

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG PANAUKUKANG

SAFIRAH HULJANNAH



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

2023

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG PANAUKUKANG

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

SAFIRAH HULJANNAH
A021181035



kepada

DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR

2023

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG PANAKKUKANG

disusun dan diajukan oleh

SAFIRAH HULJANNAH
A021181035

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 25 Januari 2023

Pembimbing I



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si
NIP. 196004031986091001

Pembimbing II



Dr. Wardhani Hakim, SE., M.Si
NIP. 197205251997022001

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil.
NIP. 197705102006041003

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG PANAKKUKANG

disusun dan diajukan oleh

SAFIRAH HULJANNAH
A021181035

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **22 Februari 2023** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E.,M.Si	Ketua	1.
2.	Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E.,M.Si	Sekretaris	2.
3.	Prof. Dr. H. Cepi Pahlevi, S.E.,M.Si	Anggota	3.
4.	Dra. Hj. Andi Reni, M.Si.,Ph.D.,CSEM.,CWM	Anggota	4.

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E.,MBA.,M.Phil.
NIP. 197705102006041003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Safirah Huljannah

NIM : A021181035

Jurusan/Program Studi : Manajemen

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT
INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG PANAKKUKANG**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Adapun dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 6 Maret 2023

Yang membuat pernyataan,


Safirah Huljannah

PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT. Atas berkah dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG PANAKKUKANG”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat berbagai kekurangan. Meskipun demikian, penulis tetap mengharapkan masukan, kritik, dan saran dari berbagai pihak. Peneliti pun menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa doa, dukungan dan dorongan berbagai pihak. Adapun dalam kesempatan ini, dengan penuh rasa hormat peneliti mengucapkan terima kasih, yaitu kepada:

1. Untuk kedua orangtua tercinta Ayahanda Muchtar dan Ibunda Murni yang telah memberi limpahan kasih dan sayang, perhatian, dukungan, dan doa dalam perjalanan menggapai cita-cita. Terima kasih untuk selalu mendukung dan mendoakan. Terima kasih telah menjadi alasan untuk tetap hidup dan terus berjuang menjadi manusia yang lebih baik.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. Andi Aswan, S.E.,MBA.,M.Phil. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Hasanuddin.

4. Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E.,M.Si dan ibu Dr. Wardhani Hakim S.E.,M.Si selaku dosen pembimbing 1 dan 2 atas segala waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan segala bentuk bantuan moral selama pengerjaan penelitian dan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. H. Cepi Pahlevi, S.E.,M.Si dan ibu Dra. Hj. Andi Reni, M.Si.,Ph.D.,CSEM.,CWM selaku dosen penguji dalam seminar proposal dan seminar hasil ujian akhir yang telah memberikan banyak saran kepada penulis.
6. Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si. selaku dosen penasihat akademik yang telah memberi bimbingan kepada penulis selama masa perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan banyak ilmunya kepada penulis selama masa perkuliahan.
8. Seluruh staf Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu penulis selama menjadi mahasiswa.
9. Bapak Bhakti Agung Siswanto selaku pimpinan cabang pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
10. Seluruh karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang atas kesediaannya memberi bantuan data selama penelitian ini berlangsung.
11. Sahabat-sahabat tercinta Nurisnaini Masyitah Ely, Sitti Aqilla Fadhia, Andi Annisa Melisa, Andi Anugrah Tenripada, Sofiah Musdalivah, dan Angelia Rangga yang telah menjadi sahabat seperjuangan dari awal kuliah hingga

saat ini. Terima kasih atas segala dukungan, motivasi dan bantuan yang telah diberikan dalam berbagai situasi. Terima kasih telah menjadi sahabat yang selalu membantu selama masa perkuliahan.

12. Sepupu tercinta, Putri Aulia Zalsabila, Arisa Salsa Nurdin, dan Qinayah Praditha Aqilah yang telah membantu, menemani, dan memberi semangat kepada saya dalam masa penyusunan skripsi ini.
13. Teman – teman Manajemen dan FEB 2018 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih sudah membantu selama masa perkuliahan dan terima kasih atas segala dukungan yang telah diberikan.
14. Sahabat dan teman-teman terdekat yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas semangat, dorongan, dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Semoga kebaikan terus mengiringi perjalanan kalian.
15. Semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan.
16. Terakhir, terima kasih untuk diri sendiri yang sudah mampu bertahan dan berjuang selama masa perkuliahan.

Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat memberi manfaat bagi banyak pihak, dan semoga Allah SWT. Selalu memberi rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua.

Makassar, 16 Februari 2023



Safirah Huljannah

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang

Muhammad Idrus Taba

Wardhani Hakim

Safirah Huljannah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang. Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang sebanyak 76 orang dan menggunakan sampel jenuh. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder dimana teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan software IBM SPSS Versi 29.0. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

ABSTRACT

***The Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on
Employee Performance at PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
Tbk. Panakkukang Branch Office***

Muhammad Idrus Taba

Wardhani Hakim

Safirah Huljannah

This study aims to determine how the influence of organizational culture and employee engagement on employee performance at PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Panakkukang Branch Office. The population in this study is human resources at PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. The Panakkukang Branch Office has 76 people and uses a saturated sample. The data used are primary and secondary data where the data collection technique is done by questionnaire. Multiple regression analysis was used in this study with the help of IBM SPSS Version 29.0 software. The results in this study indicate that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. Employee engagement has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Employee Engagement, Employee Performance*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Budaya Organisasi	11
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	11
2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi	12
2.1.3 Dimensi Budaya Organisasi.....	13
2.2 Employee Engagement	19
2.2.1 Pengertian Employee Engagement.....	19
2.2.2 Komponen Employee Engagement.....	20
2.2.3 Faktor Pendorong Terciptanya <i>Employee Engagement</i>	21
2.2.4 Tujuan Employee Engagement.....	22
2.2.5 Dimensi Pengukuran Employee Engagement	23

2.3 Kinerja Karyawan	25
2.3.1 Pengertian Kinerja	25
2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja	26
2.3.3 Metode Penilaian Kinerja	27
2.3.4 Tujuan dan Manfaat Kinerja	29
2.3.5 Indikator Penilaian Kinerja	32
2.4. Hubungan Antar Variabel	34
2.4.1 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	34
2.4.2 Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	35
2.5. Penelitian Terdahulu	35
2.6 Kerangka Pemikiran	47
2.7 Hipotesis	47
BAB III METODE PENELITIAN	49
3.1 Rancangan Penelitian	49
3.2 Tempat Dan Waktu	49
3.3 Populasi Dan Sampel	49
3.3.1 Populasi	49
3.3.2 Sampel	49
3.4 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional	50
3.4.1 Variabel Independen	50
3.4.2 Variabel Dependen	50
3.4.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data	59
3.6 Instrumen Penelitian	60
3.7 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	60
3.7.1 Uji Validitas	60
3.7.2 Uji Reliabilitas	61
3.8 Teknik Analisis Data	62
3.8.1 Analisis deskriptif	62
3.8.2 Analisis regresi berganda	62
3.8.3 Koefisien Determinasi	63
3.8.4 Uji Asumsi Klasik	63
3.9 Uji Hipotesis	64
3.9.1 Uji T (Uji Parsial)	64
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	66
4.1 Gambaran Umum	66

4.2 Analisis Karakteristik Responden	68
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	68
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	69
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi.....	70
4.3 Analisis Deskriptif	71
4.3.1 Penentuan Range	71
4.3.2 Deskripsi Variabel dan Perhitungan Skor Variabel	72
4.4 Hasil Pengukuran Instrumen Penelitian	77
4.4.1 Hasil Uji Validitas	77
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas	79
4.5 Hasil Analisis Data	79
4.5.1 Hasil Uji Asumsi Klasik	79
4.6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	82
4.7 Hasil Koefisien Determinasi (R^2).....	84
4.8 Hasil Uji Hipotesis	85
4.8.1 Hasil Uji t	85
4.9 Pembahasan Hasil Penelitian.....	86
4.9.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	86
4.9.2 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	90
4.9.3 Pengaruh Budaya Organisasi Lebih Dominan daripada Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan	92
BAB V PENUTUP	94
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97
LAMPIRAN.....	104

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Panakkukang.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3.1 Definisi Operasional	56
Tabel 3.2 Instrumen Penelitian	60
Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	69
Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	69
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Divisi	70
Tabel 4.5 Tanggapan Responden mengenai Variabel Budaya Organisasi....	72
Tabel 4.6 Tanggapan Responden mengenai Variabel <i>Employee Engagement</i>	74
Tabel 4.7 Tanggapan Responden mengenai Variabel Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 4.8 Uji Validitas	77
Tabel 4.9 Uji Realibilitas	79
Tabel 4.10 Uji Normalitas.....	80
Tabel 4.11 Uji Heterokedastisitas	81
Tabel 4.12 Uji Multikolinearitas	82
Tabel 4.13 Analisis Regresi Berganda	83
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi	84
Tabel 4.15 Uji T	85

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Pencapaian Kinerja	6
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	47

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1: Biodata.....	105
Lampiran 2: Kuesioner.....	106
Lampiran 3: Data Identitas dan Tabulasi Jawaban Responden.....	110
Lampiran 4: Uji Validitas	126
Lampiran 5: Uji Reliabilitas	128
Lampiran 6: Uji Asumsi Klasik.....	129
Lampiran 7: Uji Analisis Berganda	130
Lampiran 8: Koefisien Determinasi	130

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini merupakan era globalisasi dimana persaingan perusahaan dalam satu industri semakin ketat. Perusahaan harus memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen, karyawan ataupun mitra bisnisnya. Oleh karena itu, setiap komponen pada suatu perusahaan berperan penting, utamanya bidang sumber daya manusia. Jika organisasi ingin memperoleh kinerja yang maksimal maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam organisasi untuk melakukan kegiatan operasional organisasi (Ardana dalam Mahendra & Mujati, 2015).

Kualitas sumber daya manusia menentukan kinerja organisasi yang didukung oleh pekerja, karena kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diperoleh dalam satuan waktu tertentu. Organisasi harus meningkatkan kinerja karyawannya secara terus-menerus karena setiap tenaga kerja memiliki peran penting dalam setiap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian berbagai strategi fungsional dalam upaya untuk memperoleh visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi dapat menggunakan beberapa variabel yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Sugiono & Rachmawati, 2019). Kinerja karyawan merupakan prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan oleh karyawan (Dessler, 2004). Kinerja yang baik adalah kinerja yang dapat memenuhi standar organisasi dan menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Dalam penilaian kinerja karyawan juga terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan sistem atau nilai yang dibuat dan diakui oleh seluruh anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Budaya organisasi adalah petunjuk untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Karyawan akan bekerja secara maksimal sesuai dengan aturan dan nilai-nilai yang ditetapkan dalam organisasi.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor psikologis. Konsep yang membahas psikologis positif kaitan manusia terhadap pekerjaannya adalah *engagement* (Bakker *et al.*, 2011). Salah satu bentuk *engagement* tersebut adalah *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang dapat ditandai dengan adanya semangat, dedikasi dan perhatian penuh (Schaufeli *et al.*, 2003). *Employee engagement* dapat tumbuh sesuai dengan lingkungan kerja, nilai-nilai, proses organisasional, tantangan jabatan, layanan produk dan manajemen, keseimbangan hidup dan pekerjaan, penghargaan dan pengakuan (Pella, 2020). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *employee engagement*, pendapat ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Nazir (2016), yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persaingan pada sektor perbankan di Indonesia sangat kompetitif, dapat dilihat dari banyaknya cabang dari setiap bank yang tersebar di seluruh

Indonesia baik bank nasional ataupun bank asing. Seluruh perusahaan perbankan tersebut terus menerus berinovasi dan berkembang agar dapat bersaing dengan kompetitornya. Perusahaan perbankan juga harus selalu siap dengan segala konsekuensi yang bisa saja terjadi. Salah satunya meningkatkan kinerja karyawan sehingga visi dan misi organisasi bisa tercapai. Kinerja karyawan dapat di tingkatkan salah satunya dengan cara membangun budaya organisasi yang baik dan membuat karyawan merasa terikat dengan organisasi tersebut.

Pandemi Covid-19 yang melanda sejak 3 tahun belakangan ini mengakibatkan perekonomian dan keuangan yang sedang mengalami pelemahan atau penurunan, dan memberi dampak negatif pada banyak sektor salah satunya adalah sektor perbankan. Dalam mengantisipasi hal tersebut PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk kantor cabang Panakkukang berusaha semaksimal mungkin dalam menjaga konsistensinya dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas dalam sistem perbankannya. Hal ini dilakukan agar dapat tetap menjaga kepercayaan para konsumen. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menjaga kuantitas dan kualitas suatu organisasi. Dengan sumber daya yang berkualitas, produktivitas kerja yang tinggi dapat dimiliki suatu organisasi sehingga organisasi mampu mempertahankan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan para nasabah.

Dalam suatu organisasi salah satu hal yang memiliki peranan yang besar adalah budaya organisasi. Dengan budaya organisasi, atasan dalam suatu organisasi perlu melakukan pengawasan terhadap masing-masing perilaku karyawan. Adapun nilai-nilai dalam budaya organisasi pada PT. Bank Rakyat

Indonesia (Persero) Tbk yang mencerminkan 5 nilai semangat kerja bank. Nilai-nilai budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Integritas

Dalam nilai integritas meliputi bertakwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada Kode Etik perbankan dan peraturan yang berlaku.

2. Profesionalisme

Dalam nilai profesionalisme meliputi bertanggung jawab, efektif dan efisien, disiplin, dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan tantangan dan kesempatan.

3. Kepuasan Nasabah

Dalam nilai kepuasan nasabah meliputi memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan teknologi mutakhir.

4. Keteladanan

Dalam nilai keteladanan meliputi memberian panutan dengan konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar.

5. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Dalam nilai penghargaan pada sumber daya manusia meliputi merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, Bank BRI memperlakukan pekerja berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan rasa saling menghargai sebagai bagian dari perusahaan dengan mengembangkan sikap kerjasama dan kemitraan.

PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Panakkukang juga menerapkan budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya memberikan pelayanan kepada setiap nasabah. PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Panakkukang menerapkan budaya organisasi yang dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu melalui peningkatan kualitas dan produktivitas pelaksanaan tugas untuk menciptakan nilai saling menghormati, salign percaya, bertanggung jawab, serta menumbuhkan kreativitas dan inovasi karyawan. Dengan budaya organisasi yang diterapkan dapat membantu perkembangan organisasi, namun dalam perkembangannya tingkat kestabilan karyawan membawa konsekuensi balik terhadap budaya itu sendiri sehingga mempengaruhi kinerja karyawannya. Penerapan budaya organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Panakkukang dinilai masih kurang kuat, yang ditunjukkan dengan penurunan semangat kerja dan disiplin kerja karyawannya. Keadaan ini menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Implikasi dari hal tersebut mengakibatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan menjadi buruk sehingga hal tersebut dapat mengganggu kinerja dari organisasi.

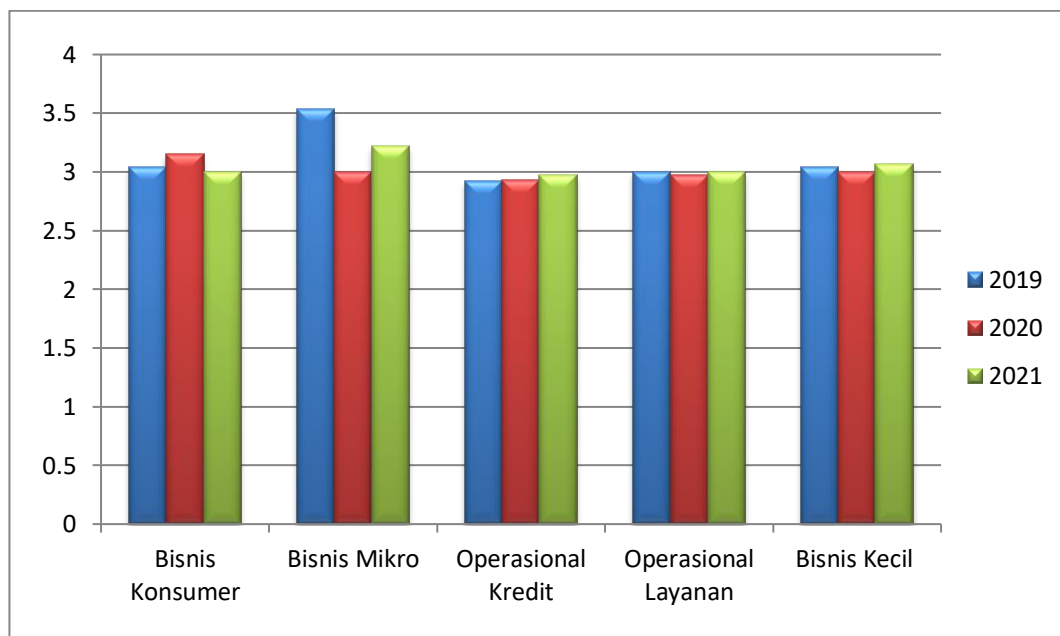
Sebagai organisasi yang bergerak pada bidang perbankan dan jasa keuangan, PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. memiliki banyak pesaing. PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Panakkukang merupakan salah satu dari sekian banyak cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Panakkukang beralamat di Jl. Letjen Hertasning No.14, Kota Makassar, Sulawesi Selatan dengan jumlah karyawan sebanyak 76 orang. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Panakkukang diperoleh data pencapaian kinerja dari tahun 2019 hingga 2021 yang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Panakkukang

Divisi	2019	2020	2021
Bisnis Konsumer	3.04	3.15	3.00
Bisnis Mikro	3.53	3.00	3.22
Operasional Kredit	2.92	2.93	2.97
Operasional Layanan	3.00	2.97	3.00
Bisnis Kecil	3.04	3.00	3.06

Sumber: Data Internal PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Panakkukang Tahun 2019-2021.

**GRAFIK PENCAPAIAN KINERJA KARYAWAN
PT. BANK RAKYAT INDONESIA Tbk. KC PANAKKUKANG
TAHUN 2019-2021**



Sumber: Data Internal PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Panakkukang Tahun 2019-2021.

Gambar 1.1 Pencapaian Kinerja

Berdasarkan grafik data pencapaian kinerja pada tabel 1.1. dan gambar 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi fluktuasi terhadap pencapaian kinerja pada tiap bagian, hanya divisi operasional kredit yang mengalami kenaikan di tiap tahunnya meskipun kenaikan tersebut masih dibawah angka 3 dan belum mencapai kategori baik. Dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada setiap divisi belum mampu untuk menjaga kestabilannya pada predikat sangat baik dan fluktuasi masih selalu terjadi. Dilihat dari data pencapaian kinerja yang mengalami fluktuasi dan tidak stabil dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan, hal ini juga merujuk bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada organisasi masih lemah. Seharusnya budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Rivai (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan *employee engagement* seharusnya mampu membantu meningkatkan kinerja karyawan, namun ternyata keterikatan karyawan masih cukup lemah. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cintani dan Noviansyah (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan di atas maka akan dilakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Panakkukang".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang Makassar?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang Makassar?
3. Diantara variabel budaya organisasi dan *employee engagement* variabel manakah yang berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang Makassar.
3. Untuk mengetahui diantara variabel budaya organisasi dan *employee engagement* variabel manakah yang berpengaruh lebih dominan

terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana budaya organisasi dan *employee engagement* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang Makassar.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan kepada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Panakkukang Makassar dalam menjalankan strategi yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya, terutama ditinjau dari aspek budaya organisasi dan *employee engagement*.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk mempermudah dan dapat memberikan gambaran jelas bagaimana keseluruhan penulisan skripsi. Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang penulis dalam mengambil topik pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variable, definisi operasional dan skala pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang deskripsi objek penelitian, hasil analisis dan pembahasan interpretasi.

BAB V: PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan analisa dalam bab-bab sebelumnya, kemudian penulis mengajukan saran sebagai hasil pemecahan masalah yang dapat dijadikan untuk melakukan perbaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi pasti memiliki sebuah budaya yang terbentuk seiring dengan berjalannya waktu. Budaya ini bermanfaat untuk memberi kontribusi bagi efektivitas suatu organisasi secara keseluruhan. Pemahaman budaya organisasi secara keseluruhan akan memberi motivasi pada setiap karyawan. Berikut beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

1. Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi satu dan yang lainnya (Robbins, 2002).
2. Menurut Kreitner dan Kinicki (2013), budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam.
3. Menurut Schein dalam Sobirin (2007), budaya merupakan pola asumsi dasar yang dibagikan oleh sekelompok orang setelah mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar perlu diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitan persoalan organisasi.

4. Menurut Robbins dan Judge (2013), budaya organisasi adalah ide untuk memandang organisasi sebagai kultur dimana terdapat sebuah sistem makna yang dimiliki bersama oleh para karyawan merupakan sebuah fenomena yang relative baru.

Dari berbagai pendapat ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sebuah nilai yang dianut bersama dan mendasari identitas organisasi dan di implementasikan bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi harus benar-benar ditanamkan di benak karyawan agar dapat diimplementasikan oleh karyawan untuk mencapai tujuan setiap organisasi. Untuk itu, budaya organisasi harus dikelola dengan baik. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi memiliki fungsi antara lain:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang memiliki sifat berbeda.
2. Memudahkan komitmen kolektif. Anggota organisasi memiliki komitmen bersama mengenai norma dalam organisasi yang harus diikuti.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Dengan kesepakatan tentang budaya organisasi yang harus dijalankan dapat membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil.
4. Membentuk perilaku dengan membantu karyawan merasakan lingkungannya.

Menurut Stephen Robbins dan Judge (2017) terdapat beberapa fungsi budaya organisasi bagi perusahaan, yaitu:

1. Budaya organisasi memiliki peranan untuk memberikan batasan.
2. Menciptakan perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya menimbulkan komitmen kepada organisasi dari kepentingan individu atau perorangan.
4. Budaya organisasi merupakan pelekats social yang mempersatukan organisasi karena dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Kultur mendefinisikan aturan main: Dalam definisinya, bersifat samar, tanpa wujud, implisit, dan apa adanya. Tetapi, setiap organisasi mengembangkan sekumpulan inti yang berisi asumsi, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku karyawan di suatu organisasi.

2.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Denison (dalam Sobirin 2009) terdapat 4 dimensi pengukuran budaya organisasi yang terkait dengan efektivitas organisasi, diantaranya:

1. *Involment dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
2. *Consistency dimension* merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tingkat kesepakatan karyawan mengenai asumsi dasar dan nilai inti organisasi.

3. *Adaptability dimension* merupakan dimensi budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal pada organisasi.
4. *Mission dimension* merupakan dimensi budaya yang memperlihatkan tujuan inti organisasi yang menjadikan karyawan focus mengenai apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Pendapat kedua menurut Hofstede (dalam Sobirin 2007), mengelompokkan budaya organisasi ke dalam 6 dimensi. Berikut dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede:

1. *Process Oriented Culture vs Result Oriented Culture*

Process Oriented Culture adalah organisasi yang berorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi hasil. Perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut menaati ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan. Karena orientasi tersebut menyebabkan orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi cenderung menghindari resiko, tidak antusias dalam pekerjaannya dan menganggap kehidupan di dalam organisasi hanya sebuah rutinitas. *Result oriented culture* merupakan budaya organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan dibandingkan prosesnya sehingga biasanya organisasi tidak mepedulikan bagaimana proses yang dijalani tetapi yang penting adalah bagaimana hasilnya cepat tercapai. Akibatnya, organisasi dengan dimensi budaya ini menganggap perubahan menjadi hal lumrah untuk dilakukan sehingga sebagian besar karyawan merasa terbiasa dengan situasi baru yang tidak dialami sebelumnya. Orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut juga

berusaha secara maksimal dan menganggap setiap hari ada tantangan baru yang harus dihadapi. Organisasi dengan *result oriented culture* jauh lebih dinamis dibandingkan dengan *process oriented culture*.

2. *Employee Oriented Culture vs Job Oriented Culture*

Employee oriented culture mendeskripsikan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi para karyawan yang menginginkan agar pihak organisasi lebih memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka terlebih dahulu sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus dilakukan. *Employee oriented culture* beranggapan bahwa organisasi harus bertanggung jawab terhadap segala aspek kehidupan karyawan jika menghendaki kehidupan mereka membaik. Sementara, *job oriented culture* beranggapan bahwa karyawan harus mengutamakan pekerjaan sebelum menuntut agar kepentingan-kepentingan mereka dipenuhi. Dengan demikian, *job oriented culture* seolah mendapat tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Mereka menganggap organisasi hanya peduli mengenai apa yang karyawan kerjakan bukan pada nasib mereka.

3. *Parochial Culture vs Professional Culture*

Parochial culture menjelaskan bahwa karyawan memiliki tingkat kebergantungan yang sangat tinggi pada atasan dan organisasi. Oleh karena itu, karyawan umumnya berusaha untuk mengidentifikasi diri dengan organisasi tempat dimana mereka bekerja agar karyawan diakui sebagai bagian dari organisasi tersebut. Sementara, *professional culture* karyawan menganggap bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri dan alasan organisasi merekrut mereka semata-mata hanya karena kompetensi

dalam melakukan segala pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga dan alasan lain. Organisasi yang memiliki dimensi budaya ini memperlakukan karyawan secara rasional dengan ketentuan yang terukur. Jika karyawan merasa organisasi tersebut tidak bias lagi memenuhi kebutuhan mereka maka mereka akan memilih organisasi lain yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

4. *Open System Culture vs Close System Culture*

Open system culture menjelaskan bahwa organisasi tidak menutup diri dari perubahan yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Karyawan juga lebih terbuka terhadap pendatang baru. Organisasi yang memiliki dimensi *open system culture* sangat memungkinkan terciptanya *learning organization*. Sementara, *closer system culture*, organisasi diperlakukan seolah sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang telah ada tanpa melakukan perubahan. Organisasi dengan dimensi ini bukan hanya tidak mudah menerima perubahan tetapi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga susah untuk dilakukan.

5. *Loose Control Culture vs Tight Control Culture*

Organisasi dengan dimensi *loose control* organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan aturan formal yang dapat memungkinkan organisasi tersebut dapat mengendalikan orang yang bekerja di dalamnya. Segalanya dikendalikan dengan aturan yang tidak ketat, secara operasional karyawan hampir tidak ada yang mempedulikan biaya, target waktu tidak terpenuhi dan karyawan bekerja dengan santai. Tetapi, bukan berarti organisasi dengan dimensi ini bisa berjalan dengan baik justru akan memiliki organisasi dengan

kinerja lebih baik. Sementara, *tight control culture* menetapkan aturan yang ketat dan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku. Organisasi dengan dimensi ini dianalogikan dengan *scientific management approach*. Segala aktivitas sebelum, selama, maupun sesudah harus dilakukan berdasarkan pada ketentuan yang telah dibuat. Penyimpangan terhadap aturan tidak bias ditolerir.

6. *Normative Culture vs Pragmatic Culture*

Organisasi dengan *normative culture* menganggap bahwa tugas ditanggung organisasi terhadap dunia luar adalah bentuk implementasi dari peraturan, konvensi ataupun tertulis yang tidak boleh dilanggar. Dengan demikian organisasi memiliki tanggung jawab moral untuk menjaga segala aturan tersebut. Sedangkan *pragmatic culture* adalah organisasi yang berorientasi pada konsumen. Organisasi menganggap bahwa konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur mungkin bias saja dilanggar apabila hal tersebut menghambat segala proses pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen.

Edison (2016) menggambarkan dimensi dan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Kesadaran diri

Karyawan dalam organisasi dengan kesadarannya melakukan pekerjaan mereka untuk meraih kepuasan atas pekerjaan tersebut, mengembangkan diri, mengikuti aturan, dan memberi penawaran produk yang berkualitas dan dengan layanan tinggi.

a. Karyawan meraih kepuasan atas pekerjaannya.

- b. Karyawan mengembangkan diri serta kemampuannya.
- c. Karyawan mematuhi segala peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Karyawan dalam organisasi mengatur tujuan yang menantang tetapi juga realistis. Karyawan menentukan perencanaan kerja serta strategi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan dilakukan secara antusias.

- a. Karyawan memiliki inisiatif penuh dan tidak selalu terikat pada petunjuk atasan.
- b. Karyawan menentukan rencana serta berusaha untuk menyelesaikan rencana tersebut dengan baik.

3. Kepribadian

Karyawan dalam organisasi memiliki sikap saling menghormati, ramah, terbuka dan peka mengenai kepuasan kelompok dan sangat memperhatikan aspek kepuasan consume, baik itu konsumen internal ataupun eksternal.

- a. Karyawan dalam organisasi saling menghormati.
- b. Sesama anggota kelompok saling membantu.
- c. Setiap karyawan saling menghargai perbedaan pendapat antara individu.

4. Performa

Karyawan dalam organisasi mempunyai nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu serta efisien.

- a. Karyawan mengutamakan kualitas dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Karyawan berinovasi untuk mendapatkan hal baru dan berguna.
- c. Karyawan selalu berusaha bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi tim

Karyawan dalam organisasi melakukan kerjasama yang baik dan melakukan komunikasi serta koordinasi yang efektif dengan karyawan yang terlibat secara aktif, yang pada gilirannya memperoleh hasil kepuasan yang tinggi.

- a. Tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Permasalahan dalam kelompok kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Dari beberapa pendapat ahli mengenai dimensi budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya menjadi identitas antara organisasi satu dengan yang lain. Dimensi yang dianut setiap organisasi, akan menjadi pedoman yang mempengaruhi bagaimana sikap, cara berpikir dan tindakan dalam pengambilan keputusan baik untuk kepentingan jangka panjang maupun jangka pendek pada suatu organisasi.

2.2 Employee Engagement

2.2.1 Pengertian Employee Engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai hubungan emosional yang karyawan rasakan terhadap organisasi tempat mereka bekerja yang mempengaruhi karyawan untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk peran pekerjaannya. Berikut merupakan definisi *employee engagement* menurut para ahli:

Employee engagement adalah keadaan psikologis yang stabil dan merupakan hasil interaksi antara karyawan dengan lingkungan tempat mereka bekerja (Schiemann, 2011). Menurut Schiemann (2011) *employee engagement* merupakan keterkaitan karyawan dengan

organisasi tempat mereka bekerja bukan sekedar fisik dan kognitif tetapi juga secara emosional.

Schaufeli et al., (2003) mengemukakan *employee engagement* sebagai *a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption*. Yang dapat diartikan sebagai suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang bias dilihat dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. Luthans (2011) juga mendeskripsikan bahwa karyawan tidak hanya memberi kontribusi lebih, tetapi juga membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi sehingga hal ini akan mengurangi keinginan karyawan dalam meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan beberapa penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat dimana mereka bekerja. Yang mana dengan *employee engagement* yang tinggi membuat karyawan memiliki rasa loyalitas yang tinggi sehingga akan memberikan kontribusi yang lebih banyak bagi organisasi.

2.2.2 Komponen Employee Engagement

Macey et al., (2008) mendeskripsikan 4 komponen penting untuk merasa engaged. 4 komponen tersebut adalah:

1. *Feelings of urgency*

Urgensi adalah hal yang mengarah pada tujuan dan determinasi. Urgensi dalam hal ini didefinisikan sebagai kekuatan fisik, keaktifan kognitif, energi emosional tetapi ditambahkan dengan penekanan mengenai pencapaian tujuan.

2. *Feelings of being focused*

Karyawan yang memiliki keterikatan akan fokus pada pekerjaannya. Dalam keadaan normal, karyawan akan memfokuskan perhatian pada apa yang mereka jalani dan tidak akan mudah terganggu dengan keadaan lain.

3. *Feelings of intensity*

Intensitas adalah pelengkap focus. Hal ini didorong oleh tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika seorang karyawan memiliki kemampuan yang selaras dengan tuntutan kerja, maka karyawan akan melimpahkan perhatian dan juga energinya untuk keberhasilan pekerjaan tersebut.

4. *Feelings of enthusiasm*

Antusiasme adalah keadaan psikologis yang mencakup rasa kebahagiaan dan energi. Karyawan yang memiliki rasa antusias dalam bekerja akan merasa lebih hidup ketika melakukan pekerjaannya. Antusiasme merupakan alasan mengapa *engagement* dikategorikan sebagai suatu emosi. Komponen emosi positif inilah yang disebut dengan antusiasme.

2.2.3 Faktor Pendorong Terciptanya *Employee Engagement*

Pella (2020) mendefinisikan 7 pendorong utama terciptanya *employee engagement*, yaitu:

1. Sifat pekerjaan, sifat pekerjaan ini sangat berpengaruh terhadap tingkat keterikatan pegawai.

2. Pekerjaan yang bermakna dan bertujuan adalah faktor penting untuk memunculkan *employee engagement*, anggapan bahwa pekerjaan yang dilakukan penting.
3. Kesempatan berkembang adalah karyawan mempunyai kesempatan dan akses yang setara dalam mengembangkan karir dan mendapatkan kesempatan pelatihan.
4. Pengakuan dan penghargaan. Pengakuan dan penghargaan yang diberikan tepat waktu merupakan salah satu pendorong utama.
5. Hubungan yang efektif dan asertif. Bagaimana karyawan membangun hubungan yang baik dengan karyawan lain, terutama antara karyawan dan atasan.
6. Komunikasi berkualitas. Pegawai yang dapat memahami nilai dan tujuan organisasi dan pengembangannya.
7. Pemimpin yang menginspirasi. Pemimpin yang menginspirasi individu untuk percaya diri, memberi kewenangan agar karyawan mengambil keputusan dengan tujuan yang jelas dan bertanggung jawab.

2.2.4 Tujuan Employee Engagement

Menurut Schieman (2011) tujuan *employee engagement* adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan dan pengembangan. Organisasi harus memberi kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan dalam menjaga kemampuan terbaiknya.

2. Pengakuan. Pengakuan terhadap eksistensi karyawan dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Sangat penting untuk menghargai karyawan yang telah mencapai hasil dari tujuan-tujuan penting organisasi.
3. Keterlibatan. Karyawan akan merasa terikat kepada organisasi tempat mereka bekerja jika terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan setiap individu.
4. Supervisor. Supervisor berperan penting dalam keterikatan karyawan. Supervisor dapat menentukan tingkatan keterikatan. Supervisor dapat menjadi inspirasi yang kuat bagi karyawan dan dapat memberi semangat bagi karyawannya.
5. Pengalaman sukses
Pengalaman sukses ini akan menambah kepercayaan dari karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

2.2.5 Dimensi Pengukuran Employee Engagement

Schaufeli dan Bakker (2003) menjelaskan bahwa *employee engagement* terdiri dari 3 elemen yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

1. Vigor adalah keterikatan karyawan yang dinilai melalui kekuatan fisik dan mental ketika karyawan melakukan pekerjaan. *Vigor* dapat ditandai melalui tingginya kekuatan dan mental dalam bekerja, energi optimal, keberanian dalam melakukan usaha, keinginan untuk bersungguh-sungguh dalam pekerjaan sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan.

2. *Dedication* adalah keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaan yang diberikan. *Dedication* menggambarkan bagaimana perasaan antusias karyawan dalam bekerja, merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, terinspirasi pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan segala tantangan yang akan dihadapi.
3. *Absorption* adalah keterikatan karyawan yang dinilai dari perilaku karyawan yang memberi perhatian terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan bagaimana keadaan karyawan yang merasa senang, berkonsentrasi tinggi, dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan dengan rasa *absorption* yang tinggi cenderung merasa sulit dalam melepaskan diri dari setiap pekerjaannya.

Menurut Macey et al. (2008), karyawan yang memiliki rasa keterikatan akan ditunjukkan melalui perilakunya, yaitu:

1. *Persistence* adalah perilaku yang sangat jelas memperlihatkan *employee engagement* berhubungan dengan keteguhan dalam menyelesaikan tugas.
2. *Proactivity* adalah karakteristik kritis dari *employee engagement*. Karyawan cenderung bersikap proaktif daripada reaktif.
3. *Role expansion* adalah perluasan tugas atau peran. Karakteristik penting yang ditunjukkan yaitu kerelaan untuk menerima perbedaan definisi suatu pekerjaan.
4. *Adaptability* adalah kemampuan beradaptasi. Karyawan yang adaptif akan membantu organisasinya untuk mengantisipasi dan merespon

perubahan dalam pandangan kompetitif yang lebih tepat dengan biaya lebih rendah.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dapat mempengaruhi berjalannya segala aktivitas suatu organisasi, semakin bagus kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan membantu dalam perkembangan organisasi tersebut. Berikut merupakan pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

1. Mangkunegara (2012) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.
2. Robbins (2016) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan karyawan secara menyeluruh dalam periode tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya dibandingkan berbagai kriteria yang telah ditetapkan suatu organisasi, seperti standard hasil kerja.
3. Dessler (2010) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai prestasi actual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari seorang karyawan.
4. Menurut Sedarmayanti (2011) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat diperoleh pekerja, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan secara nyata baik dari segi kualitas ataupun kuantitas.
5. Simanjuntak (2005) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan suatu tugas tertentu. Jika

karyawan dapat memberikan hasil sesuai dengan standard yang telah ditetapkan, maka kinerja karyawan tersebut tergolong baik.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai hasil kerja dari tugas-tugas yang telah diberikan sesuai dengan standard hasil yang telah dtetapkan suatu organisasi.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Dalam pencapaian kinerja seorang karyawan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi. Faktor tersebut adalah faktor internal dan faktor eksternal dari karyawan. Berikut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut para ahli:

Menurut Mahmudi (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal atau individu, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki setiap karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, yaitu kualitas dalam memberi dorongan, semangat dan arahan yang diberikan oleh atasan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja, kepercayaan antara sesama kelompok, dan kekompakan sesama anggota kelompok.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, proses dalam organisasi, dan *culture* kinerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual meliputi, tekanan dan perubahan lingkungan secara eksternal dan internal.

Mangkunegara (2011) menggambarkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja diantaranya:

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi dalam pekerjaannya. Motivasi adalah kondisi yang mendorong diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara terarah.

2.3.3 Metode Penilaian Kinerja

Salah satu tujuan umum dari dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk menilai kinerja karyawan yang dapat membantu dalam menentukan reward berupa gaji, kompensasi, atau bentuk reward lainnya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Gomes (2003) menjelaskan beberapa metode dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Metode tradisional

Metode tradisional adalah metode tertua dan paling sederhana yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan dan dapat diterapkan secara sistematis ataupun tidak sistematis. Metode tradisional ini terdiri dari:

a. *Rating Scale*

Metode *rating scale* adalah metode penilaian yang paling banyak digunakan, penilaian dengan metode ini dilakukan oleh atasan dalam mengukur karakteristik, seperti inisiatif, ketergantungan, dan kontribusi terhadap tujuan kinerja.

b. *Employee Comparison*

Metode *employee comparison* adalah metode yang cara penilaiannya dilakukan dengan membandingkan antara karyawan satu dan karyawan lainnya.

c. *Check List*

Metode *check list* adalah metode yang hanya memberi masukan bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

d. *Critical Incident*

Metode *Critical Incident* adalah metode yang mengharuskan penilai mencatat segala kejadian mengenai aktivitas bawahannya sehari-hari yang akan dimasukkan kedalam buku catatan khusus berbagai macam karakteristik perilaku bawahannya seperti, inisiatif atau kerjasama.

e. *Freeform Essay*

Metode *freeform essay* adalah metode yang mengharuskan seorang penilai membuat karangan yang bersangkutan dengan karyawan yang sedang dinilai.

2. Metode modern

a. *Assessment Centre*

Metode *assessment centre* adalah metode yang dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari

eksternal, internal ataupun gabungan antara keduanya dari dalam organisasi.

b. *Management By Objective (MBO)*

Metode *Management By Objective* adalah metode dimana karyawan ikut serta dalam pembentukan dan pemutusan persoalan. Dengan memperhatikan kemampuan karyawan dalam menentukan target yang ditekankan dalam pencapaian target perusahaan.

c. *Human Asset Accounting*

Metode *human asset accounting* adalah metode dimana faktor karyawan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan membandingkan variable yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi.

2.3.4 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Tujuan kinerja karyawan menurut Basri dan Rivai (2005):

1. Sebagai perbaikan hasil kinerja karyawan, secara kualitas maupun kuantitas.
2. Memberi pengetahuan baru yang akan membantu karyawan dalam pemecahan masalah, dengan aktivitas yang terbatas dan teratur, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan suatu perusahaan.
3. Meningkatkan hubungan personal karyawan dengan aktivitas kerja dalam organisasi.

Tujuan kinerja karyawan secara menyeluruh adalah untuk menumbuhkan budaya dimana suatu individu dan kelompok bertanggung

jawab dalam segala kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi karyawan itu sendiri (Armstrong, 2004). Dan tujuan spesifik kinerja karyawan menurut Armstrong (2004) yaitu;

1. Mencapai peningkatan dalam kinerja organisasi.
2. Berperan sebagai pendorong perubahan untuk mengembangkan budaya yang berorientasi kinerja.
3. Meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan.
4. Memberi kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja individu dan mendapat potensi penuh bagi keuntungan individu dan organisasi secara keseluruhan.
5. Meningkatkan hubungan konstruktif dan terbuka antara karyawan dan manager dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang dilaksanakan.
6. Memberi kerangka kerja bagi kesepakatan tujuan sebagaimana diekspresikan dalam target kinerja sehingga pemahaman bersama mengenai sasaran dan peran yang harus dilakukan manager dan karyawan dalam mencapai target tersebut meningkat.
7. Memfokuskan perhatian pada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat dilaksanakan secara efektif dan apa yang harus dilakukan dalam mengembangkan potensi tersebut.
8. Memberikan ukuran akurat dan objektif dalam kaitannya dengan sasaran dan standard kerja yang disepakati sehingga karyawan dapat menerima umpan balik dari manager mengenai seberapa baik kinerja yang telah mereka lakukan.

9. Memungkinkan karyawan bersama manager menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan mengkaji perlunya training dan menyetujui bagaimana kebutuhan itu bisa terpenuhi.
10. Memberi kesempatan karyawan dalam mengungkapkan aspirasi mereka tentang pekerjaan mereka.
11. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
12. Membantu memberi wewenang kepada individu, memberi individu lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan melakukan control atas tugas tersebut.

Sedangkan menurut Rivai (2011) manfaat yang akan didapat dari penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai yaitu:
 - a. Meningkatkan motivasi
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja
 - c. Memberi kejelasan mengenai standard hasil yang diharapkan.
 - d. Memberi kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan
 - e. Meningkatkan pengertian tentang nilai individu.
2. Manfaat bagi penilai yaitu:
 - a. Meningkatkan kepuasan kerja
 - b. Memberi kesempatan dalam mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
 - c. Sarana dalam meningkatkan motivasi karyawan
 - d. Dapat mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan
3. Manfaat bagi organisasi yaitu:

- a. Dapat meningkatkan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam suatu organisasi.
- b. Meningkatkan kualitas komunikasi
- c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- d. Memberi pandangan secara luas yang berhubungan dengan tugas yang dikerjakan masing-masing karyawan.

2.3.5 Indikator Penilaian Kinerja

Dalam mengukur kinerja karyawan ada beberapa indikator yang dapat digunakan. Bernardin dan Russel (1993) mengemukakan beberapa indikator dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality* (Kualitas)

Kualitas adalah tingkatan di mana hasil dari penyelesaian suatu pekerjaan mendekati sempurna.

2. *Quantity* (Kuantitas)

Kuantitas adalah jumlah produksi yang dihasilkan dan bisa ditunjukkan dalam bentuk mata uang, jumlah unit, atau siklus aktivitas pekerjaan yang diselesaikan.

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

Ketepatan waktu adalah tingkatan di mana aktivitas pekerjaan yang dijalankan dapat diselesaikan, atau hasil dari produksi dapat tercapai, pada waktu yang telah ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan dapat menggunakan waktu yang tersedia untuk pekerjaan lain.

4. *Cost-effectiveness* (Efektivitas Biaya)

Efektivitas biaya adalah tingkatan di mana sumber daya suatu perusahaan, seperti manusia, *financial*, dan bahan baku dapat dimaksimalkan untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi dan mengurangi segala kerugian yang timbul.

5. *Need for Supervision* (Pengawasan)

Pengawasan adalah kemampuan karyawan untuk bekerja dengan baik tanpa pengawasan dari perusahaan. Meskipun tanpa pengawasan intensif dari pihak organisasi, karyawan dapat bekerja dengan produktif sehingga kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

6. *Interpersonal Impact* (Hubungan antar Perseorangan)

Hubungan antar perseorangan adalah seorang karyawan dapat mengembangkan perasaan saling menghargai dan meningkatkan kerjasama antara karyawan satu dengan yang lainnya.

Robbins (2016) juga mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah di mana seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standard yang telah ditetapkan organisasi.

2. Kuantitas Kerja

Kualitas kerja adalah hasil pekerjaan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Produktivitas

Produktivitas adalah kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan dengan hasil yang baik.

4. Efektivitas

Efektivitas adalah pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya. Ketepatan waktu menunjukkan efektivitas pengguna alokasi waktu yang tersedia.

5. Kemandirian

Kemandirian adalah inisiatif karyawan menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang dianut oleh anggota pada suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain. Budaya organisasi yang kuat ditandai dengan nilai-nilai yang dipegang dan disetujui secara luas. Budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi. Hasil spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sangadji & Sopiah (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016) juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

Employee engagement adalah keterikatan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja baik secara fisik, kognitif, dan emosional (Schiemann, 2011). Bakker dan Demerouti (2004), menyatakan bahwa karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran positif, oleh karena itu mereka cenderung lebih banyak menyelesaikan hal-hal lain di tempat mereka bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016), juga menunjukkan bahwa *employee engagement* secara parsial ataupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. selanjutnya penelitian yang dilakukan Nazir dan Islam (2016), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

2.5 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mery Raflesia dengan judul Pengaruh *Employee Engagement*, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tegal yang dilakukan pada tahun 2020. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Metode yang

digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini dengan kuesioner dan studi kepustakaan. Hasil dari penelitian ini adalah diperoleh nilai korelasi 0,8222 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tegal. Kemudian diperoleh nilai korelasi budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,867 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Tegal. Dan diperoleh nilai korelasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja sebesar 0,848 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Tegal. Adapun perbedaan penelitian ini dan penelitian yang saya lakukan adalah dalam penelitian ini digunakan variabel gaya kepemimpinan demokratis sedangkan pada penelitian saya tidak. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan budaya organisasi.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Nila Rizki Lestari dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Tegal yang dilakukan pada tahun 2021. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, iklim organisasi, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan kuesioner. Hasil dari penelitian ini

adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Tegal. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Tegal. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Tegal. Dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi, iklim organisasi, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Tegal. Persamaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu pada penelitian ini menggunakan variabel iklim organisasi.

3. Penelitian yang dilakukan Heggi Wirawan Prayudha yang dilakukan pada tahun 2018 dengan judul Pengaruh Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement*, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Variabel *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah variabel *employee engagement*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Deisya Monika Puspa dan Ella Jauvani Sagala pada tahun 2018 dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Generasi Y di Bank Rakyat Indonesia Kabupaten Wonosobo. Metode dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement*, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan termasuk kedalam kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan gen Y di Bank Rakyat Indonesia Kabupaten Wonosobo memiliki rasa terikat, berkomitmen, dan bertanggung jawab atas kinerjanya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasi sedangkan penelitian saya menggunakan variabel budaya organisasi.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Anggia Sari Lubis dan Sari Wulandari pada tahun 2018 dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata, Budaya, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Serdang Bedagai. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata, Budaya, Pemuda dan Olahraga. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan yaitu menggunakan variabel *employee engagement* dan kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah pada penelitian yang saya lakukan menggunakan variabel budaya organisasi.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Elida Chaerunissa dan Ranthy Pancasasti pada tahun 2021 dengan judul Pengaruh *employee engagement* dan *Commitment Organization* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Departemen Operasi PT. Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu). Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya yaitu terdapat variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan ada penelitian ini menggunakan variabel *Commitment Organization* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sedangkan penelitian saya menggunakan variabel budaya organisasi.
7. Penelitian yang dilakukan Pramita Trisaning Cahyadani pada tahun 2021 dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara simultan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah terdapat variabel *employee engagement* dan

kinerja karyawan. Perbedaannya adalah pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sedangkan penelitian saya menggunakan variabel budaya organisasi.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ras Muis, J Jufrizen dan Muhammad Fahmi pada tahun 2018 yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasi sedangkan penelitian saya menggunakan variabel *employee engagement*.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Cicilia Anggareni dan Agus Iwhan Ariftian Zuhdi pada tahun 2020 dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode sensus. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya yaitu variabel budaya organisasi dan

kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah pada penelitian ini menggunakan variabel iklim organisasi dan lingkungan kerja sedangkan penelitian saya menggunakan variabel *employee engagement*.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Muh. Ifan Fadillah, Muh. Idrus Taba, dan Andi Reni pada tahun 2022 dengan judul "*The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance*" dengan studi kasus pada kinerja perawat di Rumah sakit Ibnu Sina Makassar. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi parsial. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif variabel *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance* pada rumah sakit Ibnu Sina Makassar. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah variabel kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah saya menggunakan variabel budaya organisasi dan *employee engagement* sedangkan penelitian ini menggunakan variabel *organizational citizenship behavior*.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Ilham Himawan, Idrus Taba, dan Andi Reni pada tahun 2019 dengan judul "*The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at Telkom Indonesia Regional VII Division*". Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *smart partial least square (PLS)*. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI & TAHUN	JUDUL	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1.	Mery Raflesia (2020)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tegal (2020)	<i>Employee engagement</i> , budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja.	1. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh <i>employee engagement</i> , budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tegal.
2.	Nila Rizki Lestari (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Tegal (2021)	Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, <i>Employee Engagement</i> , Kinerja Karyawan.	1. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Tegal. 2. Hasil dari penelitian ini terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Tegal.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

3.	Heggi Wirawan Prayudha (2018)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Universitas Islam Indonesia (2018)	<i>Employee engagement</i> , Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian ini <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. 4. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. <i>Employee engagement</i> dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Deisya Monika Puspa dan Ella Jauvani Sagala (2018)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Bank Generasi Y (Studi pada Bank BRI Kabupaten Wonosobo)	<i>Employee engagement</i> , Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian ini adalah <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Hasil penelitian ini adalah komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Hasil penelitian ini adalah <i>employee engagement</i> dan komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

5.	Anggia Sari Lubis dan Sari Wulandari (2018)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata, Budaya, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Serdang Bedagai.	<i>Employee Engagement</i> , Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	1. Hasil dari uji regresi menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yaitu <i>employee engagement</i> dan kepemimpinan memiliki nilai positif. Artinya, semakin baik yang ada di dalam diri para pegawai, semakin baik praktek kepemimpinan yang dilakukan di dalam organisasi maka kinerja pegawai Dinas pariwisata budaya pemuda dan olah raga Kabupaten Serdang Bedagai akan semakin tinggi.
6.	Elida Chaerunissa dan Ranthy Pancasasti (2021)	Pengaruh <i>employee engagement</i> dan <i>Commitment Organization</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Departemen Operasi PT. Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu).	<i>Employee Engagement</i> , <i>Commitment Organization</i> , Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja	1. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

7.	Pramita Trisnaning Cahyadani (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya	Kepemimpinan Transformasional, <i>Employee Engagement</i> , Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan <i>employee engagement</i> dan kepemimpinan transformasional.
8.	Muhammad Ras Muis, J Jufrizen dan Muhammad Fahmi (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. 2. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. 3. Secara simultan, terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

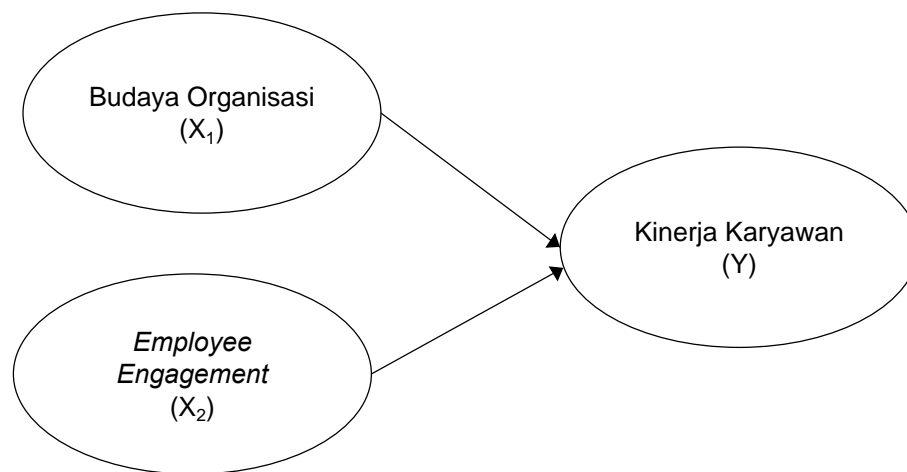
Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

9.	Cicilia Anggraeni dan Agus Iwhan Ariftian Zuhdi (2020)	Pengaruh Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan.	Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan	<p>1 Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2 Variabel lingkungan kerja menunjukkan bahwa variabel ini memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.</p> <p>3 Budaya organisasi dinyatakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>
10.	Muh. Ifan Fadillah, Muh. Idrus Taba, dan Andi Reni (2022)	<i>The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior dan Employee Performance.</i>	1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .
11.	Ilham Himawan, Idrus Taba, dan Andi Reni (2019)	<i>The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at Telkom Indonesia Regional VII Division</i>	<i>Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance, dan Job Satisfaction.</i>	1. Hasil dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Google Scholar (2022)

2.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Suryani dan Hendryadi (2015) kerangka teoritis adalah model konseptual dari sebuah teori yang memberi penjelasan logis mengenai bagaimana hubungan atau faktor yang berhasil diidentifikasi sebagai faktor penting untuk menjelaskan mengenai masalah yang akan diteliti. Berdasarkan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan berikut merupakan kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara mengenai permasalahan yang diteliti, dan akan diuji kebenarannya berdasarkan hasil pengolahan data. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Panakkukang, Makassar.

H2: Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Panakkukang, Makassar.

H3: Variabel budaya organisasi berpengaruh lebih dominan daripada *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Panakkukang, Makassar.