

# Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ

Mukti Wiyanto<sup>1)</sup> Dr. Machmed Tun Ganyang S.E., M.M<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Magister Manajemen, Fakultas Bisnis  
Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, Jakarta Timur 13210  
Email: mukti.wiyanto84@gmail.com

<sup>2)</sup> Magister Manajemen, Fakultas Bisnis  
Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, Jakarta Timur 13210  
Email: machmed.ganyang@kalbis.ac.id

**Abstract:** *This study aims to determine the relationship and influence Organizational Culture, Leadership, and Employee Engagement to the performance of employees of PT. XYZ. In this study not all the population used as the object of research, but only 100 employees-employee PT. XYZ Office head office and Jabodetabek area (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi). Based on Spearman Correlation Coefficient Test. The results showed the variables of Organizational Culture, Leadership variables and employee attachment each have a positive relationship to Employee Performance variables. While Organizational Cultural Variables there is no significant influence on Employee Performance. Leadership variables and Employee Engagement have a significant influence on employee performance.*

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

**Abstrak:** *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Keterikatan Karyawan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. Dalam penelitian ini tidak semua populasi dijadikan objek penelitian, melainkan hanya 100 karyawan-karyawati PT. XYZ Kantor head office dan area Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi). Berdasarkan Uji Koefisien Korelasi Spearman. Hasil penelitian menunjukkan variabel Budaya Organisasi, variabel Kepemimpinan dan keterikatan karyawan masing-masing memiliki hubungan positif terhadap variabel Kinerja Karyawan. Sedangkan Variabel Budaya Organisasi tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.*

**Kata kunci:** *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan*

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mengembangkan organisasi terarah untuk tercapainya tujuan organisasi. salah satu keberhasilan organisasi dalam menunjang perkembangan masa depan perusahaan

diperlukan adanya visi, misi, strategi dan nilai yang berkesinambungan.

Dalam mendukung visi, misi, strategi dan nilai perusahaan maka diperlukan faktor kunci dalam menjalankan organisasi serta manajemen yang ingin maju, seperti budaya organisasi dan kepemimpinan yang dapat mengarahkan para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam sebuah organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan sangat diperlukan untuk

mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim keterikatan bagi karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.

Kinerja karyawan yang terus meningkat pada sebuah organisasi tidak terlepas dari peran Sumber Daya Manusia (SDM) didalamnya. Keberhasilan dan kinerja karyawan dalam bekerja banyak ditentukan oleh budaya organisasi, kepemimpinan dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya.

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) dikenal luas sebagai konsep dalam memberikan informasi mengenai tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi dan merupakan faktor yang mendorong karyawan dalam melakukan kinerja yang maksimal melebihi yang diharapkan. Bahkan faktor keterikatan ini juga mempengaruhi keputusan anggota organisasi untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

PT. XYZ sebagai salah satu perusahaan retail farmasi obat-obatan adalah sebuah jaringan usaha yang menjembatani bisnis antara Apotek dengan Perusahaan Farmasi. Apotek dan Perusahaan Farmasi yang masuk kedalam jaringan ini menjadi *partner* bisnis dari PT. XYZ memiliki lebih dari 300 produk dari beberapa Perusahaan Farmasi yang menjadi klien, Jumlah ini akan terus meningkat sejalan dengan bertambahnya produk baru atau bertambahnya perusahaan farmasi yang akan bergabung dan menjadi klien Sebagai *partner* bisnis, Apotek akan banyak mendapatkan keuntungan dari kerjasama ini diantaranya adalah mendapatkan paket *inventory* awal berupa laptop atau *note book* dan sejumlah varian produk obat, diskon pembelian obat, program bonus, pelatihan karyawan, dukungan sistem administrasi dan dukungan tenaga penjualan (*health advisor*).

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan penelitian tesis ini sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ?
3. Apakah keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ?

## C. Tujuan Penulisan

Tujuan dari penulisan ini dibuat yaitu agar diketahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan PT. XYZ kantor pusat dan area cabang Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi).

Adapun tujuan penulisan ini adalah untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. XYZ kantor pusat dan area cabang Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi).
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ kantor pusat dan area cabang Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi).
3. Untuk menganalisis keterikatan karyawan terhadap kinerja Karyawan PT. XYZ kantor pusat dan area cabang Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi).

## II. METODOLOGI

### A. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur istilah budaya perusahaan atau *corporate culture* sering diubah menjadi budaya organisasi atau *organization culture*.

Budaya organisasi memiliki pengertian sebagai sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang dipelajari oleh organisasi dan diyakini bersama oleh setiap anggota dalam organisasi dapat menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut (Kurniawan, Brahmasari dan Ratih, 2016: 2) Budaya adalah seperangkat keyakinan, nilai dan kerja sama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat mereka, bagaimana imbalan didistribusikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana orang diperlakukan, bagaimana organisasi merespons lingkungannya.

Menurut (Schein, 2014: 1) Budaya merupakan fenomena dinamis yang mengelilingi kita setiap saat, terus-menerus diberlakukan dan diciptakan oleh interaksi kita dengan orang lain dan dibentuk oleh pimpinan perilaku, dan seperangkat struktur, rutinitas, aturan, dan panduan norma serta pembatasan perilaku. Saat seseorang membawa budaya ke level dari organisasi dan bahkan sampai ke kelompok-kelompok dalam organisasi, kita dapat melihat dengan jelas bagaimana budaya diciptakan, tertanam, berkembang, dan akhirnya dimanipulasi, dan pada saat bersamaan

bagaimana budaya membatasi, menstabilkan, dan menyediakan struktur serta makna pada anggota kelompok.

Menurut (Joushan, Syamsun dan Kartika, 2015: 698). Salah satu faktor dari lingkungan kerja organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan adalah budaya organisasi.

Menurut (Elangovan dan Jayashree, 2013: 73) budaya adalah faktor penting dalam efektivitas jangka panjang organisasi dan berdampak pada Lingkungan kerja serta individu yang bekerja di dalamnya. Setiap organisasi punya sendiri Budaya organisasi. Untuk memahami berbagai budaya yang ada saat ini Dunia industri telah melakukan usaha untuk menyelidiki berbagai jenis organisasi budaya yang berlaku di berbagai sektor. Disimpulkan bahwa berbagai sektor industri dapat berhasil apabila melakukan Praktik budaya dengan baik.

Menurut (Suharti dan Suliyanto, 2012: 129) Budaya organisasi adalah sistem nilai yang dianut dan dilakukan oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi dari yang lain organisasi. Budaya organisasi yang ideal adalah budaya organisasi keterbukaan, sikap suportif, dan komunikasi yang baik antara organisasi dengan organisasi para karyawan. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi memberi dampak positif pada penciptaan keterlibatan karyawan juga. Sebuah perusahaan yang memiliki organisasi yang baik budaya dapat mempertahankan budayanya jika karyawan yang bekerja di perusahaan itu mau saling mengingatkan untuk mempertahankan dan menjalankan nilai.

### 1. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya perusahaan harus memiliki beberapa

karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Menurut (Luthans, 2011: 72), mengemukakan budaya perusahaan dibagi menjadi 6 (enam) karakteristik yaitu :

1. *Observed Behaviorally Regularities (Observasi peraturan perilaku)*  
Adalah ketika partisipasi perusahaan berinteraksi dengan satu yang lainnya dan mereka menggunakan bahasa yang sama, istilah-istilah dan hubungan keagamaan untuk sikap hormat.
2. Norma (*Norms*)  
Adalah standar dari perilaku seseorang yang membatasi seberapa banyak seseorang harus bekerja di suatu perusahaan dalam artian tidak terlalu banyak dan juga tidak terlalu sedikit.
3. Nilai-Nilai Dominan (*Dominant Values*)  
Adalah beberapa nilai-nilai yang dianjurkan oleh perusahaan dan diharapkan dapat berpartisipasi. Contohnya: absen berkurang, efisiensi tinggi, dan kualitas produk tinggi.
4. Filosofi (*Philosophy*)  
Adalah kebijakan-kebijakan yang mengatur kepercayaan di dalam perusahaan bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan.
5. Peraturan (*Rules*)  
Adalah garis pedoman yang berhubungan tentang bagaimana cara mengakrabkan dengan perusahaan. Pendatang baru harus belajar tentang budaya perusahaan agar diterima sebagai anggota grup secara keseluruhan.
6. *Iklm Organisasi (Organizational Climate)*

Merupakan suatu perasaan dari fisik yang secara eksplisit dari perusahaan dan interaksi antar karyawan, interaksi atasan dengan bawahan, dan juga interaksi dengan pelanggan atau dengan perusahaan lain.

Menurut (Robbins dan Judge, 2013: 512-513) menyatakan ada 7 (tujuh) karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh perusahaan, yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya sebuah perusahaan yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and risk taking*).  
Sejauhmana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci (*Attention to detail*)  
Sejauhmana karyawan diharapkan menjalankan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)  
Sejauhmana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada orang (*People orientation*)  
Sejauhmana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam perusahaan.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*)  
Sejauhmana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Agresif (*Aggressiveness*)  
Sejauhmana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas (*Stability*)  
Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* dalam

perbandingannya dengan pertumbuhan.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Kemampuan pendiri dalam menciptakan budaya tidak dibatasi oleh nilai-nilai dan ideologi sebelumnya. Budaya organisasi yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku dalam membantu karyawan melakukan pekerjaan yang lebih baik.

## 3. Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi berdasarkan pada konsep bangunan tiga tingkatan, yaitu: tingkatan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), tingkatan kepercayaan dan nilai (*espoused beliefs and values*), dan tingkatan *artifact*. Tingkatan asumsi dasar merupakan hubungan manusia dengan lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Asumsi dasar dapat diartikan sesuatu keyakinan yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tetapi dapat dirasakan. Tingkatan nilai (*value*) dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, yaitu dapat diukur dengan adanya perubahan suatu kondisi. Sedangkan tingkatan *artifact* adalah sesuatu yang dapat dilihat tetapi sulit untuk ditiru, dapat dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa di dengar (Schein, 2014: 25-26).

## B. Pengertian Kepemimpinan

Menurut (Soetopo, 2010) dalam (Su'ud, 2013: 71), kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan organisasi. Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi antara lain

sangat tergantung pada kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasi-kan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok. Pengertian ini menekankan betapa pentingnya tujuan bagi organisasi. Pengertian ini mengandung makna bahwa seseorang pengaruh kepada staf agar mereka bekerja secara sukacita dan penuh kreatif dalam mencapai tujuan.

Menurut (Srimulyani et al, 2016: 37) Kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen, karena kepemimpinan merupakan entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam sebuah organisasi, perilaku kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi anggota organisasi sehingga diharapkan nantinya menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Menurut (Poerwaningrum dan Sudirjo, 2016: 1) salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan bagi para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Menurut (Robbins dan Judge, 2013: 382) studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki 2 (dua) gaya yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua tipe tersebut pada situasi yang berbeda. Disatu sisi individu tidak mungkin menerapkan kedua gaya tersebut pada suatu waktu tertentu oleh karenanya pada kepemimpinan terdapat unsur kecenderungan, baik itu kecenderungan

untuk mengarah pada gaya kepemimpinan transaksional maupun pada gaya kepemimpinan transformasional.

## 1. Teori Kepemimpinan

Berikut beberapa teori kepemimpinan seperti kepemimpinan transaksional dan transformasional.

1. Pemimpin transaksional adalah metode kepemimpinan yang diterapkan agar bawahan dapat memenuhi persyaratan bekerja, dengan memberikan hukuman (*punishment*) atau penghargaan (*reward*).
2. Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada keutuhan setiap individu untuk tumbuh dan berkembang dengan cara berperan sebagai pelatih dan mentor.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional saling melengkapi, mereka tidak menentang pendekatan untuk menyelesaikan sesuatu. Transformasi kepemimpinan dibangun berdasarkan kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat pengikut usaha dan kinerja melampaui apa yang bisa dilakukan oleh pimpinan transaksional. Tapi sebaliknya tidak benar. Jadi jika Anda adalah pemimpin transaksional yang baik tapi jangan Memiliki kualitas transformasional, Anda mungkin hanya akan menjadi pemimpin biasa-biasa saja. Itu Pemimpin terbaik bersifat transaksional dan transformasional (Robbins dan Judge, 2013: 382).

## 2. Ciri-ciri Pemimpin

Berikut beberapa teori kepemimpinan seperti kepemimpinan transaksional dan transformasional.

1. Pemimpin transaksional adalah metode kepemimpinan yang diterapkan agar bawahan dapat memenuhi persyaratan bekerja, dengan memberikan hukuman (*punishment*) atau penghargaan (*reward*).
2. Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada keutuhan setiap individu untuk tumbuh dan berkembang dengan cara berperan sebagai pelatih dan mentor.

## C. Pengertian Keterikatan Karyawan

Penjelasan *engagement* menurut (Kahn, 1990) dalam (Sungkit dan Meiyanto, 2015: 61), *engagement merupakan* ekspresi yang dikehendaki seseorang berkaitan dengan perilaku tugasnya, yang menghubungkan pekerjaannya dengan eksistensi personal (fisik, kognitif, dan emosional) dan peran diri secara utuh. Dimensi fisik, kognitif, dan emosional merupakan energi yang mampu mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal, sedangkan peran diri tergambaran melalui kondisi psikologis. Dimensi fisik, kognitif, dan emosional diungkapkan melalui ekspresi diri yang menunjukkan identitas, pemikiran, dan perasaan sesungguhnya.

Berkaitan dengan konsep *employee engagement* yang dikemukakan oleh (Kahn, 1990) dalam (Sungkit dan Meiyanto, 2015: 62), kondisi psikologis yang mempengaruhi seseorang ketika mengalami *engaged* ialah *psychological meaningfulness, availability, dan safety*. Ketiga kondisi tersebut membentuk bagaimana seseorang melakukan perannya sebagai karyawan.

Penjelasan *engagement* menurut (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002) dalam (Hansen, Byrne dan Kiersch, 2014: 953), *employee engagement* merupakan keadaan psikologis dan motivasional, dimana karyawan

berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan mempromosikan tujuan organisasi.

Menurut (Santosa, 2012: 209) Dari berbagai definisi yang telah dijelaskan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* sebagai bentuk pernyataan karyawan terhadap pekerjaan mereka melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Para karyawan akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Para karyawan yang *engaged* peduli dengan masa depan perusahaan dan mereka rela untuk menginvestasikan karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut (Herminingsih, 2015: 1613) Konsep *employee engagement* telah mendapatkan popularitas selama 20 (dua puluh) tahun terakhir. penelitian yang dilakukan oleh banyak organisasi menyarankan agar organisasi menempatkan pengembangan *employee engagement* di tempat kerja sebagai prioritas.

Menurut (Sinha et al., 2014: 5) *employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan harus melihat pada organisasi dan tujuan organisasi. Komitmen emosional ini berarti karyawan yang terlibat benar-benar peduli terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk cek gaji, atau hanya untuk promosi berikutnya, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi.

Menurut (Saks, 2006) dalam (Sungkit dan Meiyanto, 2015: 62) memiliki sudut pandang bahwa *engagement* bersifat multidimensional, yaitu *engagement* pada pekerjaan (*job engagement*) yang berbeda dengan *engagement* pada organisasi (*organizational engagement*), namun keduanya dipengaruhi sejumlah faktor yang berkaitan satu sama lain. Faktor yang menentukan *job engagement* ialah dukungan organisasi dan *job characteristic*.

## 1. Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan

Faktor yang mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterikatan (*employee engagement*) terhadap perusahaan, diantaranya:

1. Rasa bahwa perusahaan dan pekerjaan memiliki arti bagi karyawan. Dengan demikian, karyawan akan menemukan makna akan pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja. Penna juga menambahkan tentang “hierarki keterlibatan”, dimana setelah karyawan puas dengan gaji dan tunjangan, mereka akan melihat peluang pengembangan seperti promosi, dan kemudian gaya kepemimpinan akan terlihat. Jika semua sudah terpenuhi dan karyawan merasa puas, maka akan muncul arti/makna sehingga karyawan dan perusahaan pada akhirnya akan memiliki tujuan yang sama, dan sama-sama memiliki arti/makna satu sama lain.
2. Peluang pengembangan diri atau karir. karyawan menginginkan peluang untuk berkembang untuk membuat mereka tetap puas terhadap pekerjaannya. Hubungan manajer dengan karyawan yang kuat juga merupakan unsur penting untuk meningkatkan *employee engagement* dan mempertahankan karyawan di perusahaan

## D. Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak ini dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun

manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu disebut *ability* (Kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (Kinerja).

Penjelasan kinerja menurut (Mangkunegara, 2007: 67) dalam Ramadhan dan (Sembiring, 2014: 50) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kerja yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja (*performance*), yaitu gambaran mengenai hasil pencapaian target dalam atau perusahaan.

Penjelasan kinerja menurut (Bernardin & Russel, 1993) dalam (Syachroni, 2013: 126) kinerja adalah catatan hasil (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau suatu kegiatan tertentu selama satu periode tertentu.

Kinerja menurut (Pabundu Tika, 2008) dalam (Poerwaningrum dan Sudirjo, 2016: 3) adalah hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja menurut (Gibson, 2003: 18) dalam (Suprihati, 2014: 95) adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu

menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar dari pada jumlah dari bagian-bagiannya. Ditingkat manapun tidak ada satu ukuran kriteria yang tepat merefleksikan kinerja.

Menurut (Wahyudi, Idris dan Noor, 2013: 1), Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi khususnya organisasi Pemerintah. Dengan pengukuran kinerja suatu organisasi dapat memanfaatkan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya manusianya, sebagai dasar pendistribusian penghargaan, membantu dalam upaya pertimbangan dan pengambilan keputusan serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya pegawai.

## 1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Penjelasan faktor-faktor yang mendukung kinerja oleh (Albanese, 1978) dalam (Syachroni, 2013: 126) menyebutkan 4 (empat) faktor utama dari kinerja yaitu:

1. Motivasi  
Motivasi merupakan usaha dorongan yang membuat orang mau bekerja.
2. Kemampuan  
Kemampuan atau *skill* merupakan faktor yang membuat orang mampu atau dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan yang menjadi tugasnya.
3. Persepsi peran  
Persepsi peran adalah pencerminan dari pengetahuan mengenai apa yang akan dikerjakan
4. Situasional organisasi  
Faktor situasi merupakan kondisi yang membuat orang mau, mampu dan tahu mengenai pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut (Umar, 2002) dalam (Syachroni, 2013: 126) mengatakan komponen data kinerja terdiri atas:

1. Kualitas pekerjaan.



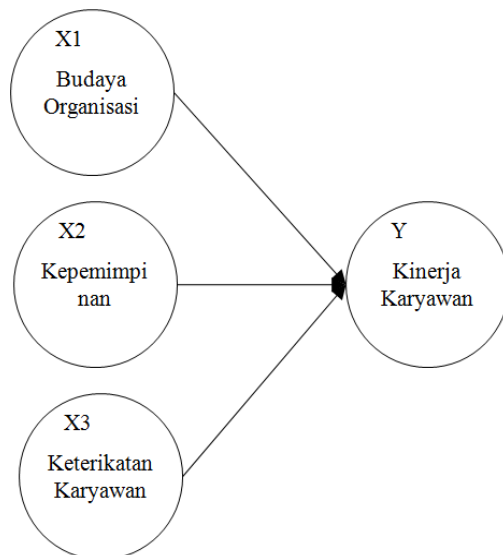
2. Kejujuran karyawan.
3. Inisiatif.
4. Kehadiran.
5. Sikap.
6. Kerjasama
7. Kehandalan.
8. Pengetahuan tentang pekerjaan.
9. Tanggung jawab.
10. Pemanfaatan waktu.

## 2. Indikator-Indikator Kinerja

Penjelasan indikator-indikator kinerja oleh (Mathis dan Jackson, 2006: 378) dalam (Ramadhan dan Sembiring, 2014: 50) yang menguraikan dimensi yang diukur dalam melihat tingkat kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas hasil kerja.
2. Kualitas hasil kerja.
3. Ketepatan waktu.
4. Kehadiran.
5. Kemampuan bekerjasama.

## E. Model Konseptual Penelitian



Gambar 1 Model Konseptual Penelitian

## III. PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan proses analisis dan uraian hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ.

### A. Gambaran Umum Responden

Dari *survey* penelitian yang dilakukan terhadap 100 responden, yaitu karyawan PT. XYZ diketahui gambaran umum mengenai umur, jenis kelamin, status perkawinan, lama bekerja dan pendidikan terakhir.

Untuk lebih jelasnya, dibawah ini ditampilkan gambaran umum responden sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori		Keterangan		Frekuensi	
		Jumlah	%	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	14	14%	100	100%
	Perempuan	86	86%		
		<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	
Usia	20-30	93	93%	100	100%
	31-40	7	7%		
		<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	
Tingkat Pendidikan	SMK/ SMA	12	12%	100	100%
	D3	22	22%		
	S1	64	64%		
	S2	2	2%		
		<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	
Masa Kerja	<1 thn	11	11%	100	100%
	1 - 5 thn	85	85%		
	> 5 thn	4	4%		
		<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	
Status Perkawinan	Belum Menikah	85	85%	100	100%
	Sudah Menikah	15	15%		
		<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

Berdasarkan data yang didapatkan dari Tabel 4.1 Karakteristik Responden, jumlah responden lebih banyak berjenis kelamin perempuan. Perbedan jumlah karyawan laki-laki dan perempuan yang cukup signifikan tersebut, lebih didasarkan padakarakter dan kompetensi yang dibutuhkan pada unit kerja untuk bekerja di lapangan atau operasional layanan umum retail obat.

Karakteristik responden berdasarkan usia didapatkan jumlah terbanyak karyawan berusia 20 – 30 tahun dengan asumsi masa

usia produktif sehingga dimungkinkan adanya sistem kaderisasi dari segi usia. Tetapi masih terdapat kendala dalam pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki sert masih perlu waktu untuk pembentukan sikap dan pola kepemimpinan, selanjutnya yang berusia 31 – 40 tahun adalah karyawan dengan jumlah sedikit, grup inilah yang diharapkan dapat dengan cepat siap dalam menerapkan program kaderisasi baik dalam mencari pemimpin serta membentuk karyawan yang berpengalaman dan professional.

Berdasarkan tingkat pendidikan didapatkan hasil yang paling banyak adalah lulusan S1. lulusan D3 adalah peringkat kedua terbanyak, lulusan SMA/ SMK adalah peringkat ketiga terbanyak dan yang paling sedikit adalah lulusan S2.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja terbanyak adalah masa kerja 1 – 5 tahun, peringkat kedua terbanyak adalah < 1 tahun dan masa kerja dengan jumlah sedikit adalah > 5 tahun.

Berdasarkan status perkawinan didapatkan hasil yang paling banyak adalah status belum menikah.

## B. Pengolahan Data

Dalam penelitian di PT. XYZ kantor pusat dan cabang Jabodetabek, penulis mengajukan seperangkat kuesioner kepada responden yang berjumlah 100 (seratus) orang. Kuesioner ini terdiri dari sejumlah pernyataan yang mewakili 4 (empat) variabel yang diteliti. Ke 4 (empat) variabel penelitian yang berbentuk kuesioner itu adalah tentang Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Keterikatan Karyawan (*Engagement*) dan Kinerja Karyawan. Kuesioner variabel Budaya Organisasi terdiri dari 8 butir pernyataan, Gaya Kepemimpinan terdiri dari 6 butir pernyataan, Keterikatan Karyawan (*Engagement*) terdiri dari 9 butir pernyataan

dan variabel Kinerja Karyawan terdiri dari 12 butir pernyataan

## C. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Dalam penelitian ini pengujian validitas instrumen atau alat pengukur data mengukur valid atau tidaknya suatu kesioner menggunakan analisa korelasi dari *Pearson Product Moment*. Pengujian validitas instrumen dari setiap butir pernyataan (item) digunakan analisis butir, yaitu mengkorelasikan skor setiap pernyataan dengan skor total yang merupakan jumlah skor dari setiap butir pernyataan, (Sekaran, 2003).

### 1. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Tabel 2. Uji Validitas Budaya Organisasi

		Correlations								
		Budaya1	Budaya2	Budaya3	Budaya4	Budaya5	Budaya6	Budaya7	Budaya8	Total
Budaya1	Pearson Correlation	1	0.178	0.004	0.032	0.031	0.036	0.036	0.062	.259**
	Sig. (2-tailed)		0.077	0.97	0.754	0.756	0.711	0.721	0.542	0.009
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Budaya2	Pearson Correlation	0.178	1	-0.078	-0.044	0.018	0.022	.199*	0.116	.276**
	Sig. (2-tailed)	0.077		0.438	0.661	0.86	0.826	0.047	0.249	0.005
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Budaya3	Pearson Correlation	0.004	-0.078	1	0.158	.210*	.824**	0.089	0.152	.595**
	Sig. (2-tailed)	0.97	0.438		0.115	0.036	0	0.38	0.13	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Budaya4	Pearson Correlation	0.032	-0.044	0.158	1	.843**	0.12	0.141	.226*	.587**
	Sig. (2-tailed)	0.754	0.661	0.115		0	0.233	0.162	0.025	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Budaya5	Pearson Correlation	0.031	0.018	.210*	.843**	1	.248*	0.178	0.18	.644**
	Sig. (2-tailed)	0.756	0.86	0.036	0		0.013	0.076	0.073	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Budaya6	Pearson Correlation	0.038	0.022	.824**	0.12	.248*	1	.247*	0.116	.647**
	Sig. (2-tailed)	0.711	0.826	0	0.233	0.013		0.013	0.251	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Budaya7	Pearson Correlation	0.036	.199*	0.089	0.141	0.178	.247*	1	.773**	.625**
	Sig. (2-tailed)	0.721	0.047	0.38	0.162	0.076	0.013		0	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Budaya8	Pearson Correlation	0.062	0.116	0.152	.225*	0.18	0.116	.773**	1	.622**
	Sig. (2-tailed)	0.542	0.249	0.13	0.025	0.073	0.251	0		0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.259**	.276**	.595**	.587**	.644**	.647**	.625**	.622**	1
	Sig. (2-tailed)	0.009	0.005	0	0	0	0	0	0	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS di dapatkan nilai r hitung lebih besar dari nilai tabel 0.196, yang artinya semua item dinyatakan valid dan bisa dijadikan

sebagai alat pengumpul penelitian yang dilakukan.

## 2. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Skala pengukuran yang reliabel sebaiknya memiliki nilai *Cronbach's Alpha* minimal 0,70 menurut Sekaran (2003). Reliabilitas instrumen menunjukkan konsistensi suatu instrumen. Bila suatu instrumen data dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut dapat dikatakan reliabel (dapat dipercaya).

Jika dihitung menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Program for Social Science*) maka didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 3. Uji Reliabilitas Budaya Organisasi**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.662	8

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Budaya1	26.52	8.212	.085	.683
Budaya2	26.84	8.136	.089	.685
Budaya3	26.64	6.657	.389	.622
Budaya4	26.65	6.856	.406	.618
Budaya5	26.64	6.536	.466	.601
Budaya6	26.58	6.428	.458	.602
Budaya7	26.62	6.703	.454	.606
Budaya8	26.80	6.566	.429	.611

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan menggunakan metode *cronbach's alpha* diperoleh hasil sebesar 0.662 lebih besar dari rtabel 0.196. artinya dapat dikatakan reliabel atau terpercaya

sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

## 3. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

**Tabel 4. Uji Validitas Kepemimpinan**

		Correlations						
		Kepemimpinan1	Kepemimpinan2	Kepemimpinan3	Kepemimpinan4	Kepemimpinan5	Kepemimpinan6	Total
Kepemimpinan1	Pearson Correlation	1	0.022	0.14	-0.016	0.15	0.105	.465**
	Sig. (2-tailed)		0.828	0.166	0.875	0.137	0.297	0
Kepemimpinan2	Pearson Correlation	0.022	1	.205*	0.018	-0.006	0.124	.462**
	Sig. (2-tailed)	0.828		0.041	0.861	0.951	0.219	0
Kepemimpinan3	Pearson Correlation	0.14	.205*	1	0.14	.217*	0.162	.631**
	Sig. (2-tailed)	0.166	0.041		0.165	0.03	0.108	0
Kepemimpinan4	Pearson Correlation	-0.016	0.018	0.14	1	-0.055	.228*	.443**
	Sig. (2-tailed)	0.875	0.861	0.165		0.586	0.023	0
Kepemimpinan5	Pearson Correlation	0.15	-0.006	.217*	-0.055	1	0.066	.444**
	Sig. (2-tailed)	0.137	0.951	0.03	0.586		0.514	0
Kepemimpinan6	Pearson Correlation	0.105	0.124	0.162	.228*	0.066	1	.554**
	Sig. (2-tailed)	0.297	0.219	0.108	0.023	0.514		0
Total	Pearson Correlation	.465**	.462**	.631**	.443**	.444**	.554**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	
N		100	100	100	100	100	100	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS di dapatkan nilai r hitung lebih besar dari nilai tabel 0.196, yang artinya semua item dinyatakan valid dan bisa dijadikan sebagai alat pengumpul penelitian yang dilakukan.

## 4. Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Jika dihitung menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Program for Social Science*) maka didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 5. Uji Reliabilitas Budaya Organisasi**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.401	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepemimpinan1	19.53	3.585	.148	.384
Kepemimpinan2	19.64	3.586	.137	.392
Kepemimpinan3	19.67	3.052	.344	.251
Kepemimpinan4	19.75	3.644	.117	.404
Kepemimpinan5	19.57	3.662	.139	.388
Kepemimpinan6	19.54	3.342	.268	.310

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan menggunakan metode *cronbach's alpha* diperoleh hasil sebesar 0.401 lebih besar dari rtabel 0.196. artinya dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

**5. Uji Validitas Variabel Keterikatan Karyawan**

**Tabel 6. Uji Validitas Keterikatan Karyawan**

**Correlations**

		Eng1	Eng2	Eng3	Eng4	Eng5	Eng6	Eng7	Eng8	Eng9	Total
Eng1	Pearson Correlation	1	.235*	.718**	.229*	.331**	.298**	.316**	.326**	.241*	.649**
	Sig. (2-tailed)		0.018	0	0.022	0.001	0.003	0.001	0.001	0.016	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eng2	Pearson Correlation	.235*	1	.271**	0.186	.301**	.227*	.235*	.294**	.951**	.617**
	Sig. (2-tailed)	0.018		0.006	0.063	0.002	0.023	0.019	0.003	0	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eng3	Pearson Correlation	.718**	.271**	1	.225*	.324**	.260**	.296**	.325**	.278**	.642**
	Sig. (2-tailed)	0	0.006		0.024	0.001	0.009	0.003	0.001	0.005	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eng4	Pearson Correlation	.229*	0.186	.225*	1	.210*	0.159	0.16	.218*	0.18	.409**
	Sig. (2-tailed)	0.022	0.063	0.024		0.029	0.114	0.111	0.029	0.072	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eng5	Pearson Correlation	.331**	.301**	.324**	.218*	1	.324**	.346**	.968**	.318**	.741**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.002	0.001	0.029		0.001	0	0	0.001	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eng6	Pearson Correlation	.298**	.227*	.260**	0.159	.324**	1	.961**	.284**	.279**	.658**
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.023	0.009	0.114	0.001		0	0.004	0.005	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eng7	Pearson Correlation	.316**	.235*	.296**	0.16	.346**	.961**	1	.352**	.272**	.685**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.019	0.003	0.111	0	0		0	0.006	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eng8	Pearson Correlation	.326**	.294**	.325**	.218*	.968**	.284**	.352**	1	.311**	.732**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.003	0.001	0.029	0	0.004	0		0.002	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eng9	Pearson Correlation	.241*	.951**	.278**	0.18	.318**	.279**	.272**	.311**	1	.641**
	Sig. (2-tailed)	0.016	0	0.005	0.072	0.001	0.005	0.006	0.002		0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.649**	.617**	.642**	.409**	.741**	.658**	.685**	.732**	.641**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS di dapatkan nilai r hitung lebih besar dari nilai tabel 0.196, yang artinya semua item dinyatakan valid dan bisa dijadikan sebagai alat pengumpul penelitian yang dilakukan.

**6. Uji Reliabilitas Variabel Keterikatan Karyawan**

Jika dihitung menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Program for Social Science*) maka didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 7. Uji Reliabilitas Keterikatan Karyawan**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eng1	30.58	19.478	.515	.810
Eng2	30.44	20.572	.506	.811
Eng3	30.77	20.118	.527	.809
Eng4	30.55	22.492	.292	.830
Eng5	30.62	18.602	.633	.795
Eng6	30.59	19.800	.540	.807
Eng7	30.53	19.625	.576	.803
Eng8	30.60	18.545	.618	.797
Eng9	30.44	20.269	.530	.808

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan menggunakan metode *cronbach's alpha* diperoleh hasil sebesar 0.826 lebih besar dari rtabel 0.196. artinya dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

## 7. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 8. Uji Validitas Kinerja Karyawan**

		Correlations												
		Kin1	Kin2	Kin3	Kin4	Kin5	Kin6	Kin7	Kin8	Kin9	Kin10	Kin11	Kin12	Total
Kin1	Pearson Correlation	1	.419**	.404**	.411**	.957**	.944**	.365**	.394**	.368**	.386**	.933**	.361**	.764**
	Sig. (2-tailed)		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin2	Pearson Correlation	.419**	1	.346**	.346**	.415**	.407**	.942**	.334**	.948**	.329**	.395**	.939**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.0		.0	.0	.0	.0	0.001	.0	0.001	.0	.0	.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin3	Pearson Correlation	.404**	.346**	1	.998**	.434**	.361**	.343**	.966**	.353**	.956**	.431**	.347**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin4	Pearson Correlation	.411**	.346**	.998**	1	.441**	.347**	.366**	.985**	.368**	.982**	.445**	.369**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin5	Pearson Correlation	.957**	.415**	.434**	.441**	1	.853**	.429**	.445**	.424**	.442**	.982**	.424**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin6	Pearson Correlation	.944**	.407**	.361**	.347**	.853**	1	.248*	.262**	.263**	.273**	.786**	.245*	.664**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0	.0		0.013	0.003	0.008	0.006	.0	0.014	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin7	Pearson Correlation	.365**	.942**	.343**	.366**	.429**	.248*	1	.395**	.993**	.402**	.450**	.997**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0	.0	0.013		.0	.0	.0	.0	.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin8	Pearson Correlation	.394**	.334**	.956**	.995**	.445**	.292**	.395**	1	.390**	.989**	.465**	.391**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.0	0.001	.0	.0	.0	0.003	.0		.0	.0	.0	.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin9	Pearson Correlation	.368**	.948**	.353**	.368**	.424**	.263**	.993**	.390**	1	.399**	.453**	.997**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0	.0	0.008	.0	.0		.0	.0	.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin10	Pearson Correlation	.386**	.329**	.956**	.982**	.442**	.273**	.402**	.989**	.398**	1	.468**	.405**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.0	0.001	.0	.0	.0	0.006	.0	.0	.0		.0	.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin11	Pearson Correlation	.933**	.395**	.431**	.445**	.982**	.796**	.450**	.465**	.453**	.468**	1	.453**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0		.0	.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kin12	Pearson Correlation	.361**	.939**	.347**	.369**	.424**	.245*	.997**	.391**	.997**	.405**	.453**	1	.763**
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0	.0	0.014	.0	.0	.0	.0	.0		.0
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.764**	.752**	.754**	.767**	.797**	.664**	.763**	.766**	.766**	.765**	.798**	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 8. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Jika dihitung menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Program for Social Science*) maka didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 9. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kin1	38.33	96.223	.713	.927
Kin2	38.48	96.434	.699	.928
Kin3	38.29	96.713	.702	.928
Kin4	38.28	96.527	.718	.927
Kin5	38.25	95.442	.752	.926
Kin6	38.41	97.355	.589	.932
Kin7	38.39	95.553	.710	.927
Kin8	38.26	96.174	.716	.927
Kin9	38.39	95.594	.714	.927
Kin10	38.23	95.997	.713	.927
Kin11	38.22	95.183	.752	.926
Kin12	38.38	95.551	.709	.927

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan menggunakan metode *cronbach's alpha* diperoleh hasil sebesar 0.933 lebih besar dari rtabel 0.196. artinya dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

**D. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik (*classical assumptions*) adalah uji statistic untuk mengukur sejauh mana sebuah model regresi dapat disebut sebagai model yang baik.

**1. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah beberapa sampel yang ditetapkan dari populasi berdistribusi normal. Pengujian ini merupakan pengujian *statistic* non-parametrik *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (K/S). Adapun

kriteria penerimaan hipotesis sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima
2. Jika nilai probabilitas  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

Adapun hasil uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (K/S) terhadap 100 sampel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 10. Uji Kolmogorov-Smirnov**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.92684100
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.061
	Negative	-.132
Kolmogorov-Smirnov Z		1.315
Asymp. Sig. (2-tailed)		.063

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan output diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0.063 lebih besar dari 0.05, sehingga data yang kita uji berdistribusi normal.

**2. Uji Multikolonieritas**

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (tidak terjadi multikolonieritas). Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal yaitu variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (0).

Dasar pengambilan keputusan pada uji multikolonieritas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

**Melihat nilai Tolerance:**

1. Jika nilai *Tolerance*  $> 0.10$  maka artinya tidak terjadi multikolonieritas terhadap data yang di uji.

2. Jika nilai *Tolerance* < 0.10 maka artinya terjadi multikolonieritas terhadap data yang di uji.

**Melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)**

1. Jika nilai VIF < 0.10 maka artinya tidak terjadi multikolonieritas terhadap data yang di uji.
2. Jika nilai VIF > 0.10 maka artinya terjadi multikolonieritas terhadap data yang di uji.

**Tabel 11. Uji Kolmogorov-Smirnov Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-26.756	12.287		-2.178	.032		
	X1	.588	.281	.183	2.094	.039	.951	1.051
	X2	1.176	.428	.263	2.746	.007	.797	1.255
	X3	.870	.206	.317	3.244	.002	.765	1.307

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan *output* diatas maka dapat diketahui bahwa nilai *Tolerance* variabel Budaya (X1) sebesar 0.951, Kepemimpinan (X2) sebesar 0.797 dan Engagement (X3) sebesar 0.765 sehingga > 0.10. sementara nilai VIF variabel Budaya (X1) sebesar 1.051, Kepemimpinan (X2) sebesar 1.255 dan Engagement (X3) sebesar 1.30 < 10.00. sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi Multikolonieritas.

**3. Uji Koefisien Korelasi Spearman**

Uji korelasi bertujuan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan yang dimiliki antar variabel dalam penelitian.

Data pengambilan keputusan dalam uji korelasi spearman:

1. Jika nilai sig. < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara variabel yang dihubungkan.

2. Sebaliknya, jika nilai sig. > 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang signifikan antara variabel yang dihubungkan.

Kriteria tingkat hubungan (koefisien korelasi) antar variabel berkisar ± 0.00 sampai ± 1.00 tanda (+) adalah positif dan tanda (-) adalah negatif. Adapun kriteria sebagai berikut:

1. 0.00 sampai 0.20 artinya hampir tidak ada korelasi.
2. 0.21 sampai 0.40 artinya korelasi rendah.
3. 0.41 sampai 0.60 artinya korelasi sedang.
4. 0.61 sampai 0.80 artinya korelasi tinggi.
5. 0.81 sampai 1.00 artinya korelasi sempurna.

Hasil uji korelasi spearman menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 12. Uji Korelasi Spearman Correlations**

		Bud	Kep	Eng	Kin	
Spearman's rho	Bud	Correlation Coefficient	1.000	-.008	.210*	.216*
		Sig. (2-tailed)		.940	.036	.031
		N	100	100	100	100
Kep	Correlation Coefficient	-.008	1.000	.581**	.399**	
	Sig. (2-tailed)	.940		.000	.000	
	N	100	100	100	100	
Eng	Correlation Coefficient	.210*	.581**	1.000	.530**	
	Sig. (2-tailed)	.036	.000		.000	
	N	100	100	100	100	
Kin	Correlation Coefficient	.216*	.399**	.530**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.000		
	N	100	100	100	100	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan *output* diatas diketahui bahwa N (jumlah penelitian adalah 100), sehingga dapat dijelaskan *output* Uji Koefisien Korelasi Spearman sebagai berikut:

1. Nilai koefisien korelasi Budaya (X1) terhadap Kinerja (Y1) sebesar 0.216, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan sangat lemah antara Budaya dengan Kinerja.  
Nilai sig. (2-tailed) variabel Budaya (X1) terhadap Variabel Kinerja (Y1) yaitu 0.031 lebih kecil dari 0.05 maka terdapat hubungan yang signifikan.
2. Nilai koefisien korelasi Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y1) sebesar 0.399, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan cukup antara Kepemimpinan (X2) dengan Kinerja.  
Nilai sig. (2-tailed) variabel Kepemimpinan (X2) terhadap Variabel Kinerja (Y1) yaitu 0.000 lebih kecil dari 0.05 maka terdapat hubungan yang signifikan.
3. Nilai koefisien korelasi *Engagement* (Keterikatan) (X3) terhadap Kinerja (Y1) sebesar 0.530, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kuat antara *Engagement* (Keterikatan) dengan Kinerja.  
Nilai sig. (2-tailed) variabel *Engagement* (X3) terhadap Variabel Kinerja (Y1) yaitu 0.000 lebih kecil dari 0.05 maka terdapat hubungan yang signifikan.

#### 4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis atau uji pengaruh berfungsi untuk mengetahui apakah koefisien regresi tersebut signifikan atau tidak. Dikarenakan penelitian ini menggunakan lebih dari satu variabel bebas (X), maka uji yang digunakan adalah uji analisis regresi linear berganda.

##### Membuat Persamaan Regresi Linear Berganda

Secara umum rumus persamaan regresi linear sederhana adalah  $Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + \dots$  sementara untuk

mengetahui nilai koefisien regresi tersebut dapat berpedoman pada *output* yang berada pada tabel *coefficient* berikut:

**Tabel 13. Uji Hipotesis Angka Konstan**

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-26.756	12.287		-2.178	.032		
	Bud	.588	.281	.183	2.084	.039	.951	1.051
	Kep	1.176	.428	.263	2.746	.007	.797	1.255
	Eng	.670	.206	.317	3.244	.002	.765	1.307

a. Dependent Variable: Kin

- a : angka konstan dari *unstandardized coefficients* sebesar -26.756, angka ini merupakan angka konstan yang mempunyai arti bahwa jika tidak ada Budaya (X1), Kepemimpinan (X2) dan Keterikatan (X3) maka nilai konsisten Kinerja (Y) adalah sebesar -26.756
- b : angka koefisien regresi Budaya (X1) nilainya sebesar 0.588, maka setiap penambahan 1% tingkat Budaya (X1) maka Kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0.588.  
Kepemimpinan (X2) nilainya sebesar 1.176, maka setiap penambahan 1% tingkat Kepemimpinan (X2), Kinerja (Y) akan meningkat sebesar 1.176 dan Engagement (X3) nilainya sebesar 0.670, maka setiap penambahan 1% tingkat Engagement (X3), Kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0.670.

Karena nilai koefisien regresi bernilai positif (+) maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa Budaya (X1), Kepemimpinan (X2) dan Engagement (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga persamaan regresi Budaya adalah  $Y = -26.756 + 0.588X$

**Tabel 14. Uji Hipotesis Signifikan**



Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-26.756	12.287		-2.178	.032		
	Bud	.588	.281	.183	2.094	.039	.951	1.051
	Kep	1.176	.428	.263	2.746	.007	.797	1.255
	Eng	.670	.206	.317	3.244	.002	.765	1.307

a. Dependent Variable: Kin

Berdasarkan *output* diatas diketahui nilai signifikansi (Sig.) sebagai berikut:

1. Budaya (X1) sebesar 0.039, Kepemimpinan (X2) sebesar 0.007, Engagement (Keterikatan) sebesar 0.002 lebih kecil dari probabilitas 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh Budaya (X1) dan Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y).

Tabel 15. Uji t

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-26.756	12.287		-2.178	.032		
	Bud	.588	.281	.183	2.094	.039	.951	1.051
	Kep	1.176	.428	.263	2.746	.007	.797	1.255
	Eng	.670	.206	.317	3.244	.002	.765	1.307

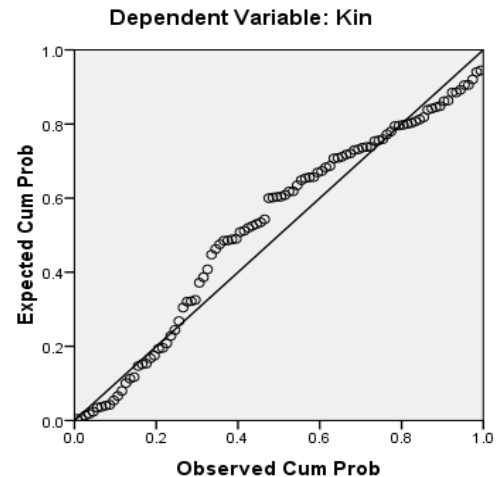
a. Dependent Variable: Kin

Pengujian hipotesis ini sering disebut uji t, dimana dasar pengambilan keputusan dalam uji t sebagai berikut:

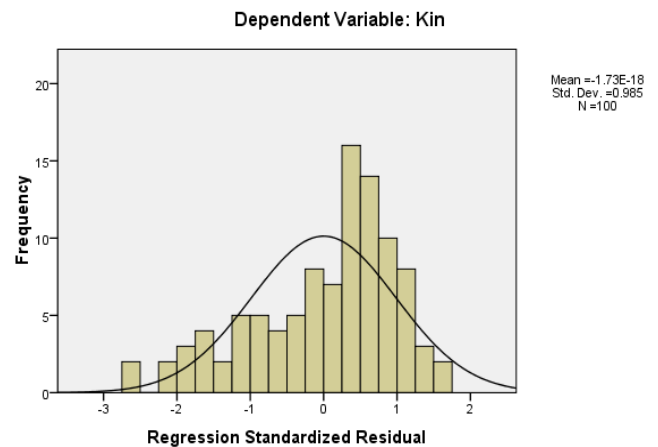
1. Jika nilai t hitung > dari t tabel maka terdapat pengaruh Budaya (X1), Kepemimpinan (X2) dan Engagement (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2. Jika nilai t hitung < dari t tabel maka tidak terdapat pengaruh Budaya (X1), Kepemimpinan (X2) dan Engagement (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## Uji Hipotesis dengan Melihat Kurva regresi

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram



Berdasarkan kurva diatas diketahui bahwa nilai t hitung tertinggi pada Engagement (X3) sebesar 3.244 sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif tinggi Engagement (X3) terhadap Kinerja (Y).

## Uji Hipotesis dengan Melihat Pengaruh Variabel X Terhadap Y

**Tabel 16. Uji Pengaruh X terhadap Y**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.548 <sup>a</sup>	.300	.278	8.050

a. Predictors: (Constant), Eng, Bud, Kep

b. Dependent Variable: Kin

Berdasarkan *output* SPSS diatas dapat diketahui nilai R Square sebesar 0.300.

## IV. SIMPULAN

Dari hasil pembahasan berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.
2. Jika perusahaan ingin melakukan perbaikan dapat dengan meningkatkan faktor kepemimpinan, karena kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ
3. *Engagement* (keterikatan karyawan) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ. karena dapat meningkatkan kualitas organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Elangovan, DR. A , J Jayashree, Maia "A Study On Organizational Culture with Reference To Sail, Salem" June 2013 hlm 73.
- Hansen, Anne. Byrne, Zinta. Kiersch, Christa (2013). "How Interpersonal Leadership Relates to Employee Engagement" 23 july.

- Herminingsih, Anik (2015). "Building Employees' Engagement through Leadership, Human Resources Management Practices and Organizational Culture". September.
- Joushan, Shindie Aulia. Syamsun, Muhammad. Kartika, Lindawati (2015) "Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi", November. hlm 698.
- Kurniawan, Kartika Agung . Brahmawati, Ida Aju Prof. Dr. Hj. Drg. Dipl., DHE., MPA., Ratih, Ida A. Brahma Dr. Hj. MM (2016). "Pengaruh Budaya Organisasi, keragaman kerja dan kompetensi kepuasan kerja serta Kinerja organisasi dan perawat pada Kodam VII/ Wirabuana RS tentara Nasional RI di Sulawesi", , Januari, hlm 2.
- Poerwaningrum, Hesti Eko. Sudirjo, Frans (2016). "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja".
- Sinha, Vinita et al. (2014) "Role Efficacy: Studying the impact on employee motivation and attrition". Hlm 5.
- Srimulyani, Veronika Agustini. Rustiyansih, Sri. dan Kurniawati, Dyah (2016). "Dampak Integrative Leadership dan Employee Engagement terhadap perilaku Extra-Role".
- Suharti , Lieli. Suliyanto, Dendy (2012). "The Effects Of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty" September. Hlm 129.
- Sungkit, Flavia Norpina. Meiyanto, Sito (2015). "Pengaruh Job Enrichment terhadap Employee Engagement melalui Psychological Meaningfulness sebagai mediator". Januari.
- Wandrial, Son (2012). "Budaya organisasi (organizational culture), salah satu sumber keunggulan bersaing perusahaan di tengah lingkungan yang selalu berubah", Mei , hlm 340-341.