

TESIS

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, *WORK-LIFE BALANCE*
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI KASUS PT PRASETIA DWIDHARMA KANTOR MAKASSAR)**

**THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT, WORK-LIFE
BALANCE, ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN
INTERVENING VARIABLE
(A STUDY AT PT PRASETIA DWIDHARMA MAKASSAR)**

Disusun dan diajukan oleh

REZKY SARANGA

A012201070



**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT WORK LIFE BALANCE* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PT. PRASETIA DWIDHARMA KANTOR MAKASSAR)**

disusun dan diajukan oleh :

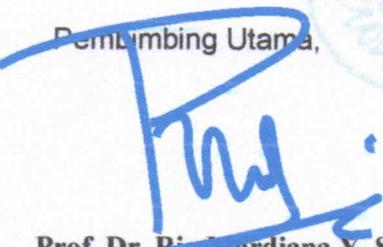
**REZKY SARANGA
A012201070**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **22 FEBRUARI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. P. Mardiana Y, SE., M.Si
Nip. 19670518 199203 2 001


Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si
Nip. 19580722 198601 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Samsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rezky Saranga
Nim : A012201070
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh *Employee Engagement*, *Work-Life Balance* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*** (Studi Kasus PT Prasetia Dwidharma Kantor Makassar).

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Februari 2022

Yang Menyatakan,



Rezky Saranga

PRAKATA

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkat dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul " Pengaruh *Employee Engagement, Work-Life Balance* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus PT Prasetia Dwidharma Kantor Makassar)"

Tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Di Dalam proses penulisan tesis ini, penulis mendapatkan bimbingan dari berbagai pihak sehingga penulisan ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Ayahku Drs. Yohanis Saranga, almh. Bundaku Dra. Adolfin Rante Tangkererung, Pamanku Barty Layuksugi, S.E. dan Bibiku Ir. Agnes Tangke Rerung, adek-adekku Yustin Saranga, S.T., M.M., Saktria Saranga, S.T., Jenita Laurensia Saranga, Ns., M.Kep., Reazha A. Layuksugi, serta keluarga besarku yang telah memberikan yang terbaik berupa dukungan moril, materil dan doa untuk penulis selama menempuh pendidikan.
2. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Yusuf, S.E., M.Si. dan Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si. sebagai tim penasihat, terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.
6. Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr, Ibu Dr. Fauziah Umar, S.E., M.Si. dan Ibu Dr. Hj. Jumidah Maming, S.E., M.Si. sebagai tim penguji dan penilai demi kebaikan rancangan penulisan tesis ini.

7. Kepada yang ku sayang Dian Novianty Santoso, Verawaty Santoso, Tria Oktavia Ningsih, dan Reskianto Darsen Marampa yang selalu mendukung dan mengorbankan waktunya menemani penulis dalam menempuh pendidikan terutama saat penyelesaian tesis ini.
8. Kepada Angkatan 2020, khususnya kelas A malam dan kelas Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia atas kerja sama serta senantiasa memberi semangat dan sumbangsih pikiran teman-teman di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin kepada penulis selama membina ilmu, semoga kita semua senantiasa diberi kemudahan dalam menempuh pendidikan selanjutnya.
9. Kepada segenap teman-teman karyawan PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar yang telah banyak memberikan dukungan dan doa demi kelancaran penyusunan penulisan ini.

Tentunya masih banyak lagi pihak-pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala kebaikan, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam penulisan ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan penulisan ini. Semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia-Nya. Semoga penulisan ini bermanfaat dan bernilai ibadah bagi semua kalangan. Amin.

Kiranya apa yang penulis paparkan dalam penulisan tesis ini bisa bermanfaat bagi pembaca. Terima kasih.

Makassar, 22 Februari 2022

Rezky Saranga

ABSTRAK

REZKY SARANGA. *Pengaruh Employee Engagement, Work-Life Balance dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi PT Prasetia Dwidharma Makassar).* dibimbing oleh Ria Mardiana Yusuf dan Maat Pono).

Penelitian ini bertujuan mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh *employee engagement*, *work-life balance* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Prasetia Dwidharma Makassar.

Jumlah sampel adalah seluruh karyawan sebanyak 44 orang. Teknik analisis menggunakan Path analisis menggunakan program SmartPLS.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa: 1) variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) variabel *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) variabel *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) variabel *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 7) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 8) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, 9) "*work-life balance*" berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan 10) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: *employee engagement*, *work-life balance*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



ABSTRACT

REZKY SARANGA. *The Effect of Employees' Engagement, Work-Life Balance, and Organizational Culture on Employees' Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable: A Study at PT Prasetia Dwidharma, Makassar* (supervised by **Ria Mardiana Yusuf** dan **Maat Pono**)

The aim of this study is to determine either directly or indirectly the effect of employees' engagement, work-life balance, and organizational culture on employees' performance through job satisfaction as an intervening variable at PT Prasetia Dwidharma, Makassar.

The samples were all employees consisting of 44 people. The analysis technique used path analysis by means of SmartPLS program.

The results of the research indicate that (1) employees' engagement variable has a positive and significant effect on job satisfaction; (2) work-life balance variable has a positive and significant effect on job satisfaction; (3) organizational culture variable has a positive and significant effect on job satisfaction; (4) employees' engagement variable has no significant effect on employees' performance; (5) work-life balance variable has no significant effect on employees' performance; (6) organizational culture has no significant effect on employees' performance; (7) job satisfaction has a positive and significant effect on employees' performance; (8) employees' engagement has a positive and significant effect on employees' performance through job satisfaction; (9) work-life balance has a positive and significant effect on employees' performance through job satisfaction, and (10) organizational culture has a positive and significant effect on employees' performance through job satisfaction.

Keywords: employees' engagement, work-life balance, organizational culture, job satisfaction, employees' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PRAKATA	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Kegunaan Penelitian.....	13
1.4.1 Kegunaan Teoritis	13
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	13
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	14
1.6 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 <i>Resource-Advantage (R-A) Theory of Competition</i>	16
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.3 <i>Employee Engagement</i>	22
2.3.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	22
2.3.2 Prinsip Untuk Menciptakan <i>Engagement</i>	23
2.3.3 Komponen Penting Untuk Bisa Merasakan <i>Engaged</i>	23
2.3.4 Dimensi <i>Employee Engagement</i>	24
2.4 <i>Work-Life Balance</i>	26
2.4.1 Komponen <i>Work-Life Balance</i>	26
2.4.2 Aspek <i>Work-Life Balance</i>	27
2.4.3 Dimensi <i>Work-Life Balance</i>	28
2.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work-Life Balance</i>	28

2.5	Budaya Organisasi.....	29
	2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	29
	2.5.2 Elemen Budaya Organisasi	31
	2.5.3 Karakteristik Budaya Organisasi.....	32
	2.5.4 Tingkatan Budaya Organisasi	34
	2.5.5. Fungsi Budaya Organisasi.....	35
	2.5.6 Budaya Kuat dan Budaya Lemah.....	38
2.6	Kepuasan Kerja	39
	2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja	39
	2.6.2 Teori Kepuasan Kerja.....	41
	2.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	43
	2.6.4 Variabel-variabel Kepuasan Kerja	46
	2.6.5 Dampak dari Kepuasan dan ketidakpuasan Kerja	48
2.7	Kinerja Karyawan.....	50
	2.7.1 Pengertian Kinerja Pegawai	50
	2.7.2 Dimensi Kinerja	51
	2.7.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	53
2.8	Penelitian Terdahulu.....	54
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN.....		60
3.1	Kerangka pemikiran	60
3.2	Hipotesis.....	60
	3.2.1 Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kepuasan kerja.....	61
	3.2.2 Pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja	61
	3.2.4 Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan	62
	3.2.5 Pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan	63
	3.2.6 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.....	63
	3.2.7 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.....	64
	3.2.8 Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>	64
	3.2.9 Pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>	65
	3.2.10 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>	66
BAB IV METODE PENELITIAN.....		67
4.1	Rancangan Penelitian	67
4.2.	Waktu dan Lokasi Penelitian.....	67

4.2.1	Waktu penelitian.....	67
4.2.2	Lokasi pelaksanaan.....	67
4.3	Populasi dan Sampel	68
4.3.1	Populasi	68
4.3.2	Sampel.....	69
4.4	Jenis dan Sumber Data	69
4.5	Metode Pengumpulan Data	70
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	70
4.6.1	Variabel Penelitian	70
4.6.2	Definisi Operasional.....	70
4.7	Pengolahan Instrumen Penelitian	73
4.8	Uji Instrumen Penelitian.....	75
4.9	Metode Analisis data	76
4.9.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	77
4.9.3	Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	77
4.9.4	Uji Sobel: Pengujian Variabel Mediasi	79
4.10	Uji Hipotesis (<i>Resampling Bootstrapping</i>)	80
 BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		82
5.1	Gambaran Umum Organisasi	82
5.2	Gambaran Umum Responden	83
5.2.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	83
5.2.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	84
5.2.3	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	84
5.2.4	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	85
5.3	Deskripsi Variabel Penelitian	86
5.3.1	Variabel <i>Employee Engagement</i>	86
5.3.2	Variabel <i>Work-Life Balance</i>	88
5.3.3	Variabel Budaya Organisasi	89
5.3.4	Variabel Kepuasan Kerja.....	91
5.3.5	Variabel Kinerja Karyawan	92
5.4	Hasil Penelitian.....	94
5.4.1	Statistik Inferensial.....	94
5.4.2	Hasil Uji Validitas Konvergen	95
5.4.3	Hasil Uji Validitas Diskriminan	98
5.4.4	Hasil Uji Reliabilitas	98
5.5	<i>Inner Model</i> (Model Struktural)	100

5.6	Hipotesis Mediasi	102
5.7	Hasil Pengujian Hipotesis	103
5.8	Pembahasan	104
	5.8.1 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	104
	5.8.2 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja	106
	5.8.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	107
	5.8.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	109
	5.8.5 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	111
	5.8.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	113
	5.8.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	115
	5.8.8 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	116
	5.8.9 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	118
	5.8.10 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	120
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		122
6.1	Kesimpulan.....	122
6.2	Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA		127

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Kinerja Karyawan PT Prasetia Dwiharma Makassar	3
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	54
Tabel 4.1	Sebaran Populasi Penelitian	68
Tabel 4.2	Definisi Operasional	72
Tabel 5.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
Tabel 5.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	84
Tabel 5.3	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	85
Tabel 5.4	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	86
Tabel 5.5	Rekapitulasi Responden Terhadap Variabel <i>Employee Engagement</i>	86
Tabel 5.6	Rekapitulasi Responden Terhadap Variabel <i>Work-Life Balance</i>	88
Tabel 5.7	Rekapitulasi Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi	89
Tabel 5.8	Rekapitulasi Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	91
Tabel 5.9	Rekapitulasi Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	92
Tabel 5.10	Uji Validitas Konvergen	95
Tabel 5.11	Hasil Nilai AVE	97
Tabel 5.12	Hasil Nilai AVE dan Akar AVE	97
Tabel 5.13	Validitas Diskriminan	98
Tabel 5.14	Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability	99
Tabel 5.15	Uji Koefisien Determinasi	100
Tabel 5.16	Uji Q2	101
Tabel 5.17	Hipotesis Mediasi	102
Tabel 5.18	Pengujian Hipotesis Antar Variabel	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kerangka Pikir Penelitian	60
Gambar 5.1	Struktur Organisasi	83
Gambar 5.2	Diagram Inner Model	101
Gambar 5.3	Uji Sobel Variabel <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	102
Gambar 5.4	Uji Sobel Variabel <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	103
Gambar 5.5	Uji Sobel Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	103

BAB I

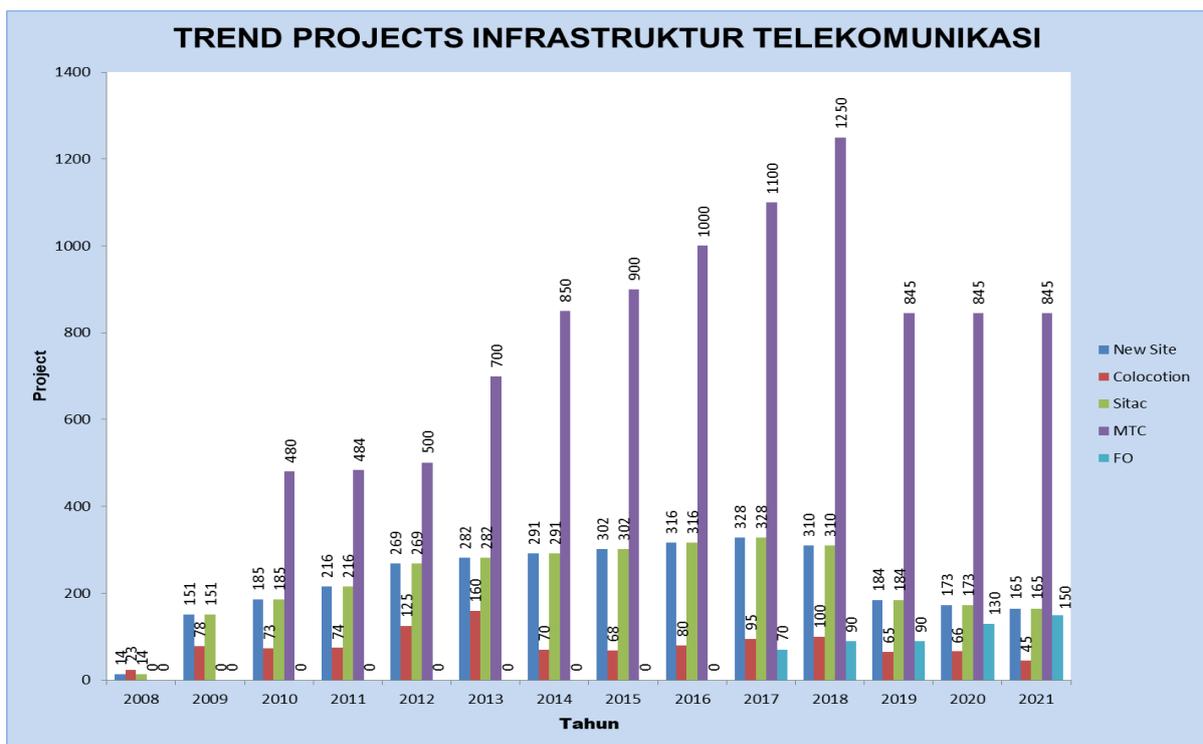
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya perusahaan atau organisasi dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan tentunya membutuhkan sumber daya. Sumber daya dapat berupa: sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya ilmu pengetahuan, sumber daya teknologi, dan sumber daya finansial. Salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia, karena manusia yang akan mengelolah sumber daya lainnya, dimana dalam menjalankan peranannya masing-masing akan menjadi satu faktor dalam menopang eksistensi suatu perusahaan.

Sumber daya manusia sebagai bagian terpenting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena kunci keberhasilan untuk memenangkan bisnis agar mampu survive dan berkembang berada pada sumber daya manusia selaku pelaku bisnis (Handoko, 2001). Persaingan dalam menghadapi era globalisasi menuntut perusahaan untuk lebih efektif dan efisien dalam bekerja. Maju mundurnya suatu perusahaan ikut ditentukan oleh kualitas karyawan atau pegawai yang merupakan unsur terpenting. Untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang profesional, kinerja karyawan yang tinggi merupakan satu hal yang menjadi harapan perusahaan. Produktivitas perusahaan bisa meningkat secara keseluruhan dan dapat bertahan dalam persaingan global dengan didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang semakin tinggi. Kinerja yang optimal merupakan hasil dari kinerja yang baik dimana hal tersebut mencerminkan kemampuan karyawan. Kinerja karyawan pada umumnya diartikan sebagai sebuah kesuksesan individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam mencapai target kerja melalui tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

PT Prasetia Dwidharma berdiri 2008, berkantor pusat di Graha Aruna, Jl. Antara No 47 RW 002 RW 001, Pasar Baru, Sawah Besar, Jakarta Pusat, dan memiliki kantor cabang di Makassar dan Palembang, merupakan perusahaan kontraktor yang bergerak dibidang infrastruktur telekomunikasi, dengan lingkup pekerjaan meliputi: construction of BTS towers, co-location work of BTS towers, site acquisition (SITAC), maintenance and repair tower, serta fiber optic. Hingga tahun 2021 pencapaian project yang dikerjakan telah mencapai berbagai pulau di Indonesia mulai dari pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Maluku, Nusa Tenggara dan Papua.



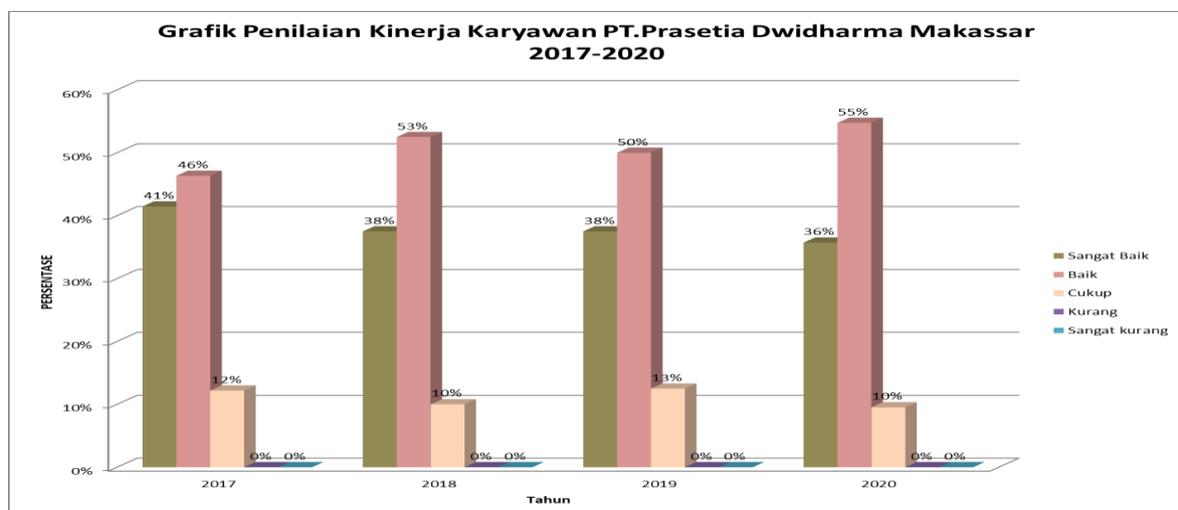
Sumber: Dept. Marketing PT Prasetia Dwidharma (2021)

PT Prasetia Dwidharma dengan visinya “menjadi perusahaan terkemuka dan terpercaya dalam bidang kontraktor dan telekomunikasi di Indonesia”, serta misi perusahaan adalah meningkatkan *quality, cost & delivery* dengan tujuan memberikan pelayanan terbaik serta menjadi mitra usaha yang baik bagi *customer* dari perusahaan-perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia seperti, PT Telkomsel, PT Telkom Akses, XL, TBG. Tbk, PT Daya Mitra Telekomunikasi atau PT Mitratel.

Semakin bertambahnya perusahaan kontraktor yang bergerak dibidang telekomunikasi tentu meningkatkan persaingan dalam bisnis, keunggulan bersaing dapat tercapai jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten dan memiliki kinerja yang tinggi. PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar mempunyai tanggung jawab untuk terus memajukan dan mempertahankan eksistensi perusahaan. Semua ini tentu tidak lepas dari peran tiap karyawan dalam perusahaan, karena suatu project mempunyai tahapan dan target penyelesaian yang melibatkan andil seluruh departemen dalam menyelesaikan beban kerja agar target penyelesaian pekerjaan terpenuhi.

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT Prasetia Dwidharma Makassar 2017 - 2020										
No	Kategori	Nilai Evaluasi	Tahun							
			2017		2018		2019		2020	
			Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	Sangat Baik	4.50 - 5.00	17	41%	15	38%	15	38%	15	36%
2	Baik	3.50 - 4.49	19	46%	21	53%	20	50%	23	55%
3	Cukup	2.50 - 3.49	5	12%	4	10%	5	13%	4	10%
4	Kurang	1.50 - 2.49	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
5	Sangat kurang	1.00 - 1.49	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Jumlah karyawan			41	100%	40	100%	40	100%	42	100%



Sumber: HR & GA PT Prasetia Dwidharma Makassar (2021)

Berhubungan dengan tugas karyawan PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar, penilaian kinerja menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*). Abdullah (2014:152) KPI

(*Key Performance Indicator*) adalah tipe ukuran kinerja yang memberitahu apa yang harus dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis. Dengan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan pada perusahaan, pihak perusahaan akan melakukan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawannya yang dilakukan setiap tengah tahun dan akhir tahun yang kemudian dirata-ratakan dalam setiap tahun. Kinerja karyawan diamati dengan aspek hasil kerja berupa kuantitas dan kualitas, serta prosedur kerja yang meliputi: kerapihan administrasi, tata prosedur kerja, upaya mencapai hasil terbaik, kepuasan pelanggan, disiplin, kerja sama, dan kekeluargaan.

Kekeluargaan beserta integritas diterapkan oleh perusahaan PT Prasetia Dwidharma sebagai sesuatu budaya/ kultur kerja yang turun-temurun guna menunjang terwujudnya tujuan perusahaan. Adanya nilai-nilai mendasar tersebut menghasilkan komunikasi internal yang baik, kolaborasi dan kerja sama tim, dan selalu siap bekerja dan disiplin. Dengan demikian menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan, yang akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan. Hal tersebut membawa perusahaan dianugrahi penghargaan dari mitra bisnis atau *customer* sebagai bentuk pengakuan kinerja perusahaan yang memuaskan. Beberapa penghargaan yang telah diterima PT Prasetia Dwidharma sejak berdirinya tahun 2008:

Tahun	Awards	Perusahaan
2011	Penghargaan atas kerja sama & komitmen luar biasa dalam penyelesaian proyek PT Daya Mitra Telekomunikasi Tbk selama 2010 - 2011	PT Daya Mitra Telekomunikasi Tbk
2013-2014	The best project subcontractor for big capacity new build	PT Tower Bersama Group Tbk
2015	The best maintenance subcontractor for medium capacity	PT Tower Bersama Group Tbk
2016-2018	The best maintenance subcontractor for Sulawesi	PT Tower Bersama Group Tbk
2018	The best project new build	PT Tower Bersama Group Tbk
2018	The best project co-location	PT Tower Bersama Group Tbk
2018	Most progressive new build MSS application	PT Tower Bersama Group Tbk

Sumber: Dok. Prasetia Dwidharma/ prasetia.co.id

Faktor budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja yang efektif pada suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang mencerminkan perilaku anggotanya dan kebijakan organisasi. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

Menurut Robbins and Judge (2017:355-356) menyatakan budaya organisasi merupakan sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggotanya yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan fondasi yang berisi nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi, filosofi kerja karyawan dan menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen (Samon, 2018).

Bagi organisasi, budaya bisa merupakan tolak ukur untuk mencapai kesuksesan organisasi, selain itu membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Bagi individu, budaya mendorong karyawan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi serta menjadi lebih produktif. Menurut Sutrisno (2010) budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Abadiyah & Purwanto (2016), Samsuriadi & Sudjono (2018), dan Nurhaida & Susilastri menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Girsang (2019), dan Paramita dkk (2020) menunjukkan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

PT Prasetia Dwidharma sebagai perusahaan jasa berusaha untuk memberikan layanan terbaik kepada mitranya dengan selalu berusaha memenuhi standard dan target penyelesaian atas pekerjaan yang ditangani, namun tetap memiliki batasan jam kerja manusiawi dan jika terpaksa melebihi jam kerja atau lembur, maka ditegaskan maksimal bekerja dikantor hanya sampai pukul 9 malam, hal tersebut guna menjaga kesehatan dan menurunkan kadar stress yang pada akhirnya berdampak pada karyawan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan hanya diwaktu jam kerja dan produktivitas karyawan. Selain itu karyawan diperbolehkan untuk meminta dan mengambil cuti dalam harian, serta memastikan karyawan dapat menerima telepon atau pesan mendesak dari keluarga ditempat kerja, dan mendapat akses telepon untuk dapat menghubungi keluarga selama jam kerja. Hal-hal tersebut dibutuhkan agar karyawan memiliki hidup yang lebih berkualitas dan tidak terjadi ketimpangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja tersebut disebut dengan *work-life balance*. Menurut Lockwood (2003) *work-life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan di mana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Definisi lainnya *work-life balance* ialah bagaimana individu puas dan terikat terhadap pekerjaan yang diberikan dan kehidupan pribadi atau keluarga (Greenhaus et al., 2003). *Work-life balance* ialah strategi pengelolaan manajemen yang krusial dalam memastikan kinerja pegawai serta untuk meningkatkan kinerja organisasi, hal tersebut dapat bermanfaat bagi tenaga kerja dan organisasi (Greenhaus & Powel, 2006).

Work-life balance dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dalam pandangan perusahaan *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan di mana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka sementara di tempat kerja. Pada umumnya jam kerja karyawan PT Prasetia Dwidharma adalah 8 jam dalam

sehari, namun deadline tugas yang diberikan oleh perusahaan menyebabkan karyawan harus berkerja lebih dari 8 jam dalam sehari, sehingga karyawan harus menggunakan jam lembur (*overtime*) untuk menyelesaikannya. Pekerja dituntut untuk melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal akan tetapi terkadang perusahaan mengesampingkan keseimbangan kehidupan-kerja karyawan yang dilakukannya untuk perusahaan seperti misalnya target penyelesaian tugas yang mendesak sehingga terkadang harus kerja lembur, rapat kerja diluar hari kerja, serta perjalanan dinas ke luar kota yang akhirnya membuat kebutuhan dengan keluarga ataupun lingkungan, maupun pemenuhan untuk pribadi jadi terganggu. Seringkali perusahaan memberikan jumlah tugas atau pekerjaan yang berlebihan yang mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja pada karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa seorang individu mengalami kesulitan untuk menyeimbangkan antara kehidupan pribadinya dan pekerjaannya. Ini menunjukkan bahwa *work-life balance* pada suatu perusahaan sangatlah penting. Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawannya agar kepuasan kerja pada karyawan tetap terjaga.

Work-life balance mengarah pada individu yang memiliki waktu lebih dalam pekerjaan atau kehidupan pribadi, misalkan memiliki waktu lebih untuk bersantai, memiliki hubungan baik dengan teman kerja, serta dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal (Vyas & Shrivastava, 2017). Selain itu *work life balance* merupakan kondisi individu yang memiliki kemampuan untuk mengatur waktu dengan baik dan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau kepentingan pribadi (Lumonon, 2019). *Work life balance* pada dasarnya merupakan cara untuk karyawan dapat memiliki hidup yang sehat, sehingga hal tersebut memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Larasati dkk., 2019).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aslam (2015), Saina *et al.* (2016), Johari *et al.* (2018), Soomro *et al.* (2018), Isse *et al.* (2018), Rene & Wahyuni (2018), Bataineh

(2019) dan Dousin *et al.* (2019), menerangkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja saat karyawan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap keseimbangan kehidupan dan pekerjaan mereka, hal tersebut dapat berpengaruh pada peningkatan kualitas *performance* atau kinerja karyawan tersebut. Pendapat yang berbeda dari penelitian Wambui *et al.* (2017) dan Rafsanjani *et al.* (2019) yang menerangkan jika *work-life balance* tidak berpengaruh pada *employee performance*, hal tersebut karena karyawan mendapatkan fasilitas yang memadai ditempat kerja, sehingga masalah keluarga atau pribadi tidak berpengaruh pada kinerja mereka.

PT Prasetya Dwidharma berupaya memberikan pelatihan atau *skill training* sebagai bentuk upaya pengembangan karyawannya, memberikan toleransi fleksibel waktu kerja bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan formalnya, adanya kegiatan forum komunikasi internal dimana karyawan bisa memberikan ide dan saran guna membantu pengembangan perusahaan, adanya seminar kesehatan dengan pakarnya per tiga bulan untuk internal karyawan, mengadakan kegiatan bersama/ *gathering* 1 tahun sekali, membentuk klub bulutangkis. Hal-Hal tersebut bisa diartikan sebagai cara-cara yang dilakukan perusahaan untuk membuat karyawan merasa senang, bangga, atau merasakan hal-hal positif selama bekerja diperusahaan, dengan demikian menumbuhkan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan sehingga menciptakan karyawan-karyawan loyal yang akan berbanding lurus dengan kinerja, dan kinerja akan berbanding lurus terhadap kemajuan perusahaan.

Sikap kerja, yakni *employee engagement* juga merupakan salah satu komponen yang memberikan kontribusi terbaik untuk peningkatan kinerja karyawan. Didalam dunia bisnis *employee engagement* menjadi suatu prioritas karena dengan adanya keterikatan karyawan terhadap perusahaan maka dapat memicu karyawan dalam berkinerja dan berinovasi dengan lebih baik. Tingkat komitmen dan keterikatan seorang karyawan di sebuah perusahaan adalah gambaran sederhana dari arti *employee engagement*. Seorang karyawan yang

memiliki keterikatan dengan perusahaannya akan mengingat dan menyadari tanggung jawab beban kerja yang diberikan dan juga mempengaruhi serta memotivasi rekan-rekan karyawan lainnya agar selalu berusaha meraih keberhasilan dalam perusahaan.

Menurut Mercer (dalam Carpenter & Wyman, 2007), menyatakan bahwa *employee engagement* sendiri merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ketingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta. Menurut Robinson *et al* (dalam Little, 2006), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Pendapat ini juga didukung oleh Siddhanta & Roy (2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan.

Beberapa studi penelitian mengenai *employee engagement*, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Lianasari dkk (2017), Mulayawan dkk (2017), Chandra (2018), Siswono (2016), dan Sopyan (2015) membuktikan hasil yaitu antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan terdapat pengaruh secara positif serta signifikan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati (2017), Azizah (2015) dan Joushan (2015) menunjukkan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja, diyakini akan berpengaruh terhadap *output* kerjanya. Pendapat ini didukung oleh Robbins (2002), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang karyawan yakini seharusnya diterima. Dapat dikatakan bahwa karyawan akan merasa puas apabila

kebutuhan yang diinginkannya dapat terpenuhi. Semakin besar kebutuhan yang dapat dipenuhi, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi, dan begitu juga sebaliknya. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Fadlallah (2015), dan Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan. Penelitian yang juga dilakukan Mira *et al.* (2019), juga membuktikan hasil penelitian yang sama, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kedudukan variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel *employee engagement*, *work-life balance* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Priyono dkk. (2017), dimana variabel kepuasan kerja memediasi *employee engagement*, *work life balance* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil positif dan signifikan dalam perusahaan atau organisasi.

Pengamatan fenomena dimana terlihat, mulai sepanjang tahun 2019 tidak adanya penghargaan yang didapat oleh perusahaan serta sikap kerja karyawan yang dinilai bisa berpengaruh terhadap kinerja diantaranya: masih terlihat karyawan yang terlambat ketempat kerja; menggunakan waktu kerja untuk urusan pribadi; penyelesaian pekerjaan yang mengulur-ulur waktu mengakibatkan pekerjaan yang diselesaikan tidak tepat waktu, sehingga target pekerjaan yang telah ditetapkan tidak terpenuhi, hal ini bisa berdampak luas terhadap proses bisnis perusahaan, terutama untuk beberapa departemen yang berhubungan langsung dengan *customer*, dimana pekerjaan tidak tepat waktu bisa mengakibatkan *complain* dari *customer*. Selain itu, koordinasi antar karyawan masih ada terkesan lambat dalam proses *follow up* pekerjaan, dan upaya karyawan untuk memberikan ide atau saran guna pengembangan perusahaan masih kurang maksimal. Untuk aspek insentif dan bonus yang diterapkan sudah baik, tetapi pemberian belum berdasarkan kinerja dari karyawan, dengan demikian karyawan yang *achieve* terhadap target pekerjaan tidak mendapatkan

bonus atau insentif tambahan. Hal-hal tersebut perlu menjadi perhatian, karena karyawan juga merupakan pihak langsung dalam proses bisnis dan kemajuan perusahaan.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan fenomena, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Employee Engagement*, *Work-Life Balance* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di PT Prasetia Dwidharma Kantor Cabang Makassar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan dari latar belakang diatas, maka peneliti mengidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?
2. Apakah pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?
3. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?
4. Apakah pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?
5. Apakah pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?
6. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?
7. Apakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?

8. Apakah pengaruh *employee engagement* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?
9. Apakah pengaruh *work-life balance* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?
10. Apakah pengaruh budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berkenaan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar
4. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar
5. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar

7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Prasetia Dwiharma kantor Makassar
8. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar
9. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar
10. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dari segi keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran untuk mendukung perkembangan penelitian, khususnya mengenai pengaruh *Employee engagement*, *work-life balance*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi PT Prasetia Dwidharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian dapat dijadikan bahan kajian dalam membandingkan penelitian pada perusahaan swasta yang akan dilakukan serta dapat menambah sumber-sumber kepustakaan

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Bagian ini memaparkan keluasan cakupan penelitian. Keluasan cakupan penelitian dapat dibatasi dengan pembatasan lokasi penelitian, membatasi banyaknya variabel yang akan dikaji dan membatasi subjek penelitian.

1. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar
2. Penelitian hanya berfokus pada pengaruh *employee engagement*, *work-life balance* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar.
3. Penelitian ini berisikan tentang keterkaitan antara 3 variabel, yaitu variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. *Employee engagement*, *work-life balance* dan *budaya organisasi* sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel antara dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti membagi kedalam enam bab dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

Bab pertama pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup, dan sistematika penulisan.

Bab kedua tinjauan pustaka yang membahas tinjauan teori dan konsep, tujuan empiris, kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab ketiga kerangka pemikiran dan hipotesis yang berisikan kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab keempat metode penelitian yang meliputi rancangan penelitian, dan waktu penelitian dan definisi operasional, dan teknik analisis data.

Bab kelima hasil dan pembahasan yang berisi analisis dari hasil pengelolaan data dan pembahasan mengenai pengaruh employee engagement, work-life balance dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Prasetia Dwidharma kantor Makassar.

Bab keenam kesimpulan yang berisikan kesimpulan dari hasil penelitian.

BAB II **TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 *Resource-Advantage (R-A) Theory of Competition*

Dalam penelitian ini akan membahas mengenai *resources*. Dimana *resources* merupakan suatu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan terdiri dari berbagai macam aspek yaitu *financial*, *material*, *method*, *market*, *machine*, dan *man*. Salah satu hal penting yang harus dimiliki dan dikelola oleh perusahaan adalah aspek *man*. Sumber daya manusia yang dimiliki harus mempunyai beberapa kriteria tertentu sehingga perusahaan dapat unggul dalam suatu persaingan. Tetapi hal ini perlu didukung dengan adanya faktor-faktor lain seperti *method* yang jelas dan praktis, *financial* yang memandai sehingga proses bisnis dapat berjalan lancar, bagaimana *machine* yang dimiliki untuk mensupport kegiatan yang sedang berjalan. Semua hal tersebut saling terkait, oleh karena itu perlu ada keseimbangan diantara beberapa aspek tersebut.

Aspek yang terkait dalam penelitian ini adalah dari segi *human resources*. Tanpa ada pengelolaan yang baik, maka akan sulit untuk mengatur kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan *human resources* untuk mendukung setiap aspek dapat berjalan lancar.

Untuk dapat bertahan dalam industry bisnis, maka suatu perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Dengan adanya keunggulan tersebut diharapkan dapat menjadi salah satu langkah bagi perusahaan untuk menjadi lebih unggul dibandingkan dengan pesaing pada industri yang sama.

Menurut Barney & Hesterly, (2010: 10), keunggulan kompetitif ketika mampu menciptakan nilai ekonomi lebih dari perusahaan saingan. Nilai ekonomi adalah perbedaan antara keuntungan pelanggan yang dirasakan terkait dengan membeli produk atau layanan perusahaan dan biaya untuk memproduksi dan menjual produk atau layanan ini (Barney &

Hesterly, 2010:11). Sedangkan menurut Porter (1994), keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh suatu perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya.

Tujuan dari strategi kompetitif adalah pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dari mengimplementasikan penciptaan strategi nilai tidak secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial (Barney & David, 2010).

Menurut Aghazadeh & Hashem (2015), keunggulan kompetitif ketika faktor atau kombinasi faktor yang membuat organisasi lebih sukses daripada organisasi lain dalam lingkungan yang kompetitif dan tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaingnya. Disatu sisi keunggulan kompetitif adalah basis atau esensi untuk merumuskan strategi, disisi lain, merumuskan strategi adalah menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam menghadapi persaingan diperlukan strategi bersaing yang bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri (Porter, 1994:1).

Organisasi yang mempunyai daya saing biasanya mempunyai keunggulan dalam bersaing. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu. Inti dari *resourced-based view* adalah bahwa perusahaan-perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumber daya. Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas organisasi.

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa untuk bertahan dalam suatu proses bisnis, setiap perusahaan harus memiliki keunggulan, baik dari segi sumber daya manusia, fisik, organisasi, dll. Untuk dapat mencapai posisi market position yang unggul salah satu langkah yang dilakukan perusahaan adalah dengan focus pada sumber daya manusia.

Dengan adanya sumber daya manusia yang unggul maka akan menjadi peluang bagi suatu perusahaan dapat unggul dibandingkan dengan kompetitor pada bidang sejenis.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan peran manusia yang kompeten, memiliki keunggulan, memiliki kemampuan bersaing. Oleh karena itu perusahaan mengelola manusia yang ada didalam organisasi agar dapat efektif dan efisien dalam menjalankan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara. Tetapi hal penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah, bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan. Ringkasnya, manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk membantu organisasi menjalankan upaya-upaya itu (Marwansyah, 2016).

Mondy dan Noe (2016), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sementara itu, manajemen modal insani (*human capital management*) didefinisikan sebagai “*the task of measuring the cause and effect relationship of various HR programs and policies on the bottom line of the firm*”.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia. Menurut Dessler (2015:32), ruang lingkup fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, yaitu:

a. Fungsi manajerial

1) Perencanaan

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.

2) Pengorganisasian

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan, pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya. Pelaksanaan dalam fungsi ini, seperti: menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

4) Pengendalian

Merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

b. Fungsi operasional

1) Pengadaan tenaga kerja

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan. Melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

2) Pengembangan

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional. Sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya ditempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

4) Pengintegrasian

Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan sekerja

5) Pemeliharaan

Fungsi ini memperlakukan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

6) Pemutusan hubungan kerja

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan dan penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan. Perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktivitas diartikan sebagai keluaran (*output*) perusahaan (barang dan jasa) terhadap masukannya (manusia, modal, bahan-bahan, energy). Sementara itu, tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer

fungsional yang lain agar dapat mengelolah para pekerja itu secara lebih efektif (Marwansyah, 2016).

2.3 Employee Engagement

2.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan keterikatan karyawan dengan perusahaan atau organisasi. *Engagement* karyawan tumbuh karena adanya kecocokan antara karyawan dengan visi dan misi organisasi. Berikut dijelaskan beberapa definisi *employee engagement* menurut para ahli.

Kahn (1990), mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “ *an harnessing of people’s selves to their work, such that fully invest their physical, cognitive and emotional resources in their work roles*”. Menurut Kahn, *engagement* karyawan adalah karyawan yang memanfaatkan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosi dengan peran pekerjaan mereka.

Pendapat lain menurut Macey *et al.*, (2009) mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an manifested as energy, involvement and a focused striving toward the achievement of organizational goals*”. Dalam definisi ini, *engagement* karyawan diwujudkan sebagai energy, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian *engagement* yang paling sering dikutip adalah yang dikemukakan oleh Schaufeli *et al.*, (2003), yang mendefinisikan *engagement* sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption*”. Dalam pengertian ini, *engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan karyawan yang sepenuhnya terikat dan sepenuhnya mendedikasikan dirinya terhadap pekerjaan dan organisasinya yang terhubung baik secara fisik, kognitif dan emosi.

2.3.2 Prinsip Untuk Menciptakan *Engagement*

Menciptakan *engagement* antara karyawan dan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Peran karyawan dan organisasi sangat dibutuhkan agar dapat menciptakan *engagement* ditempat kerja. Menurut Macey *et al.*, (2009) ada empat prinsip untuk menciptakan *engagement* tenaga kerja, antara lain:

- a. Karyawan memiliki kapasitas untuk terikat
- b. Karyawan memiliki alasan atau motivasi untuk terikat
- c. Karyawan memiliki kebebasan untuk terikat
- d. Karyawan tahu bagaimana cara untuk terikat

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan *engaged* ditempat kerja bukanlah suatu hal yang mudah. Karyawan dituntut untuk memiliki kapasitas, motivasi, kebebasan dan tahu bagaimana cara untuk terikat dalam organisasi.

2.3.3 Komponen Penting Untuk Bisa Merasakan *Engaged*

Menurut Macey *et al.*, (2009) terdapat empat komponen penting untuk bisa merasakan *engaged*. Keempat komponen tersebut merupakan hal yang akan didapatkan ketika karyawan merasa *engaged*. Empat komponen tersebut adalah:

a. Feeling of urgency

Urgensi merupakan energy yang diarahkan pada tujuan dan determinasi. Urgensi dalam hal ini bisa disamakan dengan “vigour” yang didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, dan keaktifan kognitif, tetapi ditambahkan dengan penekanan pada pencapaian tujuan.

b. *Feeling of being focused*

Karyawan yang merasa engaged akan focus pada pekerjaannya. Dalam keadaan normal, mereka akan memusatkan perhatian pada apa yang mereka lakukan dan tidak akan mudah terganggu dengan keadaan lain. Fokus berarti memperhatikan dan meningkatkan kapasitas kognitif pada suatu pekerjaan.

c. *Feelings of intensity*

Intensitas merupakan pelengkap focus, karena kedua hal tersebut saling melengkapi dan intensitas mengandung kedalaman konsentrasi. Hal ini didorong oleh sifat tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika level kemampuan karyawan selaras dengan tuntutan kerja, maka karyawan akan mencurahkan perhatian dan energinya untuk kesuksesan tugas tersebut.

d. *Feelings of enthusiasm*

Antusiasme merupakan keadaan psikologis yang secara bersamaan mencakup rasa kebahagiaan dan energi. Antusiasme merupakan istilah yang berguna untuk menggambarkan karyawan yang *engaged*.

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan harus memperhatikan komponen-komponen penting untuk merasakan *engagement* yaitu urgensi, focus, intensitas dan antusiasme.

2.3.4 Dimensi *Employee Engagement*

Pengukuran *engagement* merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui tingkat *engaged* atau keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

- a. *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang dibuktikan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya kekuatan

dan resiliensi mental dalam bekerja, energy yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha, keinginan, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh didalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Tetap gigih, pantang menyerah, semangat dalam menghadapi kesulitan.

- b. *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* mencerminkan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, tetap terinspirasi pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki *dedication* yang tinggi biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka
- c. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* mencerminkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya tenggelam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki skor *absorption* yang tinggi cenderung merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Pendapat kedua, menurut Mecey *et al*, karyawan yang memiliki rasa *engaged* akan ditunjukkan melalui perilakunya, yaitu:

- a. *Presistence*, merupakan perilaku yang paling jelas memperlihatkan employee engagement berhubungan dengan keteguhan dalam menyelesaikan tugas.
- b. *Proactivity*, merupakan karakteristik kritis dari employee engagement. Karyawan cenderung bersikap proaktif daripada reaktif atau lebih buruk lagi pasif.
- c. *Role expansion*, merupakan perluasan tugas ataupun peran. Karakteristik penting yang ditunjukkan yaitu, kerelaan untuk menerima perbedaan definisi-definisi suatu

tugas. Definisi tersebut mungkin hasil dari inisiatif manajemen atau mungkin inisiatif sendiri.

- d. *Adaptability*, merupakan kemampuan beradaptasi. Karyawan yang adaptif akan menolong perusahaannya untuk mengantisipasi dan merespon perubahan dalam pandangan kompetitif yang lebih cepat, lebih sukses, dan dengan biaya lebih rendah.

Dari beberapa penjelasan diatas, kriteria tersebut mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang memengaruhi engagement, sehingga dapat digunakan untuk mengukur engagement karyawan. Penggunaan indikator tersebut, memiliki tujuan untuk mengukur tingkat employee engagement dalam mencapai efektifitas organisasi.

2.4 *Work-Life Balance*

Work-life balance atau keseimbangan kehidupan didalam pekerjaan menurut Hudson (2005), menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang. *Work-life balance* umumnya dikaitkan dengan keseimbangan, atau mempertahankan segala aspek yang ada didalam kehidupan manusia. Maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah suatu bentuk keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan segala aspek dalam kehidupan pribadinya.

2.4.1 *Komponen Work-Life Balance*

Menurut Fisher (2013), menyatakan bahwa *work-life balance* meliputi empat komponen penting, yaitu:

1. Waktu, meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang untuk aktivitas lain diluar kerja.

2. Perilaku, meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa dia mampu mencapai apa yang dia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.
3. Ketegangan, meliputi kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan atensi.
4. Energi, meliputi energy yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Energi merupakan sumber terbatas dalam diri manusia, sehingga apabila individu kekurangan energy untuk melakukan aktivitas, maka dapat meningkatkan stres.

2.4.2 Aspek *Work-Life Balance*

Menurut Mcdonald dan Breadly (2005), menyatakan bahwa terdapat tiga aspek dalam work-life balance, yaitu sebagai berikut:

1. Keseimbangan waktu

Berfokus pada keseimbangan waktu yang diberikan pada pekerjaan dan diluar pekerjaan. Keseimbangan waktu berarti jumlah waktu yang diperoleh seseorang ketika bekerja dan kegiatan diluar pekerjaan. Hasil yang diharapkan dengan keseimbangan waktu adalah meningkatkan konsentrasi, meningkatnya produktivitas, meningkatkan kepuasan kerja, organisasi waktu menjadi lebih baik dan mengurangi stres.

2. Keseimbangan keterlibatan

Berfokus pada kesetaraan dalam keterlibatan psikologis dalam pekerjaan maupun peran diluar pekerjaan, sehingga dapat menikmati waktu yang ada dan terlibat baik secara fisik maupun emosional dalam kegiatan sosialnya.

3. Keseimbangan kepuasan

Berfokus pada tingkat keseimbangan kepuasan seseorang dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Kepuasan akan timbul apabila seseorang dapat mengakomodasi

kebutuhan pekerjaan dan diluar pekerjaan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kondisi keluarga, hubungan antara rekan kerja dan kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang telah diselesaikan.

2.4.3 Dimensi *Work-Life Balance*

Menurut Hudson (2005), menyatakan bahwa pengembangan alat ukur tersebut menghasilkan golongan menjadi empat dimensi, yaitu:

1. *Work interference with personal life (WIPL)*. Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi, individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
2. *Personal life Interference with work (PLIW)*. Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.
3. *Personal life enhancement of work (PLEW)*. Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan, maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

2.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut Fisher (2013), menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work-life balance*, yaitu:

1. Karakteristik kepribadian.

Terdapat hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Individu yang memiliki *secure attachment*

cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

2. Karakteristik keluarga.

Menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance*.

3. Karakteristik pekerjaan

Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

4. Sikap.

Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

2.5 Budaya Organisasi

2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Trice dan Bayer dalam Fachreza, dkk (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalanannya dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa nilai inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama.

Menurut Geert Hofstede dalam Wibowo (2010, p. 15), menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Sedangkan menurut Edgar Schein dalam Wibowo (2010, p. 16), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawah oleh persiapan fisik organisasi.

Budaya organisasi menurut Stephen Robbins dalam Wibowo (2010, p. 17), adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009, p. 114) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012, p. 374) menyatakan budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijawai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Menurut Edgar H. Schein dalam jurnal Wiwik Yuswani (2016), budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah yang terjadi.

Menurut Sedarmayanti (2014, p. 75) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Dikutip dalam jurnal Deni Sulistiawan, Sukisno S. Riadi, Siti Maria (2017).

Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Darodjat 2015, p. 236).

Dari teori-teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

2.5.2 Elemen Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam Mangkunegara (2009, p, 115) elemen budaya organisasi, antara lain: nilai-nilai keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein dalam Mangkunegara (2009, p. 115) yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berpikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum

elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat *idealistic* dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Sedangkan menurut Schein dalam Mangkunegara (2009, p. 115), elemen *idealistic* tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat dapat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

2. Elemen *Behavioural*

Elemen *behavioural* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi, dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

2.5.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Priansadan Garnida (2013, p. 77), berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang

mencirikan khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut: inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi (Tika 2006, p.10). Karakteristik budaya organisasi ini menjadikan organisasi berfokus kepada hasil bukan hanya pada proses, lalu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu di dalam organisasi itu. Budaya organisasi ini juga mengenai sejauh mana karyawan mencermati pekerjaan lebih presisi dan memfokuskan pada hal-hal yang rinci. Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017).

Menurut Robbins dan Judge (2012, p. 512) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil (*Outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota-anggota organisasi.
5. Berorientasi kepada kelompok (*Team orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.

6. Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota-anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
7. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.5.4 Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Panbundu (2012, p. 22) membagi budaya organisasi kedalam beberapa level atau tingkatan, yaitu:

1. Artifak (*Artifact*)

Tingkat pertama budaya organisasi yang tampak (*visible*) atau permukaan (*surface*). Tingkatan atau level ini merupakan dimensi yang dapat dilihat, didengar, dirasakan ketika seseorang memasuki suatu organisasi dengan budaya yang kurang dikenal (*unfamiliar*) seperti produk, sejarah organisasi, arsitektur, bahasa, teknologi, mitos, cerita, ritual, dan cara berpakaian.

2. Nilai-Nilai (*Espoused Values*)

Tingkatan kedua budaya organisasi yang tidak tampak (*invisible*), yaitu nilai-nilai yang diekspresikan oleh atasan dan rekan-rekan kerja. Tingkat atau level budaya ini dapat terlihat setiap penentuan tujuan organisasi, dan cara-cara penyelesaian sehubungan dengan permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan.

3. Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Tingkat yang paling mendalam yang mendasari nilai-nilai, yaitu keyakinan (*beliefs*), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Asumsi dasar mencakup hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat mengenai aktivitas manusia dan hakikat mengenai hubungan manusia. Sedangkan menurut Sopiah (2008, p. 132), asumsi dasar menunjukkan apa yang diyakini oleh anggota sebagai suatu kenyataan

dan mempengaruhi apa yang mereka alami, apa yang mereka pikirkan dan apa yang mereka rasakan.

2.5.5. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul “*Organizational Behavior*” (2011, p.512), fungsi utama budaya organisasi adalah:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Budaya organisasi merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap perilaku karyawan.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan

Sedangkan menurut Panbundu (2012, p.14), budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
2. Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk *Sense of Belonging* dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.

3. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem social didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien.
5. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
6. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
7. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan
8. Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan, seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.
9. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
10. Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan. Menurut Panbundu (2012, p. 16) mengatakan budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal,

perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu.

Selanjutnya menurut Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011, p. 33) membagi empat dimensi menjadi tipologi budaya organisasi, yaitu:

1. Tipe budaya kekeluargaan (*Clan Culture*)

Tipe kultur kekeluargaan (*Clan Culture*) adalah budaya organisasi dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui team work, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka berpartisipasi.

2. Tipe budaya kreatif (*Adhocracy Culture*)

Tipe kultur kreatif (*adhocracy culture*) adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan dimasa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

3. Tipe budaya persaingan (*Market Culture*)

Tipe kultur persaingan (*Market Culture*) adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

4. Tipe budaya pengendalian (*Hierarchy Culture*)

Tipe kultur pengendalian (*Hierarchy Culture*) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai coordinator dengan fungsi monitoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya adalah berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Dari definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, membedakan identitas terhadap sesuatu yang lebih secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem social, dan dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

2.5.6 Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Menurut Robbins dan Coutler (2010, p. 64), mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya, namun tidak semua organisasi memiliki budaya yang sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawannya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki tingkatan yaitu budaya organisasi yang kuat dan lemah.

Budaya organisasi lemah (*weak culture*) sebagai tingkat budaya dimana setiap orang memiliki nilai-nilai yang berbeda, terdapat ketidakjelasan akan tujuan-tujuan dan prinsip-prinsip yang melandasi setiap keputusan perusahaan. Menurut Robbins dan Coutler (2010, p. 65) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen”, menjelaskan bahwa budaya yang kuat (*strong culture*) digambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai-nilai utaman

organisasi secara kokoh atau kuat dan diterima secara luas dikalangan karyawan, memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya yang lemah.

Berdasarkan teori pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dipegang secara intensif, mendasar dan kukuh, dianut secara luas, secara jelas dan diwariskan. Ketika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lemah.

2.6 Kepuasan Kerja

2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi tetapi juga bersifat non materi seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kepuasan hidupnya. Kepuasan bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dari masing-masing individu berlainan, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sikap individu itu sendiri. Salah satu upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah dengan memperhatikan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. (Robbins & Judge, 2015:46)

Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193). Sedangkan menurut Howell dan Dipboye dalam Munandar (2012:350) mengatakan bahwa kepuasan kerja yaitu sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang dalam menghadapi pekerjaannya, seseorang yang tinggi kepuasannya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan didalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Sofyandi dan Garniwa, 2007:88). Sedangkan menurut George (2012) kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki orang tentang pekerjaannya atau merupakan salah satu sikap pekerjaan yang paling penting dalam bekerja, yang berpotensi mempengaruhi berbagai perilaku dalam organisasi dan berkontribusi pada tingkat kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan definisi diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang timbul dari sikap tanggung jawab dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan diharapkannya dan berpengaruh terhadap perusahaannya.

Kepuasan kerja merupakan suatu salah satu faktor yang sangat penting bagi setiap karyawannya, karena dengan mencapai kepuasan kerja, maka karyawan akan merasa nyaman untuk melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja berhubungan serta dengan faktor sikap. Seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif, sebaliknya seseorang yang tidak memperoleh kepuasan kerja menunjukkan sikap negative terhadap pekerjaannya. Ada tiga komponen dalam kepuasaan kerja, yaitu: (1) nilai-nilainya (*values*); (2) kepentingan (*importance*); dan (3) persepsi (*perception*)

2.6.2 Teori Kepuasan Kerja

Ada banyak teori atau model kepuasan kerja. Masing-masing memperhitungkan satu atau lebih empat faktor penentu kepuasan kerja (kepribadian, situasi kerja, nilai, dan pengaruh sosial) dan menentukan satu karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan pekerjaan lain. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat. Berikut ini teori-teori tentang kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2006:15-16) yaitu :

1. *The Facet Model*

Model Facet (Model Lawler), teori ini berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adam (1963). Individu dipuaskan dengan aspek khusus dari pekerjaan mereka (rekan kerja, gaji, atasan, dll), kepuasan kerja pada teori ini terutama berfokus pada faktor situasi kerja dengan memecahkan pekerjaan menjadi elemen komponen atau aspek pekerjaannya dan melihat bagaimana kepuasan kerja karyawan dengan masing-masing aspek.

Model Facet berguna karena memaksa manager mengenali bahwa pekerjaan mempengaruhi karyawan dengan berbagai cara. Misalnya persepsi seorang tenaga kerja terhadap jumlah honor yang diterimanya berdasarkan kerjanya dengan persepsi honor yang secara actual. Jika individu mempersepsikan jumlah yang diterima sebagai lebih besar daripada yang diterima, maka akan merasa salah dan tidak adil. Sebaliknya jika mempersepsikan bahwa yang diterima kurang dari yang diterima maka akan merasa tidak puas. Tingkat kepuasan ditentukan dengan mengukur pentingnya setiap aspek bagi orang lain, dipadukan dengan nilai kepuasan setiap aspek dalam keseluruhan nilai kepuasan. Implikasi teori ini adalah bahwa seseorang akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat keadilan atau kepuasan yang diperolehnya.

2. *Herzberg's Motivator-Hygiene Theory*

Teori ini sering disebut teori Dua Faktor, berfokus pada efek dari jenis aspek pekerjaan tertentu terhadap kepuasan kerja. Teori Herzberg mengusulkan bahwa setiap karyawan memiliki dua rangkaian kebutuhan yaitu *motivation factors* dan *hygiene factors*. Kebutuhan motivator dikaitkan dengan pekerjaan aktual itu sendiri dan seberapa menantang yang diberikannya memenuhi kebutuhan motivator yang memuaskan faktor-faktornya yaitu kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji, status, dan keamanan. Sedangkan kebutuhan *hygiene factors* dikaitkan dengan konteks fisik dan psikologis dimana pekerjaan dilakukan, aspeknya seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, jumlah gaji dan kemajuan. Herzberg mengusulkan hubungan teori antara kebutuhan motivator dan kebutuhan kesehatan yaitu :

1. Bila kebutuhan *motivation factors* terpenuhi, karyawan akan puas, namun bila kebutuhan ini tidak terpenuhi karyawan tidak akan puas.
2. Bila *hygiene factors* terpenuhi, karyawan tidak akan merasa puas namun bila kebutuhan ini tidak terpenuhi karyawan akan merasa tidak puas.

Menurut Herzberg seorang karyawan akan mengalami kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja pada saat bersamaan. Segi yang menarik dari karya Herzberg adalah terminologinya berorientasi pada pekerjaan.

3. *The Discrepancy Model*

Teori ketidaksesuaian mengemukakan bahwa seseorang akan terpuaskan jika kondisi yang diinginkan sesuai dengan kondisi yang ideal. Jika ketidaksesuaian antara kondisi ideal dengan kondisi yang diinginkan semakin besar, maka semakin besar pula ketidakpuasannya. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi tergantung bagaimana mempersepsikan kesesuaian antara keinginan dan hasil keluarannya.

4. *The Steady-State Theory*

Teori *Steady-State* menunjukkan bahwa setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang khas yang disebut tingkat steady state atau equilibrium. Teori *steady-state* menunjukkan bahwa ketika para manager membuat perubahan dalam situasi kerja dalam upaya meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Beberapa peneliti telah menemukan bahwa ketika perubahan dilakukan berdasarkan sifat pekerjaan itu sendiri (membuat pekerjaan menjadi lebih menarik), tingkat kepuasan kerja meningkat untuk sementara misalnya selama enam bulan namun kemudian kembali ke tingkat sebelumnya.

2.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2015: 50) menyatakan bahwa ada 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri; (2) gaji; (3) promosi; (4) pengawasan; (5) rekan kerja; dan (6) keseluruhan. Sedangkan menurut Munandar (2012:357), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Ciri-ciri intrinsik

Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang merupakan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Satu unsur yang dapat dirasa pada ciri-ciri instrinsik yaitu, tingkat tantangan mental.

2. Gaji Penghasilan, imbalan yang dirasakan adil

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Uang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi seseorang. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu,

dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerja tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

3. Penyelia

Locke, memberikan pemahaman menangani kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan yang mempunyai dua jenis dari hubungan atas bawah yaitu hubungan fungsional sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Sedangkan, hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai serupa.

4. Rekan sejawat yang menunjang

Didalam kelompok bekerja dimana para pekerja harus bekerja sebagai satu tim. Kepuasan kerja akan timbul karena kebutuhan tingkat tinggi seseorang dapat dipenuhi.

3. Kondisi kerja yang menunjang

Perusahaan perlu menyediakan ruang kerja terang, sejuk, dan peralatan kerja yang menunjang untuk digunakan.

4. Pengaruh sosial

Pengaruh sosial, yaitu pengaruh yang dimiliki individu atau kelompok terhadap sikap atau perilaku seseorang. Pengaruh social dibagi menjadi 3 item, yaitu:

a. Pengaruh sosial dari rekan kerja menjadi penentu penting tentang kepuasan kerja seorang karyawan karena rekan kerja selalu ada.

b. Pengaruh dari kelompok, misalnya yaitu seorang karyawan yang tumbuh dalam keluarga kaya mungkin tidak akan puas dengan pekerjaan sebagai guru sekolah dasar karena gaji diluar standar kehidupan yang tinggi yang dinikmati saat tumbuh dewasa

- c. Budaya seseorang juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, misalnya karyawan yang tumbuh dalam budaya (Jepang) menekankan pentingnya melakukan apa yang baik untuk setiap orang mungkin kurang puas dengan pekerjaan yang menekankan kompetisi dan prestasi individu

Luthans dalam Umar (2005:36), menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dapat digunakan *Job Descriptive Index (JDI)*, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Promosi pekerjaan
4. Kepenyelanaan (supervisi)
5. Rekan kerja

George (2012:76), menyatakan bahwa ada 4 Faktor penentu kepuasan kerja yang menyebabkan karyawan merasa puasa dan tidak puas terhadap pekerjaannya:

- a. Kepribadian

Kepribadian yang dimaksud disini, yaitu cara hidup seseorang yang memiliki perasaan, pemikiran, dan perilaku. Para peneliti mengatakan bahwa sebagian dari kepuasan ditentukan oleh kepribadian karyawan, dimana organisasi dan manajer tidak dapat berubah dalam jangka pendek.

- b. Nilai

Nilai berdampak pada tingkat kepuasan kerja karena mencerminkan karyawan, keyakinan yang harus ditanggung dan bagaimana seseorang harus bersikap ditempat kerja.

c. Situasi kerja

Sumber kepuasan kerja yang paling penting adalah situasi kerja, tugas yang dilakukan seseorang, misalnya seberapa menarik dan membosankan pekerjaan tersebut, tingkat kebisingan, keamanan pekerjaan, gaji dan tunjangan yang adil. Setiap aspek pekerjaan dan organisasi adalah bagian dari situasi pekerjaan dan dapat mempengaruhi

Mullin dalam Wijono (2010:128) menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi beberapa faktor, yaitu:

1. Faktor pribadi, diantaranya pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.
2. Faktor sosial, diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal.
3. Faktor budaya, diantaranya sikap-sikap yang mendasari kepercayaan, dan nilai-nilai
4. Faktor organisasi, diantaranya sifat dan ukuran, kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, sifat pekerjaan, gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi kerja.
5. Faktor lingkungan, diantaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

Setiap komponen dasar dari faktor-faktor kepuasan kerja dapat diterapkan dan diberikan dengan mengacu dari salah satu teori untuk mendapatkan kepuasan kerja. Jadi, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

2.6.4 Variabel-variabel Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja berhubungan dengan kemangkiran turnover, tuntutan dan kesetiaan (Robbins, 2003:255). Selanjutnya variabel tersebut akan akan dijelaskan penulis sebagai berikut :

1. Kemangkiran

Karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerja akan rendah tingkat kemungkirannya, sebaliknya karyawan yang merasa tidak atau kurang puas, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja. Salah cara untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja.

2. *Turnover*

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat kerja. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat berbeda-beda antara individu yang satu dengan yang lain.

3. Tuntutan

Ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan karyawan yang tinggi. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang negatif.

4. Kesetiaan

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan setia atau loyal terhadap perusahaan-perusahaan. Tingkah lakunya tampak kesetiaan yang tampil dalam wujud selalu membela kebijakan yang telah ditetapkan lingkungan kerjanya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabelvariabel kepuasan kerja tersebut merupakan variabel yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.

Hasibuan (2006:202) menyebutkan indikator kepuasan kerja diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* yang kecil. Selanjutnya masing-masing-masing variable tersebut dapat penulis jelaskan sebagai berikut :

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesetiaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan.

2. Moral Kerja

Perasaan bahagia, optimis kebanyakan orang-orang tersebut mempunyai moral yang tinggi dan dapat dikatakan bahwa mereka telah memiliki kepuasan kerja, sebaliknya moral yang rendah dihubungkan dengan kekecewaan atau ketidakpuasan kerja.

3. *Turnover*

Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

Berdasarkan indikator kepuasan kerja di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

2.6.5 Dampak dari Kepuasan dan ketidakpuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda dalam pencapaian kepuasan kerja. Banyak peneliti yang telah melakukan penelitian mengenai dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja, berikut ini hasil dari beberapa penelitian yang telah dilakukan yaitu :

1. Dampak terhadap produktivitas

Produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor moderator. Kepuasan kerja merupakan akibat dan bukan merupakan sebab dari produktivitas. Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan

kerja dan jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik atau ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan denganujuk kerja yang unggul.

2. Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan turnover

Dari penelitian Hollingworth menunjukkan bahwa tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi di beberapa tahap (misalnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil. Dari penelitian menggunakan model ini menemukan bukti yang menunjukkan bahwa tingkat dari kepuasan kerja berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual.

Menurut Robbins (1998) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja dapat diungkapkan dalam berbagai macam cara (Munandar, 2012:367). Berikut empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan yaitu:

- a. Keluar (*Exit*), ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan.
- b. Menyuarakan (*Voice*), ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya.
- c. Mengabaikan (*Neglect*), ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk seringnya tidak absen, atau datang terlambat, upaya berkurang, dan kesalahan yang dibuat makin banyak.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*), ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya lebih baik, termasuk membela

perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

3. Dampak Kesehatan

Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif pada yang lain.

Dari penjelasan diatas mengenai dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap perilaku karyawan dapat disimpulkan bahwa kepuasan pada pekerjaan akan menumbuhkan motivasi karyawan untuk menyenangi pekerjaannya sehingga akan tumbuh kesadaran dari dalam diri karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.

2.7 Kinerja Karyawan

2.7.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Simamora (2013) kinerja adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi (Nasution, 2010). Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu akan mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Sunyoto (2012) kinerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dalam Sutrisno (2010) dinyatakan bahwa, kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat

pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan. Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam tujuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

2.7.2 Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja atau kriteria kinerja adalah berbagai elemen dalam pekerjaan yang dianggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut secara keseluruhan. Dengan mengetahui dimensi-dimensi kinerja dari suatu pekerjaan, kita bisa mengembangkan standar-standar untuk mempermudah proses penilaian kinerja.

Menurut Bangun (2012) berbagai dimensi atau kriteria kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja adalah:

(1) Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

(2) Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

(3) Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu pada suatu bagian akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

(4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

(5) Kemampuan Kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.7.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil atau outcomes yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyajikan bahwa kinerja hari demi hari karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis. Menurut Edwin Flippo dalam Sunyoto (2012) indikator kinerja karyawan, yaitu :

a. Mutu kerja

Mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomi. Berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.

b. Kualitas kerja

Berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan kepada bawahannya, prestasi kerja karyawan dan pencapaian target.

c. Ketangguhan

Berkaitan dengan tingkat kehadiran, ketaatan, pemberian waktu libur dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.

d. Sikap

Merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman, dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini juga berkaitan dengan cara karyawan bekerja sama dalam kelompok dan inisiatif karyawan dalam bekerja.

Sedangkan menurut Dessler (2006) menyatakan beberapa indikator utama dalam penilaian kinerja, adalah:

- (1) **Kualitas pekerjaan**
Kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan.
- (2) **Produktivitas**
Mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- (3) **Pengetahuan mengenai pekerjaan**
Keterampilan/ keahlian dan informasi praktis, dan teknis yang digunakan pada pekerjaan.
- (4) **Kehandalan**
Sejauh mana seorang pegawai dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut.
- (5) **Ketersediaan**
Sejauh mana seorang pegawai tepat pada waktunya, dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
- (6) **Ketidaktergantungan**
Sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervise.

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Maha Ahmed Zaki Dajani (2015)	The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector	Employee engagement had significant impact on job performance, but less impact on organizational commitment.
2	Paluku Kazimoto (2016)	Employee Engagement and Organizational Performance of Retails Enterprises in Wobulenzi-Luweero City, Uganda	This study shows that despite the association between employee engagement and job satisfaction, there is no relationship between employee engagement and job assignment, which is an important key factor for organization performance. The results

			reveal that job assignment is critical for engaging employees to ensure organizations' longevity and profitability.
3	Dr. P. Nagesh, Dr. Sridevi Kulenur, Ms. Prathika Shetty (2019)	The Study on Factors Affecting Employee Engagement	After studying and analysing the Employee Engagement at HDFC, some improvements are suggested to make the workforce engaged to the maximum level possible.
4	Anjum Tanwar (2017) Assistant Professor, IITM, New Delhi, India	Impact of Employee Engagement on Performance	Employee engagement is the most important factor to be considered to keep the employees motivated, enthusiastic and completely absorbed in their work.
5	Cindy Chandra dan Ir. Marcus Remiasa, S.E., M.Si (2018)	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan PT Intiland Grande	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
6	Debby Siswono, Sim (2016)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>employee engagement</i> , yaitu <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> berpengaruh secara signifikan dan simultan terhadap kinerja karyawan. <i>Vigor</i> memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di Rodex Travel Surabaya.
7	Muhammad Aslam (2015) COMSAT Institute of Information Technology, Wah Cantt	Influence of Work Life Balance on Employees Performance: Moderated by Transactional Leadership	The findings of study reveal the work life balance has significant positive effect on employee performance. The results also present that transactional leadership has significant moderating effect.
8	M. D. V. S. Mendis and W. A. S. Weerakkody (2017)	The Impact of Work Life Balance on Employee Performance with Reference to	Findings of the study reveal that there is a strong relationship between work life

		Telecommunication Industry in Sri Lanka: A Mediation Model	balance and employee performance, a strong relationship between work life balance and employee job satisfaction and a strong relationship between employee job satisfaction and employee performance. All these relationships are positive and have significant levels.
9	Khaled adnan Bataineh (2019) Business Administration Department, Faculty of Administrative Science and Finance, Irbid National University, Jordan	Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance	The results indicated that work-life balance and happiness positively and significantly affect employee performance. However, job satisfaction non-impact in employee performance. The results have enormous implication for the Pharmaceutical industries sector in Jordan.
10	Thevanes, N, & Mangaleswaran, T. (2018)	Relationship between Work-Life Balance and Job Performance - (Private Banks in Batticaloa Region of Sri Lanka)	The findings of the study revealed that work-life balance has positive and significant relationship with job performance in overall.
11	Mahmoud Al-dalahmeh, Ra'ed Masa'deh, Rana Khaled Abu Khalaf & Bader Yousef Obeidat (2018)	The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector	The results showed that IT employee engagement significantly affected organizational performance and three of its dimensions, vigor, absorption, and dedication contributed significantly to organizational performance
12	Bambang Suko Priyono, Lilik Lestari, dan Lieliana (2017)	The Role of Work Satisfaction as Intervening Variable in The Influence of Employee Engagement and Competency to Performance	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening; employee engagement dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; dan employee engagement, kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif

			signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Ekpenyong Nkereuwem Stephen & Ekpenyong Alfred Stephen (2016)	Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma	Organizational culture has an impact on performance and employee satisfaction level. found that the type of organizational culture practiced in an organization can also determine the level of employees performance and job satisfaction.
14	Rida Jamshed & Dr. Danish Ahmed Siddiqui (2019)	Organizational Culture, Job Satisfaction and performance: The Mediating Role of Innovation and Motivation: Evidence Form Workplaces in Pakistan	The results show that the culture can foster innovation and ultimately improve job satisfaction and performance, or it can be an obstacle for both depending on the norms and values promoted by the culture.
15	Dr. Abdul Wahid A. Fadlallah (2015)	Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj	Research examined that there is a positive and statistically significant relationship between job satisfaction factors and employee's performance.
16	Hassan Bedel Khalif, Abdulkadir Mohamud Dahie, Ali Abdi Mohamed (Aligees), Mohamud Abdi Eid-Ga'amey (2017)	The impact of organizational culture on employee performance: case study from University of Somalia (Uniso) in Mogadishu- Somalia	The study found that employee performance (Dependent variable) had significant positive influence with three independent variables namely: competitive culture, entrepreneurial culture and consensual culture. Also, the result of regression analysis found that two constructs had statistically significant, positive, and straight effects on employee performance
17	Gassan Issa AL-Omaria, Rami Hanandeha, Mustafa Mahmoud Al-Somaidaeaa, Mufleh Amin Al Jarraha and Sakher Alnajdawia	Work-life balance and its impact on employee satisfaction on five star hotels	The study showed a number of results, including the existence of a good level of work-life balance by employees in top management in the five-star hotels in Amman, as well as the high level of

			employee satisfaction within the sector.
18	Madushika, L. M. and Sangarandeniya, Y. M. S. W. V. (2014)	The Effect of Work-Life Balance on Job Satisfaction: A Study of Operational Level Employees in Brandix Apparel Solutions	According to the results of the correlation analysis, it was found that there is a significant high positive relationship between Work-Life Balance and Job Satisfaction. Further, the results reviewed that there is a significant positive impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction.
19	Joon-Young Hur and Duk-Yun Hwang (2019)	The Effect of Public Officers' Work-Life Balance on Job Satisfaction Differences between Men and Women	The study found that WLB has a positive and significant effect on job satisfaction and that there is no statistically significant gender difference.
20	Dr. Gaurav Jaiswal, Dr. Ravindra Pathak, Dr. Shib Kumari (2017)	Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Motivation	The result of this research shows the significant relationship between employee engagement and job satisfaction. But no significant relationship was found between employee engagement and employee motivation.
21	T. Jeevitha, M. Kumarasamy (2020)	Employee Engagement And Its Impact On Job Satisfaction	The study on employee engagement and its impact on job satisfaction reveals that the employees are satisfied with the work. It is also proved that employee engagement plays a very crucial role so as to achieve higher job satisfaction among the employees.
22	Marjan Fayyazi, Farshad Aslani (2015)	The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention; the moderating role of continuance commitment	The findings supported that WLB has a significant positive relationship with job satisfaction, and a significant negative relationship with turnover intention. Besides, job satisfaction fully mediates the WLB – turnover intention relationship.
23	Farhan Rafsanjani, dkk (2019)	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penulisan menunjukkan bahwa,

		<p>dengan Stress Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening : Bank BRI Panakkukang, Makassar</p>	<p>work-life balance berpengaruh signifikan dan bernilai negatif terhadap stress kerja karyawan, work-life balance juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan work-life balance tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, work-life balance melalui stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan work-life balance melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
--	--	---	---