



**PENGARUH KOMPENSASI, *FLEXIBLE WORKING*
ARRANGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
DENGAN MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
DI PT TELKOM DIVISI BUSINESS SERVICE**

UNIVERSITAS
TESIS
MERCU BUANA

ROSNAWATI SIREGAR

55120120025

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2023**



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PENGARUH KOMPENSASI, *FLEXIBLE WORKING*
ARRANGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
DENGAN MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
DI PT TELKOM DIVISI BUSINESS SERVICE**

TESIS

UNIVERSITAS
Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

ROSNAWATI SIREGAR

55120120025

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2023**

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the factors that influence employee performance, including: compensation, flexible working arrangement (FWA), organizational culture and employee engagement. This study also wants to analyze the effect of compensation, FWA and organizational culture on employee engagement and analyze how employee engagement mediates the effect of compensation, FWA and organizational culture on employee performance. The population in this study amounted to 115 permanent employees of the Business Service Division of PT Telkom. The sample used is 90 employees using the Slovin formula calculation. The sampling technique used is a simple random sampling technique which is carried out randomly without regard to the strata in the population. The research method used is explanatory quantitative with SEM-PLS. Based on the analysis in this study, the results were obtained that: 1) Compensation has a positive and significant effect on employee engagement; 2) FWA has a positive and significant effect on employee engagement; 3) Organizational culture has a positive and significant effect on employee engagement; 4) Compensation has a positive and significant effect on employee performance; 5) FWA has no significant effect on employee performance; 6) Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance; 7) Employee engagement has a positive and significant effect on employee performance; 8) Employee engagement mediates the effect of compensation on employee performance; 9) Employee engagement mediates the influence FWA on employee performance; 10) Employee engagement mediates the influence of organizational culture on employee performance.

Keywords : *Compensation, Flexible Working Arrangement (FWA), Organizational Culture, Employee Engagement, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya : kompensasi, *flexible working arrangement* (FWA), budaya organisasi dan *employee engagement*. Penelitian ini juga ingin menganalisis pengaruh kompensasi, FWA dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* serta menganalisis bagaimana *employee engagement* memediasi pengaruh kompensasi, FWA dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 115 karyawan tetap di PT Telkom Divisi Business Service. Sampel yang digunakan sebanyak 90 karyawan dengan menggunakan perhitungan rumus Slovin. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *simple random sampling* yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata pada populasi tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori dengan SEM-PLS. Berdasarkan analisis pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa : 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; 2) FWA berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; 4) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 5) FWA tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 7) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 8) *Employee engagement* memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan; 9) *Employee engagement* memediasi pengaruh FWA terhadap kinerja karyawan; 10) *Employee engagement* memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Kompensasi, *Flexible Working Arrangement* (FWA), Budaya Organisasi, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kompensasi, Flexible Working Arrangement dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Employee Engagement di PT Telkom Divisi Business Service

Bentuk Tesis : Penelitian/ Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rosnawati Siregar

NIM : 55120120025

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 14 Februari 2023

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Nia Kusuma Wardhani)

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi
dan Bisnis



(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, M.Si.)

Ketua Program Studi Magister
Manajemen



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh Kompensasi, *Flexible Working Arrangement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi *Employee Engagement* di PT Telkom Divisi Business Service.

Nama : Rosnawati Siregar

NIM : 55120120025

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 14 Februari 2023

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 14 Februari 2023



Rosnawati Siregar

PERNYATAAN SIMILARITY CHECK

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang di tulis oleh :

Nama : ROSMAWATI SIREGAR
NIM : 55120120025
Program : MAGISTER MANAJEMEN

Dengan judul :

PENGARUH KOMPENSASI, FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT TELKOM DIVISI BUSINESS SERVICE, telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal 09 Januari 2023 didapatkan nilai persentase sebesar 28 %

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta , 09-01-2023

Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, *Flexible Working Arrangement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Dengan Mediasi *Employee Engagement* Pada PT Telkom Divisi Business Service”. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam karya ilmiah ini:

1. Dosen pembimbing saya Dr Nia Kusuma Wardhani yang telah memberikan bimbingan dan semangat yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian Tesis ini.
2. Rektor Universitas Mercu Buana Prof.Dr.Ir Andi Adriansyah,M.Eng
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr.Lenny Christina Nawangsari,MM
5. Suami dan anak-anak tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan.
6. Karyawan di PT Telkom Divisi Business Service yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini dan semua pihak yang telah turut membantu hingga terselesaikannya penyusunan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tak lepas dari kekurangan dengan segala keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan dan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Penulis juga berharap karya ilmiah ini mampu memberi manfaat baik dari sisi akademik maupun praktis manajerial.

Jakarta, 14 Februari 2023

Rosnawati Siregar

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Rumusan Masalah	10
1.4. Tujuan Penelitian	11
1.5. Kontribusi Penelitian	12
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1. Kajian Teori	13
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.2. Kompensasi	16
2.1.2.1. Pengertian Kompensasi.....	16
2.1.2.2. Tujuan Kompensasi.....	16
2.1.2.3. Dimensi dan Indikator Kompensasi.....	19
2.1.3. <i>Flexible Working Arrangement</i>	21

2.1.3.1. Pengertian <i>Flexible Working Arrangement</i>	21
2.1.3.2. Tujuan <i>Flexible Working Arrangement</i>	22
2.1.3.3 Dimensi <i>Flexible Working Arrangement</i>	24
2.1.4. Budaya Organisasi	24
2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi	24
2.1.4.2. Fungsi Budaya Organisasi	25
2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi	26
2.1.5. <i>Employee Engagement</i>	28
2.1.5.1. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	28
2.1.5.2. Faktor – Faktor <i>Employee Engagement</i>	29
2.1.5.3. Dimensi dan Indikator <i>Employee Engagement</i>	30
2.1.6. Kinerja Karyawan.....	31
2.1.6.1. Pengertian Kinerja Karyawan	31
2.1.6.2. Tujuan Kinerja Karyawan	32
2.1.6.3. Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan	34
2.2. Penelitian Terdahulu	35
2.3. Pengembangan Hipotesis Dan Kerangka Penelitian	42
2.3.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	42
2.3.2. Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> (Fwa) Terhadap <i>Employee Engagement</i>	44
2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	45
2.3.4. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	46
2.3.5. Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> (Fwa) Terhadap Kinerja Karyawan	46
2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	47
2.3.7. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	48
2.3.8. <i>Employee Engagement</i> Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	49
2.3.9. <i>Employee Engagement</i> Memediasi Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> (Fwa) Terhadap Kinerja Karyawan	51
2.3.10. <i>Employee Engagement</i> Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	52

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian	55
3.2. Definisi dan Operasionalisasi Variabel	55
3.2.1. Defenisi Naratif	55
3.2.2. Operasionalisasi Variabel	60
3.3. Populasi dan Sampel	64
3.4. Metode Pengumpulan Data	66
3.5. Metode Analisis Data	66
3.5.1. Analisis Deskriptif	67
3.5.2. Analisis Outer Model	71
3.5.3. Analisis Inner Model	73
3.5.3.1. Pengujian Hipotesis	75
3.5.3.2. Analisis Mediasi Variabel	75

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi atau Obyek Penelitian	78
4.1.1. Sejarah Organisasi/Perusahaan.....	78
4.1.2. Lingkup dan Bidang Usaha	79
4.1.3. Sumber Daya	81
4.1.4. Tantangan Bisnis	81
4.1.5. Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis	82
4.2. Statistik Deskriptif	83
4.2.1. Deskripsi Responden	83
4.2.2. Deskripsi Variabel	87
4.2.2.1. Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi (X1)	88
4.2.2.2. Analisis Deskriptif Variabel <i>Flexible Working Arrangement</i> (X2).....	90
4.2.2.3. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X3)	92
4.2.2.4. Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y1)..	94
4.2.2.5. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y2).....	95

4.3. Hasil Analisis Data	97
4.3.1. Analisa <i>Outer Model</i>	97
4.3.2. Analisa <i>Inner Model</i>	127
4.3.3. Hasil Uji Hipotesis	132
4.4. Pembahasan	141
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan	150
5.2. Saran	154
5.2.1. Untuk Perusahaan	154
5.2.2. Untuk Peneliti Selanjutnya	158
DAFTAR PUSTAKA	160
LAMPIRAN	165



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1. Revenue Perusahaan Telekomunikasi di Indonesia	3
Tabel 1.2. Pencapaian Kinerja Finansial Telkom Divisi Business Service	3
Tabel 1.3. Hasil Pra Survey Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Karyawan Divisi Business Service	4
Tabel 2.1. Penelitian terdahulu	36
Tabel 3.1. Defenisi dan Operasional Variabel	57
Tabel 3.2. Instrumen Skala <i>Likert</i> untuk Pengukuran Jawaban Responden	64
Tabel 4.1. Jumlah Karyawan PT. Telkom Divisi Business Service	81
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	84
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	85
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	86
Tabel 4.6. Kategori Penilaian	88
Tabel 4.7. Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi (X1)	89
Tabel 4.8. Analisis Deskriptif Variabel <i>Flexible Working Arrangement</i> (X2)	91
Tabel 4.9. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X3)	92
Tabel 4.10. Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y1)	94
Tabel 4.11. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y2).....	95
Tabel 4.12. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Kompensasi	100
Tabel 4.13. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi Kompensasi	101
Tabel 4.14. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Flexible Working</i>	

<i>Arrangement</i>	102
Tabel 4.15. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi <i>Flexible Working Arrangement</i>	103
Tabel 4.16. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Budaya Organisasi	104
Tabel 4.17. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi Budaya Organisasi	104
Tabel 4.18. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Employee Engagement</i>	106
Tabel 4.19. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi Kinerja Karyawan	106
Tabel 4.20. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Kompensasi Adjusted</i>	110
Tabel 4.21. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi <i>Kompensasi Adjusted</i>	111
Tabel 4.22. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Flexibility Working Arrangement Adjusted (X2 Adjusted)</i>	112
Tabel 4.23. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi <i>Flexibility Working Arrangement Adjusted (X2 Adjusted)</i>	113
Tabel 4.24. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Budaya Organisasi Adjusted</i>	114
Tabel 4.25. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi <i>Flexibility Working Arrangement Adjusted</i>	115
Tabel 4.26. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Employee Engagement Adjusted</i>	116
Tabel 4.27. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi <i>Employee Engagement Adjusted</i>	117
Tabel 4.28. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Kinerja Karyawan Adjusted</i>	118
Tabel 4.29. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Dimensi Variabel <i>Kinerja Karyawan Adjusted</i>	119
Tabel 4.30. - Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading) Awal</i>	121

Tabel 4. 31. - Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading) Adjusted</i>	123
Tabel 4. 32. - Nilai <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	124
Tabel 4. 33. - Nilai <i>Composite Reliability</i>	126
Tabel 4. 34. - Nilai <i>Cronbarch's Alpha</i>	126
Tabel 4. 35. - Hasil Uji Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>)	129
Tabel 4.36. - Nilai <i>R-Square</i>	130
Tabel 4.37. - Hasil <i>bootstrapping Path Coefficients</i>	134



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1. <i>Update</i> Kasus COVID-19	1
Gambar 1.2. Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Business Service	4
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran	53
Gambar 3.1. Model Pengukuran Penelitian	77
Gambar 4.1. Nilai <i>Loading Factor</i> Awal	99
Gambar 4.2. Nilai <i>Loading Factor</i> Akhir	100
Gambar 4.3. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Flexible Working Arrangement</i>	102
Gambar 4.4. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Budaya Organisasi	103
Gambar 4.5. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Employee Engagement</i>	105
Gambar 4.6. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Kinerja Karyawan	107
Gambar 4.7. Nilai <i>Loading Factor Adjusted</i>	109
Gambar 4.8. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Kompensasi Adjusted</i>	110
Gambar 4.9. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Flexibility Working Arrangement Adjusted (X2 Adjusted)</i>	112
Gambar 4.10 - Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Budaya Organisasi <i>Adjusted</i>	114
Gambar 4.11. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel <i>Employee Engagement Adjusted</i>	116
Gambar 4.12. Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Kinerja Karyawan <i>Adjusted</i>	118
Gambar 4.13. Hasil <i>bootstrapping Inner Model</i>	128
Gambar 4.14. Titik Persentase Distribusi t (df = 81 – 105)	133

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Surat Permohonan Penelitian	166
Lampiran 2 Izin Penelitian dari Perusahaan.....	167
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	168
Lampiran 4 Tabulasi Data Penelitian.....	173
Lampiran 5 Deskripsi Responden	180
Lampiran 6 Deskripsi Variabel	181

