

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Bintoro, 2017: 16).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Panggabean manajemen sumber daya manusia adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Bintoro, 2017: 17).

(Afandi,2021:3) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

### **2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

(Zainal,2015:13) sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

- a. Fungsi Manajerial
  - 1) Perencanaan (*planning*)
  - 2) Pengorganisasian (*organizing*)
  - 3) Pengarahan (*directing*)
  - 4) Pengendalian (*controlling*)
- a. Fungsi Operasional
  - 1) Pengadaan tenaga kerja (SDM)
  - 2) Pengembangan
  - 3) Kompensasi
  - 4) Pengintegrasian
  - 5) Pemeliharaan
  - 6) Pemutusan hubungan kerja

## **2.1.2. Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Vecchio budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma (Wibowo, 2017: 14).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Want budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen (Wibowo, 2017: 16).

(Wibowo,2017:16) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

### 2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Mondy dan Noe budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis *programming, budgeting, controlling, monitoring*, evaluasi, dan lainnya (Riani, 2020: 7).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins fungsi budaya organisasi sebagai berikut (Riani, 2020: 8):

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Luthans budaya organisasi berfungsi (Riani, 2020: 8):

1. Memberi *sence of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.

2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

(Afandi,2021:98) fungsi budaya organisasi antara lain:

- a. Menunjukkan identitas suatu masyarakat atau organisasi.
- b. Sebagai faktor pengikat kebersamaan.
- c. Sebagai faktor penggerak.
- d. Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan.
- e. Sebagai warisan.
- f. Sebagai proses adaptasi terhadap perubahan.

(Afandi,2021:98) budaya organisasi yang produktif dapat berfungsi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan komitmen dan kekompakan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.
- b. Meningkatkan pengendalian sikap dan perilaku karyawan kearah yang lebih positif.
- c. Meningkatkan hubungan kekeluargaan seluruh anggota organisasi.
- d. Meningkatkan kesadaran pegawai atas kewajibannya dalam melaksanakan tugas.
- e. Meningkatkan tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan untuk mengemukakan pendapat.

- f. Memotivasi pegawai dalam bekerja.

### 2.1.2.3. Sifat-Sifat Budaya Organisasi

(Afandi,2021:99) budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi harus memiliki sedikitnya dua sifat yaitu sebagai berikut:

- a. Kuat (*Strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku (*behavior*) para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi.
- b. Dinamis dan adaptif (*dinamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Ada tujuh hakekat budaya organisasi yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang yang ada di organisasi tersebut.
- e. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim.

- f. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang dalam organisasi tersebut agresif dan kompetitif.
- g. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.

#### **2.1.2.4. Proses Budaya Organisasi**

(Riani,2020:10) budaya dalam sebuah organisasi tidaklah muncul begitu saja, namun ada proses yang harus dilalui budaya itu hingga akhirnya menjadi budaya organisasi. Proses budaya organisasi sendiri dapat diurutkan dari proses terbentuknya, dipertahankannya dan diubahnya budaya organisasi.

##### **1. Proses terbentuknya budaya organisasi**

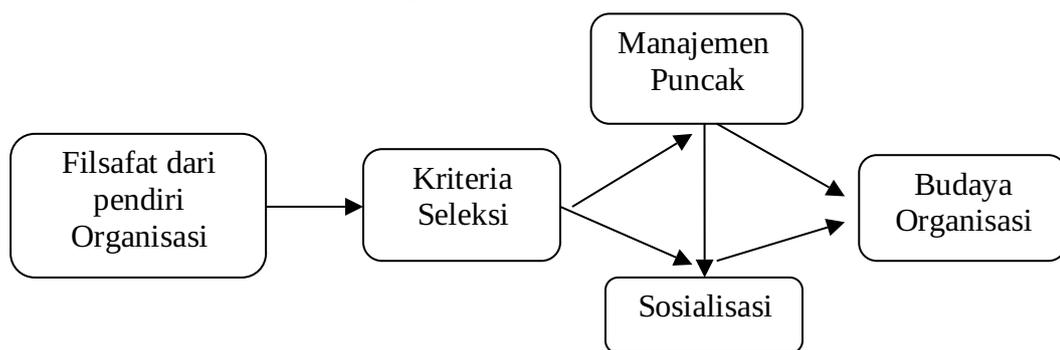
Untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Meski pada tahap pembentukan ide organisasi tersebut belum menjadi kenyataan atau ada wujudnya secara fisik, tahap ini menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Pada saat para pendiri organisasi memiliki ide untuk mendirikan organisasi, maka budaya organisasi pasti akan ikut terpikirkan meskipun masih secara eksplisit. Budaya organisasi baru menjadi kenyataan ketika organisasi sudah benar-benar berdiri. Dapat dikatakan bahwa ketika organisasi berdiri, pembentukan budaya organisasi pun ikut dimulai.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Schein yang menyatakan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri

organisasi (Riani, 2020: 10) prosesnya mengikuti alur berikut:

- a. Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkannya kepada para karyawan.
- b. Budaya muncul ketika para anggota berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
- c. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins berikut ini adalah proses terbentuknya budaya organisasi (Riani, 2020: 11):



**Gambar 2.1**

**Proses terbentuknya Budaya Organisasi**

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang

digunakan dalam merekrut atau mempekerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

## 2. Proses mempertahankan budaya organisasi

Banyak organisasi yang dimulai dengan ide dan konsep yang bagus, tetapi ketika organisasi mulai berkembang maka mereka terkadang juga kehilangan budaya yang selama ini telah membawa kesuksesan. Di lain pihak, banyak organisasi yang berhasil terus berkembang dan tetap mampu menjaga budaya yang telah mereka bentuk. Lalu apa yang membuat sebuah organisasi dapat mempertahankan budayanya? Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Lieberman menjelaskan langkah-langkah untuk mempertahankan sebuah budaya yang mampu melewati pertumbuhan dan perubahan, seperti berikut ini (Riani, 2020: 14):

- a. Mendefinisikan budaya dan apa bedanya dari konsep lainnya.
- b. Mengembangkan sebuah rencana strategis untuk menerapkan budaya.
- c. Manajemen puncak harus mengimplementasikan budaya organisasi dalam setiap hal yang dilakukan: perekrutan, penggajian, tunjangan dan insentif, pembentukan lingkungan organisasi dan pemasaran.
- d. Memastikan bahwa para anggota organisasi di semua tingkat tahu seperti apa budaya di organisasi mereka dan bahwa mereka ikut terlibat di

dalamnya.

- e. Memiliki anggota berpengalaman yang bermanfaat untuk melatih anggota baru dan mengembangkan sebuah sistem di mana anggota baru dapat mempelajari parameter dari budaya yang tertulis dan tidak tertulis.
- f. Secara rutin mengevaluasi kemajuan dan kesuksesan seiring dengan pertumbuhan organisasi.
- g. Selalu terbuka terhadap perubahan dan pastikan bahwa anggota organisasi tahu terhadap perubahan yang dilakukan dan apa untungnya bagi mereka.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Carpenter, Bauer dan Erdogan budaya organisasi terbentuk dari nilai dan preferensi pendiri organisasi dan karakteristik lingkungan eksternal organisasi. Kedua hal itu akan mewujudkan nilai-nilai, tujuan dan asumsi-asumsi awal dari sebuah organisasi. Selanjutnya setelah budaya terbentuk, organisasi harus mempertahankannya seiring dengan perkembangan organisasi (Riani, 2020: 14).

### 3. Proses mengubah budaya organisasi

(Riani,2020:19) ada tiga langkah penting yang dilakukan dalam perubahan budaya organisasi. Pertama, sebelum organisasi bisa merubah budayanya, pertama harus memahami budaya yang ada. Kedua, pikirkanlah bentuk organisasi anda dimasa datang, dan putuskan bagaimana budaya organisasi bisa mendukung kesuksesan. Visi apa yang dimiliki organisasi untuk masa depannya dan bagaimana seharusnya perubahan budaya bisa mendukung pemenuhan visi tersebut? Ketiga, individu dalam organisasi harus memutuskan untuk merubah perilaku mereka untuk menciptakan budaya organisasi yang diinginkan. Ini adalah

langkah tersulit dalam perubahan budaya.

#### **2.1.2.5. Karakteristik Budaya Organisasi**

(Riani,2020:21) budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya perusahaan harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Menurut Robbins ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan antara lain:

a. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan ke arah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebuah organisasional. Perubahan budaya kerja yang *slow down* diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Diharapkan pula adanya otonomi tersebut dapat menjadikan para anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif, dalam pengambilan keputusan dan kerjasama. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

b. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola

pendekatan "pakai tradisi yang ada" dan memakai metode-metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.

c. Inisiatif individu

Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.

d. Toleransi terhadap resiko

Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

e. Pengarahan

Yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.

f. Integrasi

Integrasi di sini adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.

g. Dukungan manajemen

Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan

dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

h. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan *supervise* langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.

i. Identitas

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh. Misalnya, seseorang anggota organisasi yang dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya? Maka jika dia menjawab "saya adalah anggota organisasi A," berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.

j. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai kinerja karyawan.

k. Toleransi terhadap konflik

Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Tetapi jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.

l. Pola komunikasi

Maksud dari pola komunikasi di sini adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Kedua belas karakteristik di atas dapat menjadi ukuran bagi setiap perusahaan untuk mencapai sasarannya dan menjadi ukuran bagi karyawan dalam menilai perusahaan tempat mereka

bekerja. Misalnya dukungan manajemen merupakan ukuran penilaian terhadap perilaku kepemimpinan dari setiap manajer.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Dharma dan Akib mengemukakan 10 karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut (Riani, 2020: 24):

- a. Identitas anggota; derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh daripada dengan tipe pekerjaan atau bidang keahlian profesionalnya.
- b. Penekanan kelompok; derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok dari pada individu.
- c. Fokus orang; derajat dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak *output* yang dihasilkan terhadap pekerjaan dalam organisasi.
- d. Penyatuan unit; derajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisasi atau bebas.
- e. Pengendalian; derajat dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
- f. Toleransi resiko; derajat dimana pekerja didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mengambil resiko.
- g. Kriteria ganjaran; derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja daripada senioritas, favoritisme atau faktor non pekerja lainnya.
- h. Toleransi konflik; derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk menunjukkan konflik dan kritik secara terbuka.

- i. Orientasi sarana-tujuan; derajat dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.
- j. Fokus pada sistem terbuka; derajat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan dalam lingkungan eksternal.

#### **2.1.2.6. Unsur-Unsur Budaya Organisasi**

(Riani,2020:25) unsur-unsur budaya organisasi:

- a. Asumsi dasar
- b. Seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut
- c. Pemimpin
- d. Pedoman mengatasi masalah
- e. Berbagai nilai
- f. Pewarisan
- g. Acuan perilaku
- h. Citra dan brand yang khas
- i. Adaptasi

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bennis ada tiga tingkatan unsur budaya organisasi (Riani, 2020: 25):

1. *Artifacts* (suatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu).

*Artifacts* dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan di dalamnya. *Artifacts* merupakan hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar, dan kita rasakan saat berada di dalamnya.

2. Nilai-nilai yang didukung oleh perusahaan yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah mulai menyelami perusahaan tersebut dengan tinggal lebih lama dengannya. Unsur budaya organisasi jenis ini biasanya dinyatakan secara tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi. Pernyataan tertulis disusun berdasarkan kesepakatan bersama dan seiring waktu akan sangat dipengaruhi oleh cita-cita, tujuan, dan persepsi yang dimiliki oleh pendiri organisasi (*founding fathers*).
3. Asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama (*shared tacit assumptions*) dan menjadi dasar pijakan (*basic underlying assumptions*). Asumsi-asumsi tersirat ini dapat kita jumpai dengan menelusuri sejarah organisasinya. Nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh para pendiri dianggap penting bagi kesuksesan organisasi. Demikian pula hal-hal yang bersifat sesuatu yang sudah dianggap normal atau sudah menjadi kebiasaan atau menerima apa adanya yang dipegang bersama oleh seluruh anggota organisasi.

#### **2.1.2.7. Atribut Budaya Organisasi**

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Hodge budaya organisasi tersusun dari konstruksi antara dua tingkat atribut, yaitu atribut organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan organisasi. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya (Riani, 2020: 27).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Schein budaya organisasi dapat diwujudkan melalui beberapa atribut, antara lain (Riani, 2020: 28):

- a. Pernyataan filosofi formal, visi, misi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk perekrutan, seleksi, dan sosialisasi.
- b. Desain secara ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan. Mempertimbangkan penggunaan, alternatif baru pada desain tempat kerja yang disebut dengan *hoteling*.
- c. Slogan, bahasa, akronim dan perkataan.
- d. Pembentukan peranan secara hati-hati.
- e. Penghargaan eksplisit, simbol status dan kriteria promosi.
- f. Cerita, mitos, legenda suatu peristiwa dan orang-orang penting.
- g. Aktifitas, proses, atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan.
- h. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.

- i. Struktur organisasi dan aliran kerja.
- j. Sistem dan prosedur organisasi.
- k. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

#### **2.1.2.8. Model Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ternyata dapat dijelaskan pada sebuah model. Model tersebut menggambarkan budaya organisasi yang disesuaikan pada jenis organisasi. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Deal dan Kennedy membuat sebuah model budaya yang berdasarkan pada karakteristik dari empat jenis organisasi yang berbeda. Mekanismenya adalah berdasarkan seberapa cepat anggota organisasi menerima umpan balik (*feedback*) dan imbalan (*reward*) setelah mereka melakukan sesuatu dan tingkat risiko (*risk*) yang mereka ambil (Riani, 2020: 29).

Faktor utama yang mendorong perilaku manusia serta membentuk budaya organisasi adalah umpan balik secara umum dan imbalan spesifik sebagai perwujudan apakah mereka bekerja dengan baik atau buruk. Jika umpan balik tersebut diberikan secara langsung atau jangka pendek, hal itu akan dengan cepat memperbaiki perilaku yang salah/tidak efektif dan dengan demikian akan membawa kepada sebuah budaya yang konsisten yang salah segera diingatkan dan yang tidak dapat bertahan dari mekanisme itu akan pergi atau dipecat. Jika umpan balik diberikan dalam jangka waktu yang lama, beberapa kesalahan akan dibiarkan tanpa dikoreksi.

Ketidakpastian (*uncertainty*) dan risiko adalah sesuatu yang dibenci beberapa orang dan disukai orang lain. Dibenci karena seringkali ketidakpastian dan resiko membuat mereka menjadi was-was, tidak berani dan akhirnya mundur, disukai karena hal itu justru mampu mendorong mereka untuk mengembangkan diri. Ketika resikonya rendah, mungkin orang bersedia mengambil resiko itu hingga batas yang bisa diterima. Ketika tinggi, resiko itu harus dikelola atau diterima. Perusahaan beresiko tinggi cenderung lebih melibatkan orang yang dapat menikmati saat-saat bertaruh dan berspekulasi.

		<b>Resiko</b>	
		Rendah	Tinggi
<b>Umpan balik dan imbalan</b>	Cepat	<i>Work-hard, play-hard culture</i>	<i>Tough-guy macho culture</i>
	Lambat	<i>Process culture</i>	<i>Bet-the-company culture</i>

**Gambar 2.2**  
**Model Budaya Organisasi**

**a. *Work-hard, play-hard culture* (budaya kerja-keras, main-keras)**

Budaya ini memiliki umpan balik dan imbalan yang cepat tapi beresiko rendah, berdampak pada:

1. Stres yang timbul karena banyaknya pekerjaan daripada ketidakpastian.
2. Makin cepat bekerja, maka makin cepat pula istirahatnya/rekreasi.

Contoh: restoran, perusahaan software.

**b. *Tough-guy macho culture* (budaya pria tangguh)**

Memiliki umpan balik dan imbalan yang cepat serta beresiko tinggi, berdampak pada:

1. Stres ditimbulkan karena resiko yang tinggi dan kemungkinan terhadap kerugian/keuntungan potensial.
2. Berfokus pada masa kini daripada masa depan.

Contoh: polisi, dokter bedah, atlet.

**c. *Process culture* (budaya proses)**

Memiliki umpan balik dan imbalan yang lambat serta beresiko rendah, berdampak pada:

1. Tingkat stres yang rendah, lamban dalam bekerja, merasa pekerjaannya aman dan nyaman. Stres mungkin dapat timbul dari intrik politik internal dan kesalahan sistem.
2. Berfokus pada keamanan masa lalu dan masa depan.

Contoh: bank, perusahaan asuransi.

**d. *Bet-the-company culture* (budaya bertaruh perusahaan)**

Memiliki umpan balik dan imbalan yang lambat tapi beresiko tinggi, berdampak pada:

1. Stres ditimbulkan karena resiko yang tinggi dan penundaan sebelum dipastikan apakah pekerjaannya sudah dibayar/dilunasi.
2. Berpikir secara jangka panjang, tapi seringkali pekerjaan ekstra harus dilakukan untuk menjamin sesuatu berjalan sesuai dengan rencana.

Contoh: produsen pesawat terbang, perusahaan minyak.

#### **2.1.2.9. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

(Afandi,2021:100) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara professional
- b. Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan
- c. Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan jabatan
- d. Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

#### **2.1.2.10. Indikator Budaya Organisasi**

(Afandi,2021:101) indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

b. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

c. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

d. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah

pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

e. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

f. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

### **2.1.3. *Employee Engagement***

#### **2.1.3.1. Pengertian *Employee Engagement***

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Kahn *employee engagement* adalah mereka yang secara psikologi hadir secara lahiriah dan batiniah, merasakan suasana tempat kerja, terhubung dengan pekerjaan dan tempat kerjanya, menyatu dengan pekerjaan dan tempat kerja, dan berfokus pada penyelesaian peran yang diberikan organisasi serta kinerja yang tinggi di tempat kerja. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Baker *engagement* adalah perasaan positif, bersungguh-sungguh secara lahiriah dan batiniah, pekerjaan dilakukan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* diartikan sebagai keinginan kuat untuk mengeluarkan energi besar dan kuat dalam mencapai tujuan organisasi. *Dedication* adalah terlibat penuh dalam satu pekerjaan. *Absorption* adalah terlibat dalam satu pekerjaan dan ketika dalam pelibatan tersebut merasa waktu berlalu dengan cepat (Adi, 2020: 4).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robinson et al *employee*

*engagement* adalah sikap positif yang ditampilkan seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya, dimana karyawan memiliki kesadaran akan konteks bisnis dan bekerja untuk meningkatkan pekerjaan dan efektivitas organisasi (Kartono, 2017: 20).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Byrne karakter personal yang positif adalah perasaan berenergi yang mana diekspresikan melalui usaha yang berkelanjutan di tempat kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gallup karyawan yang telah terikat memiliki karakter selalu ingin terlibat, memiliki antusiasme yang tinggi, dan berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya dan yang berkontribusi terhadap organisasi tempat bekerja dalam perilaku yang positif (Adi, 2018: 4).

(Kartono,2017:26) *employee engagement* merupakan bentuk dari keadaan pikiran positif dan komitmen untuk dapat memberikan kontribusinya bagi perusahaan baik secara kognitif maupun secara fisik, sehingga pegawai merasakan adanya kebermaknaan psikologis, rasa aman, dan adanya perasaan hadir secara positif dalam menjalankan aktivitas-aktivitas pekerjaan yang dapat diukur dari beberapa aspek keterikatan terhadap pekerjaan (*job engagement*) dan keterikatan terhadap organisasi (*organizational engagement*).

### **2.1.3.2. Aspek-Aspek *Employee Engagement***

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli et al menjabarkan aspek-aspek *employee engagement* sebagai berikut (Kartono, 2017: 19):

1. *Vigor*/semangat

Mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus enerjik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan *resiliensi* mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dipekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*/dedikasi

Ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi, dan kebanggaan. Pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan suatu usaha untuk mencapai tujuan.

3. *Absorption*/keterikatan

Ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa begitu cepat, dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

### **2.1.3.3. Indikator *Employee Engagement***

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Schiemann salah satu bentuk keterikatan yang tinggi dapat berupa kerelaan untuk melakukan advokasi untuk

perusahaan, yaitu berupa kerelaan mempromosikan perusahaan sebagai tempat bekerja, membeli, bahkan berinvestasi. Sehingga *Employee Engagement* dapat diukur dari beberapa indikator yaitu (Kartono, 2017: 23):

1. Kepuasan yang terdiri dari; kepuasan terhadap organisasi, kepuasan kerja, perlakuan adil, dan stress yang dirasakan.
2. Komitmen dalam bentuk; komitmen terhadap isi perusahaan, identifikasi dengan perusahaan, rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan.
3. Advokasi yaitu adanya upaya ekstra, merekomendasikan kemauan untuk teman-teman untuk bergabung dan pelanggan menggunakan produk/jasa perusahaan.

#### **2.1.4. Kinerja Karyawan**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Byars dan Rue kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Bintoro, 2017: 105).

(Bintoro,2017:47) karyawan adalah orang yang asing bagi usaha kita. Mereka masuk ke perusahaan kita dengan tujuan untuk bekerja, tidak mengetahui sama sekali maksud dan tujuan kita mendirikan usaha itu. Jika kita tidak memiliki visi dan misi yang dapat dibaca dan dimengerti para karyawan kita, maka mereka

hanya akan bekerja menuruti perintah kita saja tanpa pernah berusaha bekerja untuk mencapai tujuan sebenarnya yang kita inginkan.

(Riani,2020:98) mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolok ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolok ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolok ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen; stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
- b. Tolok ukur yang baik harus mampu membedakan individu- individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolok ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.
- c. Tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-

tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolok ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.

- d. Tolok ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolok ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bernandin & Russell ukuran-ukuran dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Riani, 2020:99):

1. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan

penyelesaian kerja.

7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

#### **2.1.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

(Afandi,2021:86) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai
- e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan
- f. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
- g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja
- h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh McCormick dan Tiffin menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu

(Riani, 2020:100):

a. Variabel individu

Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

b. Variabel situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- 1) Faktor sosial dari organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
- 2) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

### **2.1.4.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Bintoro, 2017: 107):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan

dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. 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. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisai (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

## **2.2. Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Want budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kerjanya, artinya semakin baik budaya organisasi yang ada di dalam suatu organisasi maka

semakin baik pula kinerja karyawannya (Wibowo, 2017: 16).

### **2.2.2. Hubungan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Kahn *employee engagement* adalah mereka yang secara psikologi hadir secara lahiriah dan batiniah, merasakan suasana tempat kerja, terhubung dengan pekerjaan dan tempat kerjanya, menyatu dengan pekerjaan dan tempat kerja, dan berfokus pada penyelesaian peran yang diberikan organisasi serta kinerja yang tinggi di tempat kerja. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gallup karyawan yang telah terikat memiliki karakter selalu ingin terlibat, memiliki antusiasme yang tinggi, dan berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya dan yang berkontribusi terhadap organisasi tempat bekerja dalam perilaku yang positif. Artinya karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban akibatnya ia akan mengarahkan energinya untuk bekerja yang sama dengan tujuan perusahaan (Adi, 2018: 4).

### 2.3. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

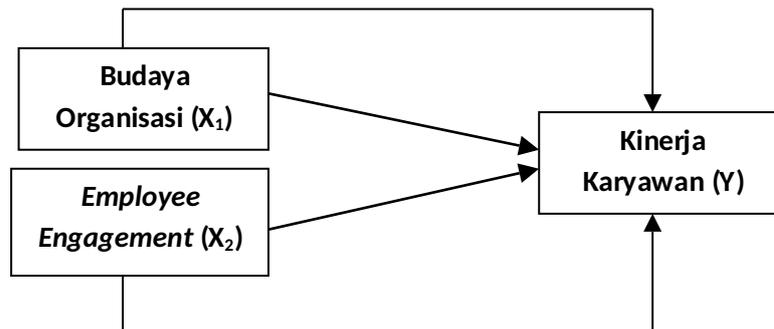
No .	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Enrico Maramis	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado, Jurnal EMBA, Vol.1, No.4, Desember 2013	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ), Analisis regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado, sedangkan Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado	Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, Analisis regresi linear berganda	<i>Employee Engagement</i> , Objek Penelitian, tahun penelitian, Populasi Penelitian
2.	Ginna Atikah Putri dan Hani Gita Ayuningtias	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) Kantor Pusat Jakarta Pusat, e-Proceeding of Management, Vol.7, No.2, Agustus 2020	Budaya Organisasi ( $X$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ), Analisis regresi linear sederhana, hasil penelitian menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) Kantor Pusat Jakarta Pusat	Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i> , Analisis regresi linear berganda, objek penelitian, tahun penelitian, Populasi Penelitian

3.	Sri Rahayu Rezeki dan Syarifuddin	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Bandung, Vol.8, No.1, 2021	<i>Employee Engagement</i> ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kinerja Karyawan ( $Y$ ), Analisis regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Bandung	Budaya Organisasi, <i>Employee Engagement</i> , Kinerja Karyawan, analisis regresi linear berganda	Objek Penelitian, Populasi Penelitian
4.	Denok Sunarsi dan Ine Yuliani	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Kantor Cabang Tangerang, Jurnal Semarak, Vol.2, No.1, Februari 2019	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Analisis regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN Kantor Cabang Tangerang	Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, analisis regresi linear berganda	<i>Employee Engagement</i> , objek penelitian, tahun penelitian, Populasi Penelitian
5	Rika Julika	Hubungan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Cabang Baturaja, 2019	Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ), Analisis korelasi ganda, hasil penelitian menunjukkan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Cabang Baturaja	Kinerja Karyawan, Objek Penelitian	Budaya Organisasi, <i>Employee Engagement</i> , Tahun Penelitian
		Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja,	Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_3$ ) Kinerja Karyawan ( $Y$ ), Analisis	Budaya Organisasi,	<i>Employee Engagement</i> ,

6	Revita Arin Merisa Ika Rani	dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Baturaja, 2019	Regresi Linear Berganda, hasil menunjukkan ada Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Baturaja	Kinerja Karyawan, Analisis Regresi Linear Berganda	Objek Penelitian Tahun Penelitian, Populasi Penelitian
---	-----------------------------------	---	--	---	--

## 2.4. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja, kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran**

### Keterangan:

————> = Secara Parsial

————> = Secara Simultan

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis penelitian ini adalah diduga ada Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan.

