

## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini dapat mempermudah peneliti untuk melihat perbedaan dari penelitian satu dengan penelitian lainnya. Selain itu, penelitian terdahulu ini juga dapat menjadi suatu acuan dan kajian bagi peneliti. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini pada tabel 2.1:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Metode penelitian	Hasil
1.	Fidyah & Setiawati (2019) Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable	Penelitian kuantitatif Populasi = 65 Karyawan PT Telkom Indonesia (Persero). Sampling = Purposive sampling Sampel = 52 sampel Teknik Analisis Data = PLS	Berdasarkan penelitian ini yaitu. 1. Budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. 2. <i>Employee engagement</i> secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja. 3. Budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. 4. <i>Employee engagement</i> secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan. 5. Kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.
2.	Korda & Rachmawati (2022). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance	Penelitian kuantitatif. Populasi = 167 karyawan Sampling = Total sampling	Hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa: 1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No	Penelitian	Metode penelitian	Hasil
	Mediated by Job Satisfaction and Employee Commitment	Sampel = 167 sampel Teknik Analisis Data = PLS	2. <i>Employee performance</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	Prayudha (2018) Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia	Penelitian explanatory. Populasi = 106 karyawan Sampling = Total sampling Sampel = 106 sampel Teknik Analisis Data = Regresi Linear Berganda	Hasil dari ini penelitian menunjukkan bahwa: 1. <i>Employee engagement</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. <i>Employee engagement</i> dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. <i>Employee engagement</i> dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 7. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 8. Pengaruh secara langsung <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh secara tidak langsung langsung <i>employee engagement</i> terhadap kinerja

No	Penelitian	Metode penelitian	Hasil
			<p>karyawan melalui kepuasan kerja.</p> <p>9. Pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh secara tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
4.	<p>Humairoh &amp; Wardoyo (2017) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan)</p>	<p>Penelitian kuantitatif . Populasi = 50 karyawan Sampling = total sampling Sampel = 50 sampel Teknik Analisis Data = PLS</p>	<p>Hasil pengujian menemukan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i></li> <li>2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.</li> </ol>
5.	<p>Renaldy (2021). Pengaruh <i>Employee engagement</i>, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Line Maintenance PT. Batam Aero Teknik Jakarta</p>	<p>Penelitian Kuantitati. Populasi = 294 karyawan Sampling = simple random sampling Sampel = 170 sampel Teknik Analisis Data = Regresi Linear Berganda</p>	<p>Hasil yang didapatkan pada penelitian ini adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterikatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>3. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>4. Secara simultan keterikatan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> </ol>

No	Penelitian	Metode penelitian	Hasil
6	Gentari <i>et al.</i> , (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Pengelolaan Prasarana Perhubungan Cilegon	Penelitian kuantitatif. Populasi = 56 karyawan Sampling = total sampling Sampel = 56 sampel Teknik Analisis Data = Regresi Linear Berganda	Hasil dari penelitian ini adalah: 1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Budaya organisasi, kepuasankerja dan keterikatan pegawai secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7	Wasillah <i>et al.</i> , (2019) Pengaruh <i>Employee engagement</i> , Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Kabupaten Bima)	Penelitian kuantitatif. Populasi = 81 karyawan Sampling = total sampling Sampel = 81 sampel Teknik Analisis Data = Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa: 1. <i>Employee engagement</i> , budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai 3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai 4. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
8	Sopyan & Ahman (2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan	Penelitian kuantitatif. Populasi = 103 karyawan Sampling = simple random sampling Sampel = 90 sampel Teknik Analisis Data = Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi kuat, tingkat kepuasan kerja tinggi, tingkat keterikatan karyawan ( <i>employee engagement</i> ) tinggi, tingkat kinerja karyawan tinggi, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan ( <i>employee engagement</i> ). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan

No	Penelitian	Metode penelitian	Hasil
	Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi		karyawan ( <i>employee engagement</i> ) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9	Hasan <i>et al.</i> , (2020) Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach	Penelitian kuantitatif. Populasi = 941 karyawan Sampling = simple random sampling Sampel = 151 sampel Teknik Analisis Data = PLS	Temuan menunjukkan bahwa : 1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif langsung dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi juga memiliki pengaruh positif tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i> .
10	Tjendana (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening Pada PT Growth Industri Sumatera	Penelitian kuantitatif. Populasi = 941 karyawan Sampling = simple random sampling Sampel = 151 sampel Teknik Analisis Data = PLS	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa: 1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi 3. Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi 4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 2.1 di atas menunjukkan beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada beberapa variabel penelitian dan metode analisis yang digunakan. Sedangkan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada perbedaan objek penelitian dan periode pengamatan penelitian.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Simamora, 2016). Menurut Robbins (2016) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Foster (2014) kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap perusahaan karena mereka dituntut untuk melaksanakan tugas mereka dengan penuh tanggung jawab. Kualitas sumber daya manusia memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan perusahaan yaitu perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karier, efisiensi proses penempatan staf dan kesempatan kerja yang sama.

Menurut Rachmawati (2017) kinerja karyawan yaitu perilaku dan kualitas kerja karyawan, adapun yang dimaksud dengan penilaian perilaku yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan. Kinerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya. Kinerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.

Menurut Manulang (2015) kinerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Berdasarkan beberapa pengertian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, kinerja yang baik akan mendukung kemajuan perusahaan.

### **1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Duha (2018) yaitu.

#### **1. Motivasi**

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja.

#### **2. Budaya organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dalam suatu organisasi dan membimbing perilaku para anggotanya.

### 3. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya.

### 4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun nonformal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi.

### 5. Kompensasi

Kompensasi langsung adalah segala macam imbalan yang berwujud uang seperti gaji, macam-macam tunjangan, THR, insentif, komisi, bonus dan lainnya.

### 6. Pelatihan

Pelatihan adalah kegiatan melatih atau mengembangkan suatu keterampilan dan pengetahuan kepada diri sendiri atau orang lain, yang terkait dengan kompetensi tertentu yang dianggap berguna.

### 7. Pengembangan karir

Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal.

### 8. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja menjadi faktor yang memengaruhi keputusan karyawan dalam bekerja



## 9. Keterkaitan karyawan / *employee engagement*.

Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan.

### 1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu.

#### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja diketahui dari penampinan, kemampuan, keamanan, ketahanan dan ketergantungan.

#### 2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## 2. Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2017) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan sesuai ketentuan organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Definisi ini mengajarkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma. Sementara itu menurut Simamora (2015) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan. Budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tenang melakukan pekerjaan baik tanpa yang membuat peralatan dan orang bekerjasama dalam harmoni.

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan bisa yang lemah. Budaya dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipanhami serta dianut dengan teguh dan komitmen tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya budaya

organisasi yang lemah tercermin, pada kurangnya komitmen/karyawan terhadap nilai-nilai kepercayaan dan sikap-sikap bersama yang biasanya dilakukan atau disepakati (Robbins dan Judge, 2018).

## **2.1 Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Sopiah (2018) menjelaskan budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu.

1. Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi
2. Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
3. Terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar antar karyawan, sehingga motivasi kerja meningkat.
4. Kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi/efektivitas organisasi.
5. Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

Manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2018) sebagai berikut:

1. Mengatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi kuat akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu .

Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil

## 2.2 Faktor Pendukung Budaya Organisasi

Menurut Mondy (2018) budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

### 1. Komunikasi

Komunikasi yang *efektif* dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang *efektif*, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

### 2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

### 3. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan *kompleksitas* organisasi akan menentukan tingkat *spesialisasi* dan

hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat *otoritas* pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

#### 4. Proses-proses Administrasi

Proses-proses administrasi yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

#### 5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun *fleksibel*. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. dalam struktur yang kaku dan *formalisasi* yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. dalam struktur yang *fleksibel* dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

### **2.3 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Farida (2017) indikator budaya organisasi dapat diukur:

#### **1. Norma**

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

#### **2. Nilai Dominan**

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai di anggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

#### **3. Aturan**

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

#### 4. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

#### 3. *Employee engagement*

*Employee engagement* adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil menurut Allen, dalam Sihombing (2018). Kemudian juga menurut Robbins dan Judge (2018) *employee engagement* adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Kita mungkin bertanya kepada karyawan apakah mereka memiliki akses ke sumber daya dan peluang untuk mempelajari keterampilan baru, apakah mereka merasa pekerjaan mereka penting dan bermakna, dan apakah interaksi mereka dengan rekan kerja dan dihargai. *Employee engagement* secara keseluruhan merupakan suatu komitmen karyawan kepada perusahaannya yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme, mengarahkan usaha yang bebas dan rela memberikan usaha lebih besar untuk pekerjaannya (Sinambela, 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan

bahwa *employee engagement* adalah sebuah sikap dari karyawan di organisasi yang dapat bertindak melebihi dari yang diharapkan organisasi kepada mereka, mereka penuh dengan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus. Serta tercapainya keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya.

### **3.1 Indikator *Employee Engagement***

*Employee engagement* dibagi berdasarkan indikator menurut Schaufeli (2016) sebagai berikut.

#### **1. *Vigour***

*Vigour* dapat dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

#### **2. *Dedication***

*Dedication* merupakan suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan adanya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial.

#### **3. *Absorption***

*Absorption* dapat didefinisikan sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Hal tersebut dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan



tersebut.

#### **4. Kepuasan Kerja**

Menurut Sinambela (2019) memandang kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melalui berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan umum yang terkait dengan sikap dari berbagai aspek pekerjaan yang dijalani oleh karyawan (Edison, 2016). Sedangkan menurut Robbins (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja dapat timbul secara mandiri dari dalam diri karyawan maupun dari dorongan sesama rekan kerja.

##### **4.1 Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut Sinambela (2019) tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mendatangkan sejumlah manfaat untuk perusahaan, adapun beberapa manfaatnya sebagai berikut.

1. Meningkatkan produktivitas

Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, bisa dipastikan memiliki produktivitas kerja maksimal. Bila perusahaan Anda mampu menjaga kadar kepuasan kinerja untuk para karyawan, maka bukan tidak mungkin produktivitas seluruh divisi dapat terus meningkat dari hari ke hari.

2. Menumbuhkan sikap loyalitas

Rasa puas karyawan tumbuh karena kebutuhan emosional mereka terpenuhi. Lingkungan yang nyaman dan membantu perkembangan seorang pekerja akan menimbulkan kesenangan untuk bekerja dalam diri.

3. Menurunnya tingkat ketidakhadiran

Jika karyawan tidak merasa nyaman dan tertekan dalam kantor, tentu keinginan untuk absen akan timbul. Perusahaan dapat memberikan lingkungan kerja yang positif, tentu karyawan akan betah berada di kantor.

4. Meningkatkan pelayanan perusahaan pada pelanggan atau klien

Perusahaan mampu memberikan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan tentu dapat bekerja dengan lebih kolaboratif. Selain itu, kadar kepuasan kerja para karyawan pun kian tumbuh. Pada akhirnya karyawan yang bekerja dalam bidang pelayanan juga akan semakin baik. Pada akhirnya, pelanggan pun puas dengan layanan perusahaan.

#### **4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2019) kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain:

### 1. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah pola perilaku, sikap, keyakinan, dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota atau karyawan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan ciri khas dari suatu organisasi dan dapat dipelajari untuk memahami perusahaan tersebut.

### 2. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan atau rangsangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dan menjalankan tugasnya dengan baik. Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang.

### 3. Pekerjaan yang menantang.

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang middle, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

### 4. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan-harapan karyawan. ketika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

5. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk dalam kondisi kerja misalnya tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperature, tingkat kebisingan.

6. Hubungan interpersonal.

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Untuk memelihara dan mempertahankan hubungan interpersonal ini, perlu diterapkannya: saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka dan keakraban antar karyawan.

#### **4.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Fuad (2014) kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan yang ditawarkan. Batasan mengenai indikator kepuasan kerja yaitu (Fuad, 2014):

1. Kepuasan terhadap gaji

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat

ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Jika gaji yang diberikan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji.

## 2. Kepuasan terhadap promosi

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Proses pemindahan dari jabatan satu ke jabatan lain yang lebih tinggi (promosi) selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Dengan promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila promosi dibuat dengan cara yang adil diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.

## 3. Kepuasan terhadap rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama antar rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran serta bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada

dalam kelompok. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

#### 4. Kepuasan terhadap atasan

Tugas atasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. Gaya kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Perlunya pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin diharapkan mampu memacu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik. Gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

#### 5. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan mempunyai kesempatan untuk belajar dan memperoleh peluang menerima tanggung jawab.

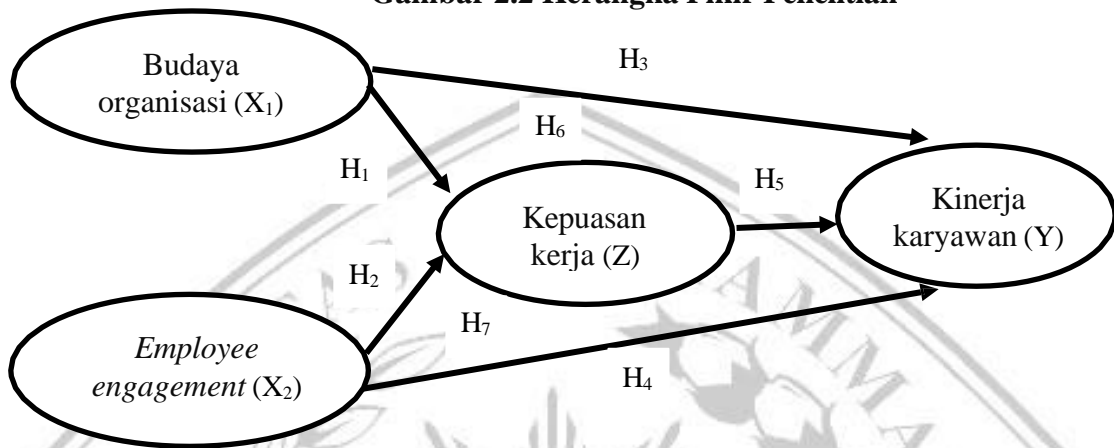
### **C. Kerangka Pikir dan Hipotesis**

#### **1. Kerangka Pikir**

Konsep atau kerangka pemikiran menggambarkan hubungan antara variabel pada penelitian ini yang menjadi acuan alur pembahasan pada penelitian ini. Kerangka konsep ini menunjukkan bagaimana hubungan antar

variabel dimana pada penelitian ini didefinisikan terdapat satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Konsep penelitian ini tertuang dalam gambar sebagai berikut:

**Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian**



Sumber: Diolah (2024)

## 2. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data (Sugiyono, 2018). Agar dalam penelitian ini dapat terarah sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

### a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Korda & Rachmawati (2022) membuktikan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasan bersama,

keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma. Sedangkan penelitian Fidyah & Setiawati (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu.

H<sub>1</sub> : budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Fore Coffee Malang

#### **b. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian Prayudha (2018) membuktikan bahwa secara parsial *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian Humairoh & Wardoyo (2017) menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana karyawan yang mengetahui *employee engagement* akan meningkatkan kepuasan kerja. Hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu.

H<sub>2</sub>: *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Fore Coffee Malang

#### **c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian Renaldy (2021) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerja. Didukung oleh penelitian Gentari *et al.*, (2018) membuktikan bahwa budaya organisasi



berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu.

H<sub>3</sub> : pengaruh budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Fore Coffee Malang

**d. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian Wasillah *et al.*, (2019) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* adalah sebuah istilah untuk menggambarkan keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat kerja mereka. Penelitian Sopyan & Ahman (2017) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis keempat dalam penelitian ini yaitu.

H<sub>4</sub> : *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Fore Coffee Malang

**e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian Tjendana (2022) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Didukung oleh penelitian Gentari *et al.*, (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mendukung peningkatan kinerja. Hipotesis kelima dalam penelitian ini yaitu.

H<sub>5</sub> : kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Fore Coffee Malang

**f. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Penelitian Korda & Rachmawati (2022) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan. Didukung oleh penelitian Fidyah & Setiawati (2019) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki budaya organisasi baik akan meningkatkan kepuasan kerja untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan. Hipotesis keenam dalam penelitian ini yaitu.

H<sub>6</sub> : budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Fore Coffee Malang.

**g. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Penelitian Prayudha (2018) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Didukung oleh penelitian Fidyah & Setiawati (2019) membuktikan bahwa *employee*

*engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Karyawan memiliki *employee engagement* tinggi akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga akan meningkatkan kinerja. Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini yaitu.

H<sub>7</sub> : *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Fore Coffee Malang

