanti, S., Cholil, M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis & Manajemen Vol. 15, No. 1, 2015 : 33 - 44*
- Hasibuan, M. S.P. (2001). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara: Jakarta
- Indayati, Nurul, Armanu T., Rofiaty. (2011). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya). *Terakreditasi SK Dirjen Dikti NO. 66b/DIKTI/KEP/2011 ISSN: 1693-5241*
- Ismail, S. (2006). *Pengantar Bisnis*. Kencana Prenada Media Grup: Jakarta
- Ismail, Iriani. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura. *Jurnal Ilmu*

Manajemen Volume 5 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya

- Ivancevich, J. M., R. Konopaske, & M. T. Matteson. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi (terj.)*. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Jannah, M. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT PG Rajawali I Surabaya). *Surabaya, Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 2 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 2016*
- Jex, S. M., Thomas W. B. (2008). *Organizational Psychology: a Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley and Sons, Inc: New Jersey.
- Joushan, S. A., Syamsun, M., Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 4, 2015 Terindeks dalam Google Scholar*
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Alfabeta: Bandung.
- Khan, Muhammad R., Ziauddin and M. I. Ramay. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*. Volume 15, Number 3 (2010)
- Klein, D. A. & Ramsay, C. (2009). Practical Guidance on Building A Solid Employee Engagemenl Survey. *In Sirotta Survey Intelligence's Article*. Diperoleh pada 5 Februari 2017 di:<http://www.growbold.comfiles/20090826-boldworkshop-sirotain.tuit.pdf>
- Kourdi, J. (2009). *100 Great Business Ideas*. Marshall Carvendish International: Singapore
- Kuncoro, M. (2001), *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi Pertama, Yogyakarta: AMP YKPN.
- Lewiuci, Princes G. dan Ronny H. M.. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA*. Vol. 4, No. 2, (2016)
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an Evidence-Based Approach*. McGraw Hill/Irwin: New York.

- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Manetje, O., and N. Martins. (2009). The Relationship between Organisational Culture and Organisational Commitment. *Southern African Business Review*. Volume 13 Number 1 2009
- McShane, S. L., Mary A.V. G. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw Hill-Irwin: New York.
- Moideenkutty, U., Al L., A., dan Murthy, Y.S.R. (2011). HRM Practices and organizational performance in Oman; *Personnel Review*, hal. 239–251.
- Morgan, C. T. (1986). *Introduction to Psychology*. Mc. Graw-Hill Boook Co: New York.
- Newstrom, J. W. (2011). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw Hill International Edition: Boston.
- Notoatmodjo, S. (2005). *Metode Penelitian Kesehatan*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Pinho, J. C., Ana P. R. and Sally D. (2014). The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organisational Commitment in Organisational Performance The Case of Non-Profit Organisations. *Journal of Management Development*. Vol. 33 No. 4, 2014 pp. 374-398
- Pranoto, P.S. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 2 No. 4, Hal 1492-1503
- Priadana, M. S. dan Muis S. (2009). *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*. GRAHA ILMU: Yogyakarta.
- Puspadewi, U. I., Suharnomo. (2016). Analisis tentang *Employee Engagement* pada Perusahaan Jasa (Studi pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang). *Diponegoro Journal of Management Volume 5, Nomor 3, Tahun 2016*, Halaman 1- 14 <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr> ISSN (Online): 2337-3792
- Riani, A. L. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. GRAHA ILMU: Yogyakarta.
- Ristekdikti. (2016). *Puspawarna Pendidikan Tinggi Indonesia* diperoleh pada 7 Mei 2017 di: <http://www.dikti.go.id/wp-content/uploads/2016/12/Puspawarna-Pendidikan-Tinggi-Indonesia-2011-2015-watermark.pdf>
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek, Edisi Pertama*. Raja Grafindo Persada: Jakarta

- Robbins, S. P., Timothy A. J. (2008). *Perilaku Organisasi (terj.) Buku 1 Edisi 12*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins, P. S. (1996). *Perilaku Organisasi Konsep-Kontroversi-Aplikasi Jilid 2*. PT Prenhallindo: Jakarta
- Robbins, S. P., Timothy A. J.. (2013). *Organizational Behavior*. Prentice Hall: New York.
- Santoso dan Ashari. (2005). *Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Andy: Yogyakarta.
- Sarwono, S. W., (1993). *Pengantar Umum Psikologi*. Penerbit Bulan Purnama: Jakarta.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequens of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 600-619.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. *Unpublished Manuscripy*: Department of Psychology, Utrecht University.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership Second Editioni*. Jossey-Bas Publishers: San Francisco.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership Third Edition*. Jossey-Bass: United States of America.
- Schuler, S. R., Susan E. J. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21 Edisi Keenam Jilid 1*. Erlangga: Jakarta.
- Siagian, P. S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Singh, Ajay and Bindu G. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment A Study of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 22 No. 6, 2015 pp. 1192-1211
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPP*, Edisi Pertama. Kencana Predana Media Grup: Jakarta.
- Situmorang, S.H. (2010). *Analisis Data*. USU Press: Medan.
- Siswanto. (2010), Manajemen Sumber Daya Manusia (MDSM), Pendekatan Normatif Versus Kontekstual, *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, 13 (1), hal: 32-41.

- Snell, S., & Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning: United Kingdom.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasi dalam Kehidupan Organisasi*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi Edisi Kedua*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1): 22-47.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Penerbit ANDI: Yogyakarta.
- Spencer, L., Signe M. S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc: New York.
- Stoner, J. A. F., R. E. Freeman, D. R. Gilbert. (1996). *Manajemen (terj.) Jilid 1 Edisi Keenam*. PT Indeks Gramedia Group: Jakarta.
- Sugiyono. (1999). *Statistika untuk Penelitian*, Cetakan Kedua. CV Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. (2004). *Statistika untuk Penelitian*, Cetakan Keenam. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. ALFABETA: Bandung.
- Supardi, S. Anwar (2002), *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: UII Press.
- Suryani, Dewi., Budiono. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Kerta Rajasa Raya. *Journal of Research in Economics and Management (Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen)* Volume 16, No. 1, Januari – Juni (Semester I) 2016, Halaman 29-43
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group: Jakarta.
- Taurisa, Chaterina M., Intan R. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. September 2012, Hal. 170 – 187 Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. BK: San Fransisco.

- UII. (2013). *Sejarah Kami*, diperoleh pada 22 Februari 2017 14:07 WIB di: <https://www.uui.ac.id/sejarah-kami/>
- Umar, H. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi Cetakan Kedua*. Pustaka Setia: Bandung.
- Walgito, B. (1994). *Pengantar Psikologi Umum, Edisi Revisi, Cetakan keempat*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo: Jakarta.
- Yiing, L. H. and Kamarul Z. B. A. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 No. 1, 2009pp. 53-86
- Zwaan, L. (2006). *Assessing Organisational culture in a Private Hospital in the western cape*. University of Western Cape, diperoleh pada 23 Maret 2017 di: <http://etd.uwc.ac.za/xmlui/handle/11394/1813>

LAMPIRAN

Lampiran 1:
ANGKET PENELITIAN

Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Nama	: Phalini Herman
Nomor Mahasiswa	: 13311545
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2017

Kuesioner Penelitian

Yth. Responden Penelitian

Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan identitas :

Nama : Phalini Herman

No. Mhs : 13311545

yang sedang mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”**.

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah saya pada kesempatan ini, memohon kepada anda agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan dan/atau pernyataan yang saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu anda ketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, di mana pendapat anda tersebut akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan riset.

Atas segala bantuan anda, saya mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya.

Hormat saya,

Phalini Herman

A. Identitas Responden

Mohon Bapak / Ibu / Saudara-i untuk dapat menjawab isian tentang data identitas di bawah ini dan beri tanda centang (✓) pada yang akan dipilih.

1. Bidang Kerja :
2. Jenis Kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Usia :
 - a. Kurang dari 35 tahun
 - b. 35-40 tahun
 - c. 40-45 tahun
 - d. 45-50 tahun
 - e. Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMP
 - b. SMA
 - c. Diploma
 - d. Sarjana (S1/S2/S3)
5. Masa Kerja :
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 6 - 15 tahun
 - c. 16 - 25 tahun
 - d. Lebih dari 26 tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Baca dan pahami pernyataan-pernyataan yang tersedia, setiap pernyataan diikuti lima pilihan jawaban. Bapak / Ibu / Saudara-i cukup memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.
2. Jawablah pertanyaan dan atau pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan pada bagian kanan dari masing-masing pernyataan. Kuesioner ini di buat dengan skala :

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

C. Daftar Pertanyaan

Bagian I : *Employee Engagement* (X₁)

Petunjuk pengisian : memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Vigor

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Memiliki energi yang tinggi ketika bekerja.	5	4	3	2	1
2.	Bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.	5	4	3	2	1
3.	Merasa bersemangat ketika bekerja.	5	4	3	2	1
4.	Semangat pantang menyerah ketika bekerja.	5	4	3	2	1

Dedication

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
5.	Merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan.	5	4	3	2	1
6.	Merasa pekerjaan yang dikerjakan	5	4	3	2	1

	menginspirasi.					
7.	Merasa nyaman dengan lingkungan tempat bekerja.	5	4	3	2	1
8.	Merasa bangga terhadap pekerjaan.	5	4	3	2	1
9.	Merasa menjadi bagian dari organisasi.	5	4	3	2	1
10.	Mau bekerja lebih untuk organisasi.	5	4	3	2	1
11.	Merasa turut andil dalam kesuksesan organisasi.	5	4	3	2	1

Absorption

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
12.	Mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan.	5	4	3	2	1
13.	Merasa menikmati pekerjaan hingga lupa waktu.	5	4	3	2	1
14.	Merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja.	5	4	3	2	1
15.	Sulit untuk bersikap acuh tak acuh dengan pekerjaan.	5	4	3	2	1
16.	Mampu menjaga rahasia organisasi.	5	4	3	2	1
17.	Tidak berpikir untuk berpindah kerja ke tempat lain.	5	4	3	2	1

Bagian II : Budaya Organisasi (X2)

Petunjuk pengisian : memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

- Skor 5 = Sangat Setuju (SS)
 Skor 4 = Setuju (S)
 Skor 3 = Ragu-ragu (R)
 Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
 Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Involvement Dimension

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.	5	4	3	2	1
2.	Memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat.	5	4	3	2	1
3.	Organisasi mampu membangun hubungan profesional dengan karyawan.	5	4	3	2	1

Concistency Dimension

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.	Karyawan melakukan tindakan berdasarkan nilai-nilai inti organisasi.	5	4	3	2	1
5.	Karyawan mengemukakan pikiran berdasarkan nilai-nilai inti organisasi.	5	4	3	2	1
6.	Menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai panutan dalam berpresepsi.	5	4	3	2	1
7.	Menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai alasan pembenar dalam berpresepsi.	5	4	3	2	1

Adaptability Dimension

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
8.	Organisasi mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.	5	4	3	2	1
9.	Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi.	5	4	3	2	1
10.	Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi didalam internal organisasi.	5	4	3	2	1

Mission Dimension

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
11.	Organisasi mengarahkan karyawan dalam bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi.	5	4	3	2	1
12.	Karyawan memahami fungsi mereka didalam organisasi.	5	4	3	2	1
13.	Karyawan mengerti tujuan yang akan dicapai organisasi.	5	4	3	2	1

Bagian III : Komitmen Organisasi (Z)

Petunjuk pengisian : memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

- Skor 5 = Sangat Setuju (SS)
 Skor 4 = Setuju (S)
 Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
 Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Komitmen Afektif

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Merasa bahagia apabila dapat menghabiskan karir di dalam organisasi.	5	4	3	2	1
2.	Merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi.	5	4	3	2	1
3.	Merasa bangga dapat bekerja di organisasi.	5	4	3	2	1

Komitmen Kelanjutan

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.	Mebutuhkan pekerjaan yang dilakukan sekarang.	5	4	3	2	1
5.	Kehidupan akan terganggu apabila meninggalkan organisasi saat ini.	5	4	3	2	1
6.	Memiliki motivasi kerja untuk memperoleh kompensasi yang diberikan organisasi.	5	4	3	2	1

Komitmen Normatif

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
7.	Merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan.	5	4	3	2	1
8.	Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan di organisasi.	5	4	3	2	1
9.	Memberikan performa yang terbaik untuk organisasi.	5	4	3	2	1
10.	Bertanggungjawab dalam mengerjakan tugas yang diberikan organisasi.	5	4	3	2	1

Bagian IV : Kinerja Karyawan (Y)

Petunjuk pengisian : memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Baik (SB)
 Skor 4 = Baik (B)
 Skor 3 = Cukup (C)
 Skor 2 = Kurang (K)
 Skor 1 = Sangat Kurang (SK)

Quality

No	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
1.	Kemampuan bekerja sesuai target.	5	4	3	2	1
2.	Kemampuan bekerja sesuai jadwal.	5	4	3	2	1
3.	Kemampuan bekerja sesuai prosedur kerja.	5	4	3	2	1
4.	Ketelitian dalam bekerja.	5	4	3	2	1

Quantity

No	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
5.	Kemampuan memenuhi target kerja yang ditetapkan.	5	4	3	2	1
6.	Kemampuan bekerja memenuhi harapan organisasi.	5	4	3	2	1
7.	Kemampuan bekerja memenuhi prosedur kerja.	5	4	3	2	1

Timeliness

No	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
8.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.	5	4	3	2	1
9.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.	5	4	3	2	1
10.	Kemampuan mengambil keputusan.	5	4	3	2	1

Cost effectiveness

No	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
11.	Kemampuan memelihara peralatan kerja.	5	4	3	2	1
12.	Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan.	5	4	3	2	1
13.	Kemampuan untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja.	5	4	3	2	1
14.	Kemampuan penguasaan bidang pekerjaan.	5	4	3	2	1

Need for supervision

No	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
15.	Ketepatan waktu kehadiran.	5	4	3	2	1
16.	Ketepatan waktu pulang.	5	4	3	2	1
17.	Penggunaan waktu istirahat yang tepat.	5	4	3	2	1

Interpersonal impact

No	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
18.	Dukungan antar rekan kerja.	5	4	3	2	1
19.	Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja.	5	4	3	2	1
20.	Atasan menghargai hasil kerja dari karyawan.	5	4	3	2	1
21.	Dapat bekerja sama antar kelompok kerja.	5	4	3	2	1

Lampiran 2: Uji Validitas *Employee Engagement*

Correlations

[illegible]

T. Pearson	.599	.628	.674	.616	.711	.749	.314	.726	.718	.707	.591	.697	.435	.718	.542	.649	.315	1
X1 Correlation	**	**	**	**	**	**	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	*	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.029	
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

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

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

Lampiran 3: Uji Validitas Budaya Organisasi

Correlations

[illegible]

[illegible]

T.X Pearson	.637**	.704**	.849**	.711**	.779**	.861**	.781**	.678**	.627**	.747**	.686**	.701**	.611**	1
2 Correlation														
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

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

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

Z.6	Pearson Correlation	-.088	.063	-.027	.146	.670**	1	.277	.058	-.025	-.088	.454**
	Sig. (2- tailed)	.550	.671	.856	.323	.000		.056	.695	.867	.553	.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z.7	Pearson Correlation	.172	-.037	.122	.178	.373**	.277	1	.359*	.461**	.236	.599**
	Sig. (2- tailed)	.244	.801	.409	.225	.009	.056		.012	.001	.106	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z.8	Pearson Correlation	.284	.470**	.558**	.499**	.138	.058	.359*	1	.624**	.444**	.729**
	Sig. (2- tailed)	.050	.001	.000	.000	.350	.695	.012		.000	.002	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z.9	Pearson Correlation	.306*	.266	.585**	.452**	-.107	-.025	.461**	.624**	1	.649**	.647**
	Sig. (2- tailed)	.034	.068	.000	.001	.469	.867	.001	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z.10	Pearson Correlation	.227	.217	.523**	.432**	-.084	-.088	.236	.444**	.649**	1	.520**
	Sig. (2- tailed)	.121	.139	.000	.002	.573	.553	.106	.002	.000		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
T.Z	Pearson Correlation	.497**	.561**	.563**	.691**	.513**	.454**	.599**	.729**	.647**	.520**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

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

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

Lampiran 5: Uji Validitas Kinerja Karyawan

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	Y.19	Y.20	Y.21	Y.22	
Y.1 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 48	.436** 48	.756** 48	.299* 48	.583** 48	.629** 48	.610** 48	.513** 48	.461** 48	.420** 48	.451** 48	.434** 48	.464** 48	.480** 48	.181 48	.409** 48	.082 48	.028 48	.205 48	.296* 48	.108 48	.633** 48		
Y.2 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.436** 48	1 48	.629** 48	.656** 48	.516** 48	.558** 48	.689** 48	.449** 48	.516** 48	.327* 48	.512** 48	.520** 48	.558** 48	.318* 48	.208 48	.390** 48	.309* 48	.044 48	.264 48	.395** 48	.280 48	.680** 48		

Y.1 Pe 2 ars on Cor rela tion Sig . (2- tail ed) N	.43 4**	.52 0**	.43 4**	.45 5**	.50 6**	.63 8**	.48 4**	.43 8**	.49 9**	.46 7**	.59 7**	1	.45 5**	.32 6*	.21 2	.16 3	.14 8	.41 9**	.37 6**	.38 5**	.38 0**	.67 1**
Y.1 Pe 3 ars on Cor rela tion Sig . (2- tail ed) N	.46 4**	.55 8**	.62 9**	.66 4**	.30 4*	.49 7**	.55 7**	.60 4**	.55 6**	.36 6*	.56 8**	.45 5**	1	.59 7**	.38 8**	.36 6*	.14 5	- .01 9	.32 7*	.31 7*	.37 8**	.69 5**
Y.1 Pe 4 ars on Cor rela tion Sig . (2- tail ed) N	.48 0**	.31 8*	.48 0**	.43 4**	.47 7**	.51 5**	.34 5*	.61 5**	.57 7**	.60 9**	.67 8**	.32 6*	.59 7**	1	.34 4*	.45 1**	.38 9**	.12 7	.35 0*	.35 1*	.30 9*	.71 7**

Y.1 Pe 5 ars on Cor rela tion Sig . (2- tail ed) N	.18 1	.20 8	.24 2	.20 1	.12 8	.26 3	.36 8*	.26 8	.42 6**	.22 7	.37 4**	.21 2	.38 8**	.34 4*	1	.63 1**	.29 5*	.16 0	.39 9**	.36 4*	.30 4*	.53 1**
Y.1 Pe 6 ars on Cor rela tion Sig . (2- tail ed) N	.40 9**	.39 0**	.53 9**	.36 6*	.33 8*	.43 2**	.53 6**	.40 3**	.41 0**	.30 4*	.41 5**	.16 3	.36 6*	.45 1**	.63 1**	1	.56 3**	.17 8	.51 8**	.52 3**	.22 1	.68 6**
Y.1 Pe 7 ars on Cor rela tion Sig . (2- tail ed) N	.08 2	.30 9*	.14 4	.20 8	.13 4	.20 8	.26 1	.36 0*	.38 9**	.42 7**	.34 6*	.14 8	.14 5	.38 9**	.29 5*	.56 3**	1	.04 9	.22 5	.42 2**	.26 2	.48 8**

Y.2 Pe 1 ars on Cor rela tion Sig . (2- tail ed) N	.10 8	.28 0	.02 9	.21 9	.12 9	.29 8*	.14 6	.19 5	.26 2	.38 0**	.29 0*	.38 0**	.37 8**	.30 9*	.30 4*	.22 1	.26 2	.31 9*	.46 0**	.60 8**	1	.48 5**
T.Y Pe ars on Cor rela tion Sig . (2- tail ed) N	.63 3**	.68 0**	.72 8**	.64 4**	.64 9**	.82 0**	.72 0**	.74 8**	.78 1**	.67 1**	.79 0**	.67 1**	.69 5**	.71 7**	.53 1**	.68 6**	.48 8**	.32 7*	.53 9**	.65 1**	.48 5**	1

Lampiran 6: Uji Reliabilitas

1. *Employee Engagement*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	18

2. *Budaya Organisasi*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	14

3. *Komitmen Organisasi*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	11

4. Kinerja Karyawan**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	22

Lampiran 7:
Analisis Kuantitatif

1. Analisis *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 ^a	.313	.283	.3637

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

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.715	2	1.358	10.264	.000 ^a
Residual	5.952	45	.132		
Total	8.667	47			

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

b. Dependent Variable: R.Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.367	.463		5.110	.000
	R.X1	.033	.126	.235	1.759	.797
	R.X2	.368	.091	.545	4.047	.000

a. Dependent Variable: R.Y

2. Analisis *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 ^a	.268	.236	.4383

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.167	2	1.584	8.242	.001 ^a
	Residual	8.645	45	.192		
	Total	11.812	47			

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

b. Dependent Variable: R.Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.402	.558		2.511	.016
	R.X1	.328	.152	.301	2.162	.036
	R.X2	.251	.110	.319	2.293	.027

a. Dependent Variable: R.Z

3. Analisis Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445 ^a	.198	.180	.3888

a. Predictors: (Constant), R.Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.714	1	1.714	11.342	.002 ^a
	Residual	6.952	46	.151		
	Total	8.667	47			

a. Predictors: (Constant), R.Z

b. Dependent Variable: R.Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.660	.596		2.786	.008
T.Z	.054	.015	.475	3.664	.001

a. Dependent Variable: R.Y

4. Analisis *Employee Engagement*, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 ^a	.363	.320	.3542

a. Predictors: (Constant), R.Z, R.X1, R.X2

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.147	3	1.049	8.363	.000 ^a
Residual	5.520	44	.125		
Total	8.667	47			

a. Predictors: (Constant), R.Z, R.X1, R.X2

b. Dependent Variable: R.Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.054	.482		4.263	.000
R.X1	-.041	.129	-.044	-.316	.753
R.X2	.312	.094	.462	3.332	.002
R.Z	.224	.120	.261	1.856	.070

a. Dependent Variable: R.Y

Lampiran 8: Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.14877084
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.087
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		.603
Asymp. Sig. (2-tailed)		.861

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.68043159
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.089
	Negative	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		.620
Asymp. Sig. (2-tailed)		.837

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.67555804
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.098
	Negative	-.076

Kolmogorov-Smirnov Z	.682
Asymp. Sig. (2-tailed)	.742

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Employee Engagement, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.92179104
Most Extreme Differences	Absolute	.077
	Positive	.077
	Negative	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		.531
Asymp. Sig. (2-tailed)		.941

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Multikolinearitas

Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.367	.463		5.110	.000		
R.X1	.033	.126	.035	.259	.797	.842	1.188
R.X2	.368	.091	.545	4.047	.000	.842	1.188

a. Dependent Variable: R.Y

Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.402	.558		2.511	.016		
R.X1	.328	.152	.301	2.162	.036	.842	1.188

R.X2	.251	.110	.319	2.293	.027	.842	1.188
------	------	------	------	-------	------	------	-------

a. Dependent Variable: R.Z

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.476	.407		6.086	.000		
R.Z	.381	.113	.445	3.368	.002	1.000	1.000

a. Dependent Variable: R.Y

Employee Engagement, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.054	.482		4.263	.000		
R.X1	-.041	.129	-.044	-.316	.753	.763	1.311
R.X2	.312	.094	.462	3.332	.002	.754	1.327
R.Z	.224	.120	.261	1.856	.070	.732	1.366

a. Dependent Variable: R.Y

3. Uji Heterokedastisitas

Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.017	.289		3.521	.001
R.X1	-.039	.079	-.072	-.498	.621
R.X2	.053	.067	.072	.784	.435

a. Dependent Variable: RES2

Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.399	.258		1.545	.129
R.X1	.077	.070	.173	1.103	.276
R.X2	-.039	.043	-.084	-.904	.368

a. Dependent Variable: RES3

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.664	.225		7.386	.000
R.Z	-.398	.063	-.683	-6.346	.214

a. Dependent Variable: RES4

Employee Engagement, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.321	.260		5.086	.000
R.X1	-.032	.069	-.065	-.458	.649
R.X2	-.077	.050	-.215	-1.516	.137
R.Z	-.006	.068	-.008	-.094	.926

a. Dependent Variable: RES5

Lampiran 9:
Data Mentah Kuesioner

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9
4	4	4	4	4	4	3	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	2	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	2	4	3	4	3	4	4	2
4	5	5	5	4	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4	3
5	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	4	4	4	4	4

4	5	4	4	4	4	5	5	76	4,47
3	4	4	5	2	2	4	5	58	3,41
4	3	4	3	4	5	4	4	71	4,18
4	4	4	3	4	4	4	3	65	3,82
4	4	4	3	3	3	4	4	65	3,82
3	4	4	3	4	2	3	4	65	3,82
5	5	4	4	3	2	5	1	68	4,00
4	4	5	5	3	3	5	5	69	4,06
5	5	5	5	5	5	5	5	83	4,88
3	2	4	2	4	4	3	4	62	3,65
4	4	4	4	4	4	4	4	72	4,24
4	4	3	2	3	4	4	3	63	3,71
4	5	4	4	4	4	5	5	74	4,35
5	5	5	5	5	5	5	3	83	4,88
4	4	4	4	4	4	4	4	68	4,00
4	4	4	5	4	4	5	4	73	4,29
4	4	4	4	4	4	4	4	68	4,00
4	4	5	3	5	5	5	4	77	4,53
4	4	4	4	4	4	4	4	70	4,12
4	5	4	4	4	4	5	4	72	4,24

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
5	4	4	3	3	4	4	3
4	3	3	4	4	4	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5
5	5	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5
3	4	4	3	3	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	4	3
4	4	5	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	3
3	3	2	4	3	2	2	3
4	4	5	4	4	4	5	4
3	2	4	4	3	4	2	4
4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	3	4
3	4	4	3	3	3	3	4
5	5	4	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4

(lanjutan)

X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	T.X2	R.X2
4	3	4	4	5	50	3,85
3	3	4	4	3	46	3,54
4	4	5	5	4	52	4,00
4	5	4	4	4	55	4,23
3	3	4	4	4	48	3,69
4	4	4	4	4	51	3,92
5	4	4	4	4	60	4,62
3	3	4	4	4	43	3,31
5	5	5	5	5	65	5,00

5	5	5	5	5	65	5,00
4	4	5	4	4	53	4,08
4	5	4	4	5	58	4,46
4	4	4	4	4	52	4,00
4	4	4	4	4	52	4,00
4	4	4	4	4	50	3,85
5	4	4	4	4	53	4,08
4	4	4	4	5	56	4,31
4	4	5	5	5	62	4,77
4	4	4	4	4	52	4,00
4	4	4	4	4	51	3,92
3	3	4	4	4	48	3,69
4	4	4	4	4	51	3,92
4	4	4	4	4	52	4,00
4	4	5	5	5	58	4,46
4	5	5	4	4	59	4,54
4	4	4	4	4	53	4,08
4	4	4	4	4	52	4,00
4	4	4	4	4	52	4,00
4	4	5	4	5	56	4,31
4	2	4	3	4	42	3,23
3	4	4	4	5	53	4,08
3	3	4	4	3	49	3,77
4	4	5	4	4	53	4,08
4	4	4	4	3	50	3,85
4	4	5	5	5	56	4,31
3	3	3	2	2	35	2,69
5	5	5	4	4	57	4,38
4	4	3	5	5	47	3,62
4	4	4	4	4	50	3,85
4	4	4	4	4	44	3,38
4	3	3	4	5	49	3,77
5	5	5	5	5	65	5,00
4	4	4	4	4	52	4,00
4	4	4	4	4	49	3,77
4	4	4	3	4	46	3,54
3	4	5	4	4	54	4,15
4	4	4	4	4	52	4,00
4	5	5	5	4	57	4,38

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	T.Z	R.Z
4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	41	4,1

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,0
2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	33	3,3
4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	43	4,3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,0
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42	4,2

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11
5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4

4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4
5	4	5	4	5	5	5	3	4	3	4
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

(lanjutan)

Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	Y.19
4	5	5	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	3	4	4	4	5
4	4	4	3	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	1	5
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	5	4
4	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	3	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5

4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4
4	3	4	3	3	4	5	4
3	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	2	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	5	4	4	3	4
4	5	4	3	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	4	4	5

(lanjutan)

Y.20	Y.21	T.Y	R.Y
4	4	88	4,2
4	4	84	4,0
4	4	80	3,8
4	5	91	4,3
4	4	86	4,1
5	4	95	4,5
4	4	98	4,7
4	4	84	4,0
5	5	100	4,8
5	5	104	5,0
4	5	100	4,8
5	5	98	4,7
4	4	84	4,0
5	5	87	4,1
4	5	85	4,0
4	4	86	4,1

5	5	96	4,6
4	5	84	4,0
4	4	84	4,0
4	4	84	4,0
4	4	83	4,0
4	4	86	4,1
4	4	84	4,0
5	4	96	4,6
5	5	101	4,8
4	4	87	4,1
4	4	84	4,0
5	5	97	4,6
4	5	103	4,9
4	5	78	3,7
4	4	86	4,1
4	4	81	3,9
4	4	84	4,0
4	4	91	4,3
5	5	94	4,5
3	3	83	4,0
5	5	100	4,8
4	5	77	3,7
4	4	80	3,8
4	4	87	4,1
3	4	82	3,9
5	5	105	5,0
4	4	84	4,0
5	5	89	4,2
3	4	82	3,9
4	4	91	4,3
4	4	96	4,6
4	5	88	4,2

Lampiran 10:
Analisis Deskriptif

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki – Laki	37	77.1	77.1	100.0
	Perempuan	11	22.9	22.9	
Total		48	100.0	100.0	100.0

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 35 tahun	1	2.1	2.1	2.1
	35-40 tahun	4	8.3	8.3	8.3
	40-45 tahun	9	18.8	18.8	18.8
	45-50 tahun	16	33.3	33.3	33.3
	Lebih dari 50 tahun	18	37.5	37.5	37.5
Total		48	100.0	100.0	100.0

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	3	6.3	6.3	6.3
	SMA	25	52.1	52.1	52.1
	Diploma	10	20.8	20.8	20.8
	Sarjana	10	20.8	20.8	20.8
Total		48	100.0	100.0	100.0

Bidang Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 5 tahun	0	0	0	0
	6-15 tahun	8	16.7	16.7	16.7
	16-25 tahun	27	56.3	56.3	56.3
	Lebih dari 26 tahun	13	27.1	27.1	27.1
Total		48	100.0	100.0	100.0

Bidang Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Umum & Rumah Tangga	11	22.9	22.9	22.9
Perpustakaan	7	14.6	14.6	14.6
Akademik	5	10.4	10.4	10.4
SDM	5	10.4	10.4	10.4
Prodi. Ilmu Ekonomi	1	2.1	2.1	2.1
Prodi. Manajemen	2	4.2	4.2	4.2
Prodi. Akuntansi	1	2.1	2.1	2.1
Keuangan	4	8.3	8.3	8.3
Program PPAK	1	2.1	2.1	2.1
Pasca Sarjana	3	6.3	6.3	6.3
SIM	2	4.2	4.2	4.2
SAP	1	2.1	2.1	2.1
Total	48	100.0	100.0	100.0

**Lampiran 11:
Surat Izin Penelitian**



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI**

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 229/KAPRODI/10/Div.SDM/VII/2017
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Assalamu'alaikum wr.wb.

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

Nama : Phalini Herman
No. Mahasiswa : 13311545
Jurusan : Manajemen
Alamat : Jl. Rambutan No. 7 Ringin Raya Condong Catur

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

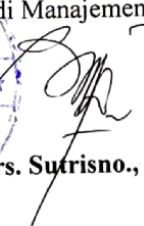
” Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia “

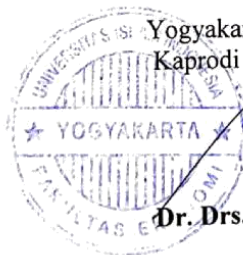
Dosen Pembimbing : Trias Setiawati, Dra., M.Si,

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

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 24 Juli 2017
Kaprodi Manajemen,

Dr. Drs. Sutrisno., M.M.





UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 644/DEK/70/Div.SDM/VIII/2017

Bismillahirrahmanirrahim

Berdasarkan Surat Dekan Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya tertanggal 24 Juli 2017 Nomor: 229/Prodi/10/Div.SDM/VII/2017. Perihal permohonan bahan – bahan keterangan untuk skripsi atas nama mahasiswa berikut ini, maka pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a	: Phalini Herman
Nomor Mahasiswa	: 13 311 545
Jurusan	: Manajemen
Alamat	: Jl. Rambutan No. 7 Ringin Raya, Condong Catur, Depok, Sleman

Benar – benar telah melakukan penelitian di Kampus/ Kantor Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, sejak bulan Juli 2017 untuk keperluan penyusunan skripsi dengan judul : “Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan kepada yang berkepentingan harap maklum.

Alhamdulillahirabbil'alamin

Yogyakarta, 9 Agustus 2017
Dekan,



Dr. D. Agus Harjito, M.Si
NIK : 87 311 0103

**Lampiran 12:
Dokumentasi Penelitian**



Foto 1.

Foto pintu masuk utama Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2017



Foto 2.

Foto Bidang Akademik Bagian Presensi

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2017



Foto 3.
Foto Karyawan Bagian Sumber Daya Manusia
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2017



Foto 4.
Foto Karyawan Bagian Perpustakaan
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2017

**Lampiran 13:
Biodata Peneliti**



Nama lengkap : Phalini Herman
 Jenis kelamin : Perempuan
 Tempat & Tgl. Lahir : Manna, 5 Juni 1995
 NIM : 13311545
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
 Fakultas : Ekonomi
 Jurusan : Manajemen
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
 Alamat : Jl. Tripkastalani No.12 Kota Manna, Kabupaten Bengkulu Selatan, Provinsi Bengkulu
 Email : phaliniherman@gmail.com

PENDIDIKAN

2000-2001 : TK Pembina Bengkulu Selatan
 2001-2007 : SD Negeri 10 Bengkulu Selatan
 2007-2010 : SMP Negeri 1 Bengkulu Selatan
 2010-2013 : SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan

PENGALAMAN

2014 : Ketua Panitia Management Goes To Company
 2015-2016 : Koordinator Divisi Riset Pengembangan Pustaka EKONOMIKA
 2015 : Penanggung Jawab Seminar Kewirausahaan FESBUKER UII
 2016 : Anggota Earth Hour Yogyakarta