

**Pengaruh Budaya Organisasi dan  
Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Civil Society Organization PKBI Pusat**

*The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement On Employee Work  
Performance Civil Society Organization IPPA HQ*

Alam Setia Bakti

Prodi S2 Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

[alam.setiabakti@yahoo.com](mailto:alam.setiabakti@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Saat ini jumlah permasalahan kesehatan ibu dan anak masih cukup tinggi. Masih tingginya angka permasalahan kesehatan ibu dan anak di Indonesia menjadikan perlu adanya peningkatan peranan *Civil Society Organization* (CSO) sebagai organisasi non pemerintah dalam memberikan manfaat lebih kepada masyarakat. Dalam hal ini, CSO secara tidak langsung di tuntut untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui program-program inovatif yang dapat berkontribusi pada penyelesaian permasalahan kesehatan ibu dan anak. Kinerja organisasi akan sangat bergantung pada kinerja karyawan sebagai penggerak utama dari organisasi. Oleh karena itu, upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan akan sangat diperlukan dalam peningkatan peran CSO di masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran terkait budaya organisasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan di PKBI Pusat. Selain itu, penelitian ini juga mencari variabel signifikan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat memberikan informasi penting dalam pengembangan strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan PKBI Pusat.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan PKBI pusat, variabel *employee engagement* menjadi variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan PKBI Pusat.

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

**ABSTRACT**

Currently the number of maternal and child health problems is still quite high. A high rate of maternal and child health issues in Indonesia make the needs to increase the role of Civil Society Organization (CSO) as non-governmental organizations in providing more benefits to the communities. In this case, the CSO is not direct required to be able to improve organizational performance through innovative programs that can contribute to the completion maternal and child health problems. Organizational performance will greatly depend on the performance of employees as the prime mover of the organization. Therefore, efforts to improve employee performance will be indispensable in improving CSO role in society. This study aimed to obtain related to organizational culture, employee engagement and work performance in the PKBI Head Quarter (HQ). In addition, this study also seek significant variables that can affect the performance of employees, so that they can provide vital information in developing strategies in organizations improve work performance in the PKBI HQ.

Results from this study showed that to improve work performance in the PKBI HQ, employee engagement variables have a positive and significant impact on work performance improvement, but the organizational culture does not significantly influence work performance improvement in PKBI HQ.

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

**1. Pendahuluan**

Permasalahan terkait isu kependudukan dan kesehatan ibu dan anak, telah menjadi perhatian khusus bagi semua negara tidak terkecuali Indonesia. Didasarkan pada target keberhasilan dalam komitmen *Milenium Development Goals* (MDG's) Indonesia mentargetkan dari 100.000 ibu yang melahirkan diharapkan hanya terdapat 102 ibu yang meninggal akibat proses melahirkan. Angka kematian ibu yang masih cukup tinggi (SDKI, 2012) menunjukkan bahwa dari 100.000 ibu yang melahirkan, masih terdapat 359 ibu yang meninggal akibat proses melahirkan. Selain itu, selaras dengan data tingginya angka kematian ibu ini menurut hasil Simposium Praktik

Cerdas Gerakan Kesehatan Ibu dan Anak pada tahun 2014 di Jakarta, disebabkan oleh masih rendahnya perhatian organisasi pemerintah, swasta, dan organisasi non pemerintah terhadap permasalahan tersebut.

Cukup tingginya permasalahan kependudukan dan kesehatan ibu dan anak di Indonesia menjadikan perlu adanya peningkatan peranan *Civil Society Organization* (CSO) sebagai organisasi non pemerintah dalam memberikan manfaat lebih kepada masyarakat. Dalam hal ini, CSO secara tidak langsung di tuntut untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui program-program inovatif yang dapat berkontribusi pada penyelesaian permasalahan kesehatan ibu dan anak.

Suatu organisasi tidak akan mampu menunjukkan kinerja yang terbaik tanpa dukungan dari seluruh komponen manajemen organisasi terutama terkait dengan sumberdaya manusia. Permasalahan organisasi akan muncul ketika organisasi mempertanyakan perilaku yang bagaimana dan seperti apa yang dapat membantu organisasi mencapai kinerja yang lebih baik.

PKBI (Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia) sebagai salah satu *Civil Society Organization* (CSO) yang fokus pada penyelesaian permasalahan kependudukan dan kesehatan ibu dan anak, memiliki tujuan untuk dapat memberikan manfaat yang lebih pada masyarakat. Oleh karena itu, PKBI melalui strategi ke-5 (Meningkatkan kapasitas kelembagaan dan sumberdaya organisasi) memiliki perhatian khusus dalam meningkatkan kinerja lembaga melalui peningkatan kapasitas kelembagaan dan sumberdaya manusia organisasi. Dalam mencapai tujuannya tersebut, PKBI memiliki beberapa keterbatasan dalam aspek infrastruktur, kualitas SDM, dan keuangan. Menurut hasil wawancara dengan Inang Winarso selaku Direktur Eksekutif PKBI Pusat (2014, 17 Maret) yang mengungkapkan bahwa salah satu permasalahan utama pada organisasi PKBI saat ini adalah budaya organisasi dan SDM. Hal tersebut ditandai oleh penerapan nilai-nilai organisasi yang rendah dan kurangnya produktifitas kerja karyawan. Pendapat tersebut di perkuat oleh pernyataan Fahmi Arizal selaku kepala bidang Program yang didapatkan melalui proses wawancara (2015, 21 November) diperoleh penjelasan bahwa budaya kerelawanan, kepeleporan, profesional dan kemandirian di indikasikan masih lemah hal ini didasarkan pada karyawan yang dituntut bekerja secara cepat namun seringkali terlambat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, selain itu seringkali pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan lebih banyak pada pekerjaan isidental dan diluar perencanaan.

Budaya organisasi menjadi salah satu hal yang sangat diperhatikan dalam meningkatkan kinerja organisasi hal ini ditunjukan melalui pernyataan Nanang Munajat selaku wakil Direktur PKBI Pusat pada hasil rapat kerja pertengahan tahun (2015, 7 Juni), mengungkapkan bahwa setiap karyawan PKBI diharapkan dapat memahami dan mengimplementasikan budaya organisasi PKBI yang didasarkan pada prinsip: kerelawanan, kepeleporan, professional dan kemandirian dalam perilaku kerjanya. Hal ini sejalan dengan prinsip dasar lembaga yang tertuang pada AD-ART lembaga terkait semangat, sifat, dan prinsip organisasi. Kerelawanan merupakan nilai terkait semangat dalam bekerja dan memberikan hasil yang terbaik, kepeleporan mengandung nilai inovasi dan keluasan berfikir, profesional adalah nilai yang menjunjung kompetensi dan komitmen individu dalam perkerjaan, dan kemandirian merupakan nilai yang mencerminkan semangat untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan keberlangsungan organisasi. Budaya organisasi yang diharapkan ini belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Jika dilihat dari absesnsi karyawan pusat Jakarta selama tahun 2013-2014, dapat diketahui bahawa jumlah rata-rata persentase absensi adalah sebesar 14,11%. Utama (2001: 93) mengemukakan bahwa “rata-rata tingkat absensi 2-3 % perbulan masih dianggap baik, absensi 3% ke atas menunjukkan disiplin kerja yang buruk di dalam suatu organisasi”. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat diindikasikan bahwa absensi karyawan di kantor pusat adalah tergolong kurang baik.

Selain pada tingkat kehadiran, data yang didapatkan oleh peneliti dari organisasi adalah mengenai *turnover* tenaga kerja PKBI Pusat dari tahun 2013-2015, rata-rata dalam tiga tahun terkhir PKBI pusat memiliki karyawan sebanyak 45 dan selama periode tersebut cukup banyak karyawan yang keluar dan masuk. Tabel 1.1 menunjukan tingkat *turnover* karyawan selama kurun waktu 2013-2015.

**Tabel 1.1**  
Data *Turnover* Karyawan  
Tahun 2013-2015

Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah karyawan keluar	Jumlah Karyawan
2013	6	7	45
2014	6	4	(6-4)+45=47
2015	3	6	(3-6)+47=44

(sumber: Data Kelembagaan PKBI Pusat, 2016)

Dari data *turnover* yang terdapat pada tabel 1.2 dapat dihitung persentase tingkat *turnover* PKBI pusat dengan menggunakan rumus LTO (*Labour Turnover*). Rumus perhitungan untuk mengetahui besarnya *turnover* yakni sebagai berikut:

$$Turnover = \frac{\sum (Y_t - Y_{t-1})}{\frac{1}{2} \sum (Y_t + Y_{t-1})} \times 100\%$$

(sumber: Malayu hasibuan (2003:52)

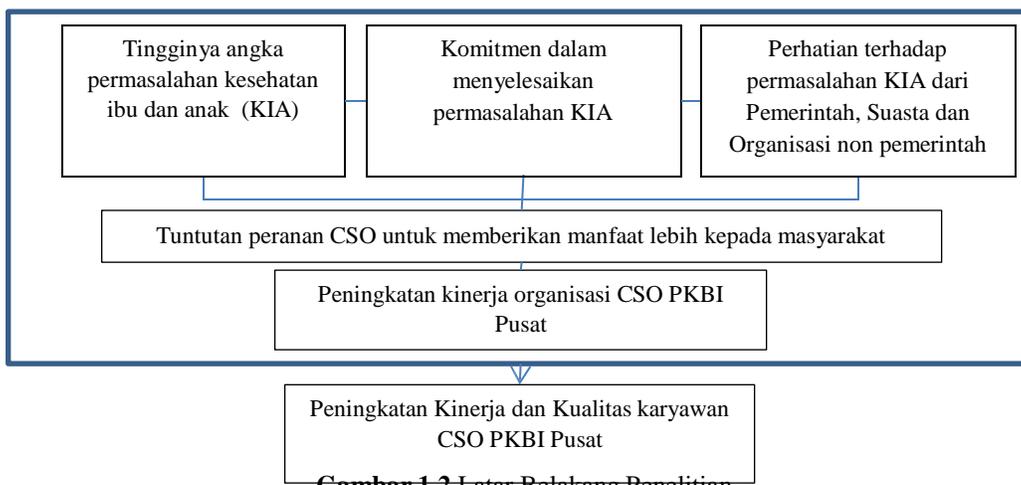
$$\text{Turnover 2013} = \frac{\Sigma(7-6)}{2 \Sigma(39+43)} \times 100\% = \frac{2,43\%}{2 \Sigma(39+43)}$$

$$\text{Turnover 2014} = \frac{\Sigma(4-6)}{2 \Sigma(39+43)} \times 100\% = 4,87\%$$

$$\text{Turnover 2015} = \frac{\Sigma(6-3)}{2 \Sigma(39+43)} \times 100\% = 7,31\%$$

Berdasarkan data absensi dan *turnover* karyawan, maka dapat dilihat bahwa tingkat absensi dan intensi *turnover* semakin tinggi pada setiap tahunnya yang berarti bahwa terdapatnya indikasi lemahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tergolong lemah, hal ini juga menunjukkan secara langsung bahwa budaya organisasi di PKBI juga tergolong lemah.

Selain itu aspek yang menjadi perhatian adalah *employee engagement* dalam organisasi PKBI Pusat, dimana didasarkan pada hasil riset Gallup Consulting (Suharnomo, 2008) mengungkapkan peranan *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja organisasi. Suharnomo (2008) mengungkapkan bahwa salah satu indikator tinggi rendahnya *employee engagement* dapat terlihat melalui kepuasan kerja karyawan, komitmen kerja, dan dorongan untuk berhenti (*Intention to Quit*). Apabila dikaitkan kembali dengan fenomena semakin tingginya angka *turnover* karyawan di PKBI Pusat, maka kemungkinan besar terdapat kendala dalam mengembangkan *employee engagement* di lingkungan kantor PKBI Pusat.



**Gambar 1.2** Latar Belakang Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran kondisi budaya organisasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan di PKBI Pusat
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan, di PKBI Pusat
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *employee engagement* terhadap Kinerja karyawan, di PKBI Pusat

Penelitian ini menggunakan penelitian yang bersifat kausalitas yang bertujuan untuk mendapatkan bukti hubungan-hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel yang lainnya. Dalam hal ini budaya organisasi dan *employee engagement* mempengaruhi atau menyebabkan perubahan pada kinerja karyawan PKBI Pusat.

Tujuan peneliti menggunakan jenis penelitian ini adalah karena penulis mencoba mencari tahu berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* yang diterapkan terhadap kinerja karyawan pada organisasi PKBI Pusat.

Untuk menetapkan batasan-batasan yang lebih jelas dari setiap variabel yang akan diteliti, maka peneliti menggunakan konsep dan indikatornya dalam penelitian ini yaitu:

- Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.
- *Employee engagement* adalah perilaku dimana orang membawa diri pribadi mereka ke dalam pekerjaannya.
- Kinerja Karyawan adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standard an kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Populasi dalam penelitian ini melibatkan keseluruhan karyawan yang terdapat di PKBI pusat untuk terlibat dalam penelitian, yaitu 44 orang karyawan. Sedangkan dalam pengumpulan data, penulis menggunakan data-data primer berupa pengumpulan data secara langsung melalui kuesioner, maupun data sekunder berupa data absensi organisasi, dan dokumen laporan tahunan organisasi.

## 2. Dasar Teori

### 2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam konteks penelitian ini adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal pekerjaannya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Denison dan Mishra (1995) mengemukakan mengenai empat faktor budaya yang memengaruhi efektifitas organisasi. Ke-empat faktor tersebut yaitu keterlibatan (*Involvement*), Konsistensi (*Consistency*), Adaptasi (*Adoption*), dan Misi (*Mission*).

- a. *Adaptability* : menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis kedalam tindakan. Denison (2009) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan pengaruh lingkungan terhadap organisasi sejalan dengan Sobirin (2007), adaptasi merupakan kemampuan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan –perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
- b. *Consistency*: mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi yang menjadi dasar budaya yang kuat. Konsistensi merupakan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi (Sobirin, 2007). Sutrisno (2010) menambahkan bahwa konsistensi menekankan kepada sistem keyakinan, nilai, dan simbol yang dimengerti dan dianut bersama oleh anggota organisasi serta pelaksana kegiatan yang terkordinasi.
- c. *Involvement*: membantun kapabilitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab  
Keterlibatan merupakan kunci yang tampak dan dapat dirasakan dalam setiap budaya organisasi. Keterlibatan merupakan dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat prestasi staf dalam proses pengambilan keputusan (Sobirin, 2007)
- d. *Mission*: mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi. Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Denison (2009) menunjukkan bahwa organisasi yang kurang dalam menerapkan misi akan mengakibatkan staf tidak mengerti hasil yang akan dicapai dan tujuan jangka panjang yang ditetapkan menjadi tidak jelas.

### 2.2 Employee Engagement

*Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *employee engagement*, masih terdapat kekurangjelasan definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Robertson dan Cooper, 2010).

Schieman (2011: 211) menjelaskan bahwa indeks *employee engagement* sebagai suatu kombinasi antara kepuasan kerja, komitmen, dan upaya advokasi. Ketiga elemen tersebut merupakan bagian dari rangkaian kesatuan yang utuh. Adapun beberapa pengertian dari beberapa elemen *employee engagement* tersebut menurut Rivai & Sagala (2009:856) kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Robbins & Judge (2008:100) mengungkapkan mengenai definisi terkait komitmen dimana didefinisikan sebagai suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Scheiman (2011: 211) mengungkapkan terkait advokasi yaitu ciri yang membedakan *employee engagement* dan merupakan sesuatu yang melampaui batas kepuasan atau komitmen belaka. Scheiman mengatakan bahwa contoh dari elemen advokasi meliputi upaya ekstra, kemauan untuk merekomendasikan agar teman dapat mau bergabung untuk berinvestasi di suatu organisasi.

### 2.3 Work Performance (Kinerja Karyawan)

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (Rahadi, 2010:1). Kinerja didefinisikan sebagai “*the extent of actual work performed by individual*” atau sejauh mana kinerja actual yang diperlihatkan oleh seorang individu (shore, 1990). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1998) menyatakan bahwa Kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Menurut simanjuntak (2005: 1) kinerja setiap orang ditentukan oleh:

1. Kompetensi Individu, yaitu keterampilan dan kemampuan melakukan kerja

2. Dukungan Organisasi, kinerja setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
3. Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pemimpin organisasi.

Metode penilaian prestasi kinerja menurut Robbins pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam, yakni: (1) *Result-based performance evaluation*, (2) *Behavior-based performance evaluation*, (3) *Judgment-based performance evaluation*, sebagai berikut (Thoyib, 2005: 10).

- 1) Penilaian *performance* berdasarkan hasil (*Result-based performance evaluation*).  
Tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran performansi bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif, dengan melibatkan para pekerja, akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif, yang biasanya dikenal dengan istilah *Management By Objective* (MBO), dianggap sebagai sarana motivasi yang sangat strategis karena para pekerja angung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Penilaian performansi berdasarkan perilaku (*Behavior Based Performance Evaluation*).  
Tipe kriteria performansi ini mengukur sarana pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*behaviorally anchored rating scales*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi performansi. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan yang tidak efektif.
- 3) Penilaian performansi berdasarkan judgement (*Judgement-Based Performance Evaluation*)  
Tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *cooperation*, *initiative*, *dependability*, *personal qualities* dan yang sejenis lainnya. Dimensi-dimensi ini biasanya menjadi perhatian dari tipe yang satu ini.
  - (1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
  - (2) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
  - (3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya;
  - (4) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
  - (5) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
  - (6) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

### 3. Pembahasan

Berdasarkan hasil dari pengumpulan data yang dilakukan, total responden yang merupakan karyawan PKBI Pusat adalah 44 orang. Jumlah responden laki-laki sebanyak 24 orang (54,5%), responden perempuan sebanyak 20 orang (45,6 %). Maka berdasarkan persentase di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki. Dari data ini, komposisi karyawan berdasarkan jenis kelamin tidak terlalu mempengaruhi pekerjaan, karena umumnya jenis pekerjaan yang terdapat di PKBI Pusat dapat dilakukan oleh laki-laki maupun perempuan. Apabila melihat dari tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMP yaitu sebanyak 1 orang (2,3%). Responden dengan pendidikan SMA yaitu sebanyak 6 orang (13,6%), Responden dengan pendidikan Diploma yaitu sebanyak 2 orang (4,5%), responden dengan pendidikan S1 yaitu sebanyak 28 orang (63,6%), dan responden dengan pendidikan S2 yaitu sebanyak 7 orang (15,9%). Sedangkan dari analisis data dari segi usia dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di kantor PKBI Pusat berusia antara 31-40 tahun lebih. Data ini menunjukkan mayoritas karyawan PKBI pusat memiliki masa kerja dan pengalaman yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan usia kurang dari 30 tahun.

#### Gambaran Umum Kondisi Budaya Organisasi, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan PKBI Pusat

Pada variabel deskriptif budaya organisasi, penilaian dilakukan dengan sub variabel *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability*, dan *Mission*. Secara klasikal persentase budaya organisasi sebesar 75,37% dan termasuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dengan budaya organisasi yang ada pada PKBI Pusat dan dapat mempengaruhi kinerja.

Secara klasikal persentasi *employee engagement* adalah sebesar 71,1% dan termasuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dengan situasi keterikatan antara karyawan (*employee engagement*) yang ada pada PKBI Pusat dan dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Secara klasikal persentase kinerja karyawan adalah sebesar 80,34% dan termasuk dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa telah mampu mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan analisis dengan program SPSS 19, diperoleh hasil regresi berganda seperti terangkum pada tabel berikut:

Dari Output SPSS diatas, didapat persamaan regresi berganda:

$$Y = 12,542 + 0,71X_1 + 1,285X_2 + e$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

1. Konstanta = 12,542  
Jika variabel budaya organisasi dan *employee engagement* dianggap sama dengan nol, maka variabel kinerja karyawan sebesar 12,542.
2. Koefisien  $X_1 = 0,71$   
Jika variabel budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara *employee engagement* dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,421.
3. Koefisien  $X_2 = 1,285$   
Jika variabel *employee engagement* mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara budaya organisasi dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 1,285.

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

Dari hasil regresi dengan menggunakan SPSS 19 diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki  $t$  hitung 6,542 >  $t$  tabel 1,682 dengan tingkat signifikan 0,418 > 0,05. Hasil ini tidak mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Selain itu, Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki jumlah rata-rata pada tabel distribusi 75,37%, dalam hal ini budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan namun tidak signifikan.

Berdasarkan indikator yang diteliti, yaitu *Involvement, consistency, adaptability, dan mission, indicator involvement* memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu sebesar 73,04%. Hal ini menggambarkan kondisi dimana karyawan masih merasa kurang terlibat dalam suatu pekerjaan, pengambilan keputusan, ataupun kebersamaan dalam tim. Sedangkan, *indicator consistency* memiliki rata-rata paling tinggi yaitu sebesar 77,41%. Hal ini menggambarkan kondisi dimana terdapat kepemimpinan yang cukup baik yang memperhatikan terhadap capaian realistis organisasi, aturan main dalam organisasi, penerapan nilai-nilai dasar organisasi, ataupun rasa saling menghargai antara individu dalam organisasi.

### **Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil SPSS statistic 19 memperlihatkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, karena memiliki nilai  $t$  hitung sebesar 9,145 >  $t$  tabel 1,682 dengan tingkat signifikan 0,00 < 0,05. Rata-rata tabel distribusi pada variabel *employee engagement* menunjukkan angka 71,09%, dimana sebagian besar karyawan telah merasa memiliki keterikatan yang cukup baik dengan karyawan lainnya dalam organisasi.

Hal ini mengidentifikasi bahwa semakin buruk *employee engagement* maka akan menurunkan kinerja karyawan atau sebaliknya semakin baik *employee engagement* maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PKBI Pusat.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja pada penelitian ini menghasilkan rata-rata 80,34%, dan aspek item tertinggi terdapat pada pernyataan jumlah pekerjaan yang diselesaikan pada waktu tertentu sebesar 89,2%. Harapan organisasi terhadap karyawannya adalah agar karyawannya memiliki loyalitas, kompetensi kerja, dan integritas yang tinggi.

Hal yang perlu diperhatikan oleh pihak PKBI Pusat adalah pada pernyataan yang memperoleh rata-rata 65,3% pada indikator inovasi. Dari hasil yang ditunjukkan bahwa kinerja karyawan PKBI Pusat sudah baik, namun kedepannya kinerja karyawan harus dapat ditingkatkan lagi dan pendistribusian pekerjaan harus lebih menyesuaikan dengan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini dikarenakan tantangan kedepan akan lebih berat, dan menuntut organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus mempersiapkan karyawan-karyawan yang dapat bekerja dengan kinerja yang lebih tinggi dan peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan *employee engagement*. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, peningkatan sumber daya manusia baik dari budaya organisasi serta *employee engagement* harus menjadi perhatian organisasi.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian dilakukan terhadap 44 orang karyawan PKBI Pusat dengan berbagai macam latar belakang pendidikan, dan usia. berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi pada karyawan PKBI Pusat memiliki rata-rata 75,37%, maka disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PKBI Pusat sudah termasuk baik.
2. *Employee engagement* PKBI Pusat memiliki rata-rata 71,09%, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PKBI Pusat memiliki kerterikatan yang baik dengan karyawannya.
3. Kinerja karyawan PKBI Pusat dengan rata-rata 80,34% bahwa sebaaian besar karyawan telah memberikan upaya terbaiknya dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sub variabel *quantity of work* menjadi sub variabel dengan rata-rata paling tinggi sebesar 89,2%, hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan merasakan telah banyak melakukan pekerjaan untk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan subvariabel *initiative* menjadi sub variabel dengan rata-rata paling rendah sebesar 75% hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan kurang memiliki inisiatif untuk melakukan suatu pekerjaan yang dapat lebih membantu organisasi mencapai tujuan.
4. Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung  $0,819 < \text{dari } t \text{ tabel } 1,682$  dengan tingkat signifikan  $0,418 > 0,05$ . Jadi, variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.
5. *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan, hal ini dikarenakan t hitung variabel *employee engagement* (X2) adalah  $4,553 > t \text{ tabel sebesar } 1,682$  dengan tingkat signifikan  $0,00 < 0,05$ . Jadi variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan sebagai variabel independent terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Besarnya  $r^2$  budaya organisasi adalah 1,6%, yang diperoleh dari koefisien korelasi parsial untuk variabel budaya organisasi di kuadratkan  $(0.127)^2$ . Besarnya pengaruh *employee engagement* adalah sebesar 33,5%, yang diperoleh dari koefisien korelasi parsial variabel *employee engagement* dikuadratkan  $(0.579)^2$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan budaya organisasi.

#### Daftar Pustaka

- [1] Achmad Sobirin. (2007). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya*. Yogyakarta: UPP, STIM YKPN.
- [2] Agus Dharmas. (2001). *Manajemen Supervisi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [3] Armanu Thoyib. (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60-73
- [4] Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in The Workplace*. Edisi Ke-3. London: FT. Prentice Hall.
- [5] As'ad, (2000). *Psikologi Industri*. Ed 4, Yogyakarta : Liberty
- [6] Azwar, S (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- [7] Creswell, John W. (2010). *Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ke-3. Yogyakarta
- [8] Daft, Richard L. (2010). *Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid 1. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- [9] Daniel R Denison, Aneil K Mishra. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. JSTOR. INFORM: Organizational science Vol 6 No.2, Hal 134
- [10] Denison, D. R. (2009). *Getting Started With Your Denison Organizational Culture Survey Result*. Retrieved form Denison Consulting. Erlangga, Jakarta
- [11] Ermawan, E. (2011). *Organizational Culture*. Dalam Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis. Alfabeta. Bandung
- [12] Fahrani, D: Wessiani, N. A & Sentosa, B (2012). *Analisis Komitmen Organisasi dan Employee Engagement pada PT. Semen Gersik Tbk*. Tesis Master pada Institut Teknologi Sepuluh November. Surabaya : tidak diterbitkan.
- [13] Fang, S.C. and Wang, J.-F. (2006). *Effects of organizational culture and learning on manufacturing strategy selection: an empirical study*. International Journal of Management, Vol. 23 No. 3, pp. 503-14.
- [14] Gay, L.R. dan Diehl, P.L. (1992), *Research Methods for Business and Management*, MacMillan Publishing Company, New York
- [15] Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). *Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit*. International Personnel Management Association. Diunduh pada hari Sabtu tanggal 24 Januari 2015 dari: [www.findarticles.com/Directory/p/articles/mi\\_qa3779/is\\_200207/ai\\_n9111691](http://www.findarticles.com/Directory/p/articles/mi_qa3779/is_200207/ai_n9111691)
- [16] Hadayaningrat, Melayu Hasibuan (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ed Revisi 9) Jakarta: PT Bumi Aksara
- [17] Henry Simamora. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- [18] Ismail, (2005), *The Influences of Capital on The Performance of Telekom Malaysia (Case Study, Institutional Repository is Power)* University of Technology Malaysia.
- [19] Kahn, W.A. (1990). *Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement at*

- Work. Academy of Management Journal. Vol 33, pp 692-724.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi, (2011). *Perilaku Organisasi*. Buku 2, Edisi Kelima, Penerjemah: Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- [20] Krisna.(2008). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres dan Konflik Kerja terhadap Kinerja karyawan di PT. Bank Sri Partha*, Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Udayana
- Luqman, Rana Adeel dan Shahzad, Fakhar. (2012). *An Association between Income Smoothing, Income Tax And Profitability Ratios in Karachi Stock Exchange (An Empirical Investigation)*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. 3, No.9
- [21] Malayu, S.P. Hasibuan (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan esembilan, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- [22] Markos, Solomon and Sridevi Sandhya, M .(2010). *Employee Engagement : The Key to Improving Performance*. *International Journal of Bussiness and Management*. Volume 5 tersedia di: <http://www.ccsenet.org/ijbm>
- [23] Martoyo, S. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- [24] Mawar.(2007). *Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT Askes (Persero) Kantor Cabang Denpasar*, Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Udayana
- [25] Murnianita, Febriana Budi (2009). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement pada PT. PLN (Persero) Pusdiklat*. Tesis Universitas Indonesia
- Prasetyo, Bambang dan Lina M.Jannah. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta PT Raja Grafindo Persada.
- [26] Rahadi, Dedi Rianto. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang : Tunggal Mandiri Publishing
- [27] Rivai, Veithzal. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [28] Robbins P. Stephen, (2003), *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- [29] Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*. 13<sup>th</sup> Edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- [30] Robbins. P.S.,(2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima , Penerbit
- [31] Schein, Edgar H, (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- [32] Schieman, W. A. (2011). *Aligment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen.
- [32] Sedarmayanti, (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- [33] Shore Lynn McFarlance and Martin Harry J. (1989). *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*. Human Relation. Vol. 42. No. 7. pp. 625-638
- Siddhanta, Abhijit dan Roy, Debalina. (2010). *Employee engagement – Engaging the 21st century workforce*. *Asian Journal of Management Research*. Online Open Access Publishing platform for Management Research. Dalam [www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1015.pdf](http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1015.pdf)
- Silalahi, Ulber. (2010). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta, Refika Aditama
- [34] Simamora Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan 1, Bagian Penerbitan STIE
- [35] YKPN, Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- [36] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung Alfabeta
- [37] Survei Demografi dan Kesehatan Indonesia (SDKI). (2012). *AKI dan AKB*. Diakses tanggal 23 Agustus
- [38] 2013. Dari: <http://surveidemografidankesehatanindonesiaSDKI.com>.
- Sutrisno , Edy (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana.
- [39] Swanto Bambang, (1999). *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap*
- [40] *Kinerja dan Imbalan*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Tohardi, Ahmad (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandar Maju,
- [41] Bandung.
- Umar, Husein. (2003). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta : PT. Raja Grafindo
- [42] Persada.
- Umstot, Denis D. (1988). *Understanding organizational Behavior*. West Publishing Company. New York.
- [43] Utama, Mudiarta. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Denpasar UPT: Universitas Udayana.
- [44] Wirawati Ni Gusti Ayu. (2009). *Pengaruh faktor kompensasi, suasana organisasi, kepemimpinan dan*
- [45] *karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kasmil Kosmos Bali*. Tesis pada Program Magister Manajemen Universitas Udayana.
- Wulandari, Purwanti & Gustomo, Aurik. (2011). *Analisis Pengaruh Total Returns terhadap Tingkat*
- [46] *Engagement Dosen Institute Teknologi Bandung*. ITB. Bandung: tidak diterbitkan.