

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja
Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas**

Islam Indonesia

JURNAL PENELITIAN



Disusun Oleh:

Nama : Heggi Wirawan Prayudha

NIM : 14311501

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

HALAMAN PENGESAHAN JURNAL

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja
Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas
Islam Indonesia**

Nama : Heggi Wirawan Prayudha

NIM : 14311501

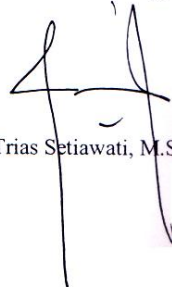
Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 16 Juli 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dr. Trias Setiawati, M.Si.

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja
Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Universitas
Islam Indonesia**

**Heggi Wirawan Prayudha
Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
heggiwp88@gmail.com**

ABSTRAK

Penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Universitas Islam Indonesia. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Responden dalam penelitian ini sebanyak 106 karyawan tetap Universitas Islam Indonesia. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya uji t, uji F, analisis regresi berganda, dan analisis jalur. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 17.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel *employee engagement* dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh secara tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

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

ABSTRACT

This research is related to the influence of the employee engagement and organizational culture on employee performance and job satisfaction as an intervening variable in Universitas Islam Indonesia. The purpose of this study was to determine the influence of the employee engagement on job satisfaction, determine the influence of organizational culture on job satisfaction, determine the influence of the employee engagement and organizational culture on job satisfaction, determine the influence of the employee engagement on employee performance, determine the influence of organizational culture on employee performance, determine the influence of employee engagement and organizational culture on employee performance, knowing the effect of job satisfaction on employee performance, determine the effect of directly and indirectly employee engagement on the employees performance through job satisfaction, determine the effect of direct and indirect organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction variables. Respondents in this research were 106 Universitas Islam Indonesia employee's. Methods used for data collection was a questionnaire. Some quantitative analysis technique used in this research, such as t test, F test, multiple regression analysis and path analysis with IBM SPSS Statistics 17 as an analytical tool.

The results of this research indicate that employee engagement variable has significant influence and positive impact on job satisfaction, organizational culture variable has a significant influence and positive impact on job satisfaction, there is a significant effect of employee engagement variable and organizational culture on job satisfaction, employee engagement variable has significant influence and positive impact on the employees performance, organizational culture variable has a significant influence and positive impact on the employees performance, there is a significant effect of employee engagement variable and organizational culture on employees performance. The direct influence of employee engagement toward employee performance was greater than indirect effect of employee engagement toward employee performance through job satisfaction, and direct influence of organizational culture toward employee performance was greater effect than indirect influence of organizational culture toward employee performance through job satisfaction.

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

PENDAHULUAN

Di era global yang sangat dinamis seperti saat ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu mengalami perubahan dan peningkatan persaingan. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan, maka akan kalah dalam persaingan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci sukses sebuah organisasi dalam menghadapi persaingan di era global. Menurut Bohlander (2012), sumber daya manusia merupakan kemampuan terintegrasi dari daya fikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu. Sumber daya

ini dibangun agar mampu bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Salah satu faktor keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ialah kinerja karyawan. Organisasi dapat dikatakan berhasil ketika kinerja karyawan organisasi tersebut baik. Kinerja merupakan tingkatan pencapaian dari tugas-tugas yang ditanggung oleh seorang individu di dalam organisasinya. Dessler (2004) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan oleh karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, tidak terlepas dari upaya positif yang dilakukan sebagai wujud pencapaian tujuan suatu organisasi.

Perhatian terhadap pentingnya kinerja karyawan juga tidak bisa lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan keterikatan karyawan terhadap organisasi. *Engagement* karyawan muncul karena adanya kesesuaian/kecocokan antara nilai yang ada dalam organisasi dengan karakter karyawan. Kahn (1990), mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an harnessing of people’s selves to their work, such that they fully invest their physical, cognitive and emotional resources in their work roles*” yang artinya adalah karyawan yang memanfaatkan diri mereka baik secara fisik, kognitif dan emosi dengan peran pekerjaan mereka. Menurut Macey *et al.*, (2008) mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an manifested as energy, involvement and a focused striving toward the achievement of organizational goals*”. Dalam definisi ini, *engagement* karyawan diwujudkan sebagai energi, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini didukung oleh Bakker dan Demerouti (2004), yang menyatakan bahwa karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat atau lebih banyak menyelesaikan hal-hal lain di tempat kerja. Penelitian Anitha (2014), menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Nazir (2016), Lewiuci dan Mustamu (2016), juga membuktikan hasil penelitian yang sama, bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain mempengaruhi kinerja karyawan, *employee engagement* dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Tejpal (2015), yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan organisasi yang tinggi juga akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015), Iqbal *et al* (2017), juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi yang tertanam kuat dalam organisasi, dapat menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi ini menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku dan bertindak. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins, 1996). Namun sebaliknya, budaya pun dapat menjadi suatu beban pada organisasi itu sendiri. Menurut Robbins (1996),

budaya dapat menjadi penghalang terhadap perubahan bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi.

Kecocokan antara budaya organisasi dengan karakteristik anggota organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja yang akan mendorong kinerja karyawan secara maksimal. Beberapa penelitian terdahulu, menunjukkan adanya hubungan antara variabel kepuasan kerja, kinerja, dan budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016), menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kedudukan variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang akan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Shah (2015), Ahamed dan Mahmood (2015), dan Shahzad dkk (2013), menunjukkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja, diyakini akan berpengaruh terhadap *output* kinerjanya. Pendapat ini didukung oleh Robbins (2002), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang karyawan yakini seharusnya diterima. Dapat dikatakan bahwa karyawan akan merasa puas apabila kebutuhan yang diinginkannya dapat terpenuhi. Semakin besar kebutuhan yang dapat dipenuhi, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi, dan begitu juga sebaliknya. Beberapa penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Khan (2012), menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Fadlallah (2015), Sawitri (2016), Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), juga membuktikan hasil penelitian yang sama, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Madan & Srivastava (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Garg (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Andrew & Sofian (2012) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa *employee engagement* mempunyai hubungan yang positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

H₁: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahamed & Mahmood (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh & Yeganeh (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Belias *et al* (2015) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₂: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Employee Engagement* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Madan & Srivastava (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Garg (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ahamed & Mahmood (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh & Yeganeh (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₃: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan Anitha (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nazir & Islam (2016), menunjukkan hasil yang sama bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Lewiuci & Mustamu (2016) menunjukkan bahwa indikator dari *employee engagement* (*vigor, dedication, absorption*) secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meswantri &

Awaludin (2018) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa variabel kepemimpinan transformasional, penempatan, kompetensi dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari employee engagement terhadap kinerja karyawan.*

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sangadji & Sopiah (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sewang (2016) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

H₅: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.*

Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) menunjukkan hasil bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nazir & Islam (2016), menunjukkan hasil yang sama bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₆: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari employee engagement dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.*

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al* (2012) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sawitri *et al* (2016) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₇: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Nazir dan Islam (2016) menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tejpal (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, dimensi *employee engagement* memainkan peran vital dalam kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

H₈: Terdapat pengaruh tidak langsung dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shahzad (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan terhadap dimensi kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

H₉: Terdapat pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Landasan Teori

Employee Engagement

Macey *et al.*, (2009) mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an manifested as energy, involvement and a focused striving toward the achievement of organizational goals*”. Dalam definisi ini, *engagement* karyawan diwujudkan sebagai energi, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan organisasi. Pengertian *engagement* yang paling sering dikutip adalah yang dikemukakan oleh Schaufeli *et al.*, (2003), yang mendefinisikan *engagement* sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption*”. Dalam pengertian ini, *engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002), budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Pendapat kedua menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Pendapat kedua dari Schein dalam Sobirin (2009), budaya merupakan pola asumsi dasar yang di-*shared* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan menyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Menurut Denison (Sobirin 2009), terdapat empat dimensi budaya organisasi yang diyakini terkait dengan tingkat efektivitas organisasi, diantaranya: *Involvement dimension*, *Consistency dimension*, *Adaptability dimension* dan *Mission dimension*.

Kepuasan Kerja

Menurut Smith, Kendall, dan Hullin (Luthans 1998), kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Pendapat kedua menurut Kreitner dan Kinicki (2005), kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut Smith, Kendall, dan Hullin (1969 dalam Luthans 1998), pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan skala indeks deskripsi jabatan yang terdiri dari lima dimensi, antara lain: *Work itself* (Pekerjaan itu sendiri), *Pay* (Gaji), *Promotion opportunities* (Kesempatan untuk dipromosikan), *Supervision* (Pengawasan) dan *Co-workers* (Rekan kerja). Sedangkan menurut Weiss, *et al* (1967), pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) dibedakan menjadi dua kelompok besar, antara lain: kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Kepuasan intrinsik mengacu pada sifat tugas pekerjaan dan bagaimana orang merasa tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan Kepuasan ekstrinsik memberikan perhatian aspek lain dari situasi kerja.

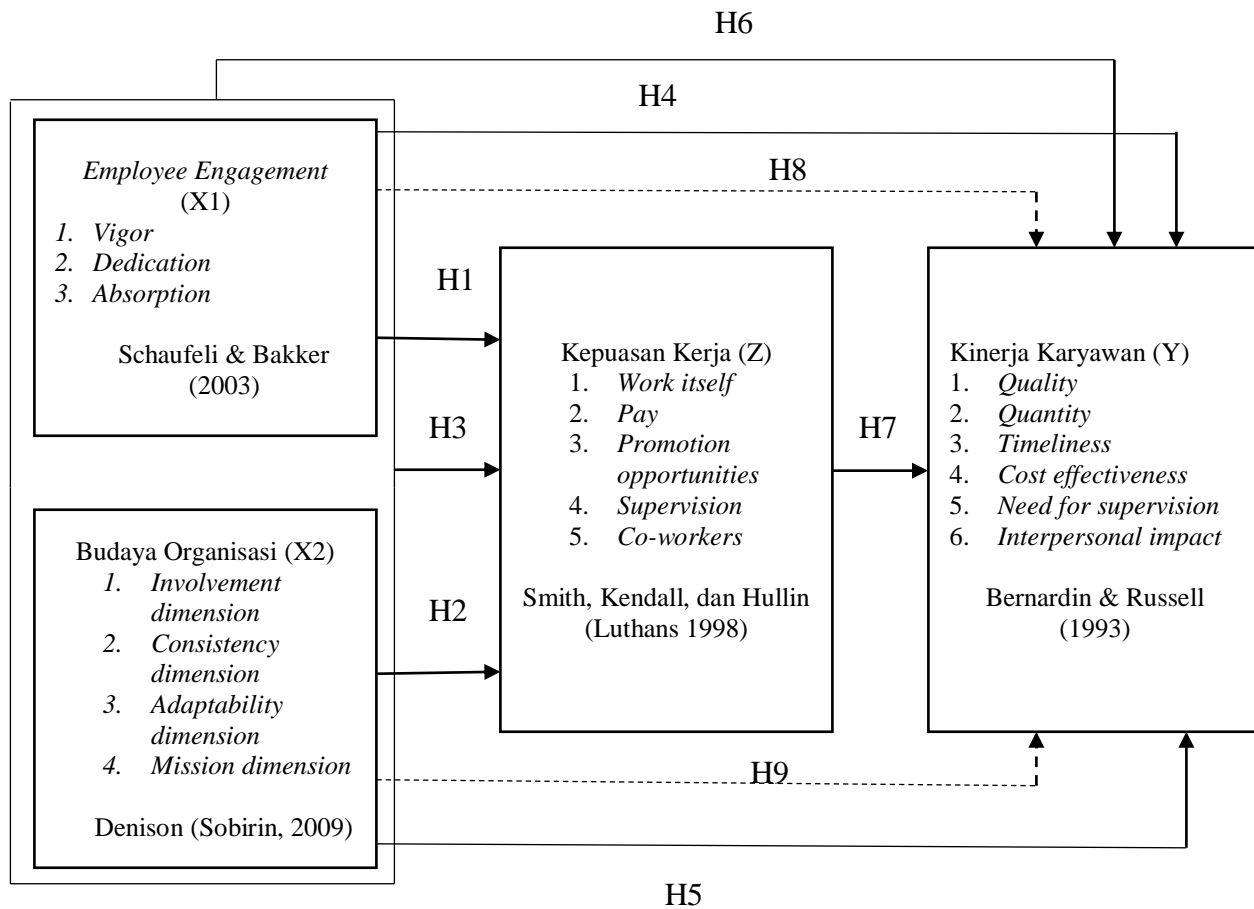
Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh anggota organisasi serta dialokasikan untuk kinerja organisasi yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Kinerja individu yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Mathis (2004), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Pendapat kedua menurut Dessler (2010), kinerja karyawan merupakan prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Sedangkan menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Bernardin & Russel (1993) menyebutkan terdapat enam kriteria primer yang dapat digunakan

untuk mengukur kinerja, yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*.

Kerangka Pikir

Penelitian ini terdiri dari variabel independen atau variabel bebas yaitu *employee engagement* (X_1) dan budaya organisasi (X_2). Variabel dependen atau variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Dan variabel intervening (Z) yaitu kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pikir Penelitian

Hipotesis Penelitian

H_1 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

H_2 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

H_3 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

- H₄: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
- H₅: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H₆: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H₇: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H₈: Diduga pengaruh secara tidak langsung dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
- H₉: Diduga pengaruh secara tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2013) penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Indonesia. Universitas ini berlokasi di Jalan Kaliurang Km 14,5 Sleman, Yogyakarta 55584. Telp: 0274-898444 Email: rektorat@uii.ac.id Website: www.uui.ac.id.

Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin peneliti investigasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Universitas Islam Indonesia yang berjumlah 180 orang. Dalam penelitian ini teknik sampel yang digunakan adalah teknik *Nonprobability*, yaitu sampel jenuh atau sering disebut *total sampling*. Menurut Sugiyono (2013), sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Dalam penelitian ini, jumlah sampel sebanyak 180 karyawan tetap Universitas Islam Indonesia.

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan antara lain adalah variabel independen, dependen dan intervening. Menurut Sekaran & Bougie (2013) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif ataupun negatif. Adapun yang merupakan variabel independen dalam penelitian ini yakni *employee engagement* (X₁) dan budaya organisasi (X₂). Selanjutnya menurut Sekaran & Bougie (2013), variabel dependen merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam investigasi penelitian. Melalui analisis terhadap variabel terikat, memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi atas suatu masalah. Variabel

dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Menurut Sekaran & Bougie (2013), variabel intervening merupakan salah satu variabel penyela yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Variabel intervening mengemuka sebagai sebuah fungsi variabel bebas yang berlaku dalam situasi apapun, serta membantu mengonsepan dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel intervening adalah kepuasan kerja (Z).

Definisi Operasional Variabel Penelitian

***Employee Engagement* (X₁)**

Schaufeli & Bakker (2003) menyatakan *employee engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, perasaan terpenuhi, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. Dalam penelitian ini menggunakan teori dari Schaufeli & Bakker (2003), dengan indikator *employee engagement* meliputi: *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Budaya Organisasi (X₂)

Menurut Robbins (2002), budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Dalam penelitian ini menggunakan teori dari Denison (Sobirin, 2009), dengan indikator budaya organisasi meliputi: *involvement dimension*, *concistency dimension*, *adaptability dimension*, dan *mission dimension*.

Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Smith, Kendall, dan Hullin (Luthans 1998), kepuasan kerja sebagai perasaan yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Dalam penelitian ini menggunakan teori dari Smith, Kendall, dan Hullin (Luthans 1998) dengan indikator kepuasan kerja meliputi: *work itself*, *pay*, *promotion opportunities*, *supervision*, dan *co-workers*.

Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Bernardin dan Russell (1993), pada dasarnya prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bernardin & Russell (1993), dengan indikator kinerja karyawan meliputi: *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost-effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Menurut Sekaran & Bougie (2013), uji validitas merupakan pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur. uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah *Uji Korelasi Pearson Product Moment*. Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total

variabel yang dimaksud. Suatu instrumen dinyatakan valid apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05.

Berdasarkan hasil uji validitas data yang dilakukan, semua variabel penelitian yang di uji terbukti valid karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel yang menunjukkan bahwa seluruh item kuisioner pada semua variabel penelitian dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2013), uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya. Suatu kuisioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuisioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini teknik pengukuran reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Keputusan pengujiannya, apabila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dinyatakan reliabel.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan, semua variabel yang di uji terbukti reliabel karena nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60 yang menunjukkan bahwa item-item pertanyaan dari semua variabel bersifat reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Metode Analisis Data

Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2013), analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Metode deskriptif ini berupa uraian tentang masalah yang berhubungan dengan *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Universitas Islam Indonesia.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013) uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov* untuk masing – masing variabel. Data penelitian dikatakan menyebar normal atau memenuhi uji normalitas apabila nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada diatas 0,05 atau 5%, sebaliknya jika nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada di bawah 0,05 atau 5%, maka data tersebut tidak berdistribusi normal atau tidak memenuhi uji normalitas. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal karena nilai signifikansinya $0,098 > 0,05$, sehingga uji normalitas terpenuhi.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghozali (2013) bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau $VIF \geq 10$. Berdasarkan hasil analisis dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas karena nilai $VIF \leq 10$ s, yaitu nilai VIF *employee engagement* sebesar 1,386, nilai VIF budaya organisasi 1,956, dan nilai VIF variabel kepuasan kerja 2,112.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Ghozali (2013), bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2013), model regresi yang baik adalah homokedastistas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji Glejser dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Ghozali (2013), analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Regresi Model I

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Dalam persamaan regresi linear digunakan persamaan

$$\text{Persamaan: } Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- Z : Kepuasan kerja
- X₁ : *Employee engagement*
- X₂ : Budaya organisasi
- b₁ : Koefisien Regresi
- b₂ : Koefisien Regresi

2. Regresi Model II

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

$$\text{Persamaan: } Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

- Y : Kinerja karyawan
- X₁ : *Employee engagement*
- X₂ : Budaya organisasi
- b₁ : Koefisien Regresi
- b₂ : Koefisien Regresi

3. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

$$\text{Persamaan: } Y = a + b_1 Z \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

Z : Kepuasan Kerja

b_1 : Koefisien Regresi

Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2013) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing – masing variabel. Apabila taraf signifikansi hasil pengujian besarnya $\leq 0,05$ maka hasilnya signifikan, berarti terdapat pengaruh dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

Uji F (Simultan)

Menurut Ghozali (2013), uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Apabila taraf signifikansi hasil pengujian besarnya $\leq 0,05$ maka hasilnya signifikan berarti terdapat pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel independen terhadap variabel dependen.

Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2013), untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, dapat diketahui bahwa karakteristik responden yang paling dominan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 67 orang, dengan usia yang dominan adalah lebih dari 45 tahun sebanyak 44 orang, tingkat pendidikan yang paling banyak adalah lulusan SMA sebanyak 49 orang, dengan range gaji yang paling banyak yaitu pada range Rp 3.000.000-Rp 4.000.000 sebanyak 48 orang, dan masa kerja lebih dari 22 tahun sebanyak 34 orang.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, rata-rata persepsi responden mengenai variabel *employee engagement* sebesar 4,1. Dapat diartikan persepsi karyawan mengenai *employee engagement* dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator *vigor* dengan rata-rata 4,32 termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator *absorption* dengan rata-rata 3,97 dan termasuk dalam kategori tinggi. Untuk variabel budaya organisasi rata-rata persepsi responden mengenai variabel budaya organisasi sebesar 4,05. Dapat diartikan persepsi karyawan mengenai budaya organisasi dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator *mission dimension* dengan rata-rata 4,2 termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah

terdapat pada indikator *involvement dimension* dengan rata-rata 3,96 dan termasuk dalam kategori tinggi. Untuk variabel kepuasan kerja, rata-rata persepsi responden mengenai variabel kepuasan kerja sebesar 4,04. Dapat diartikan persepsi karyawan mengenai kepuasan kerja dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator *co-worker* dengan rata-rata 4,27 termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator *pay* dengan rata-rata 3,92 dan termasuk dalam kategori tinggi. Selanjutnya yang terakhir, untuk variabel kinerja karyawan rata-rata persepsi responden mengenai variabel kinerja karyawan sebesar 4,12. Dapat diartikan persepsi karyawan mengenai kinerja karyawan dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator *interpersonal impact* dengan rata-rata 4,21 termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator *timeliness* dengan rata-rata 4,07 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Analisis Regresi Linier Berganda

Pengaruh *Employee Engagement* (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.672	.325		2.070	.041
R.X1	.247	.075	.251	3.310	.001
R.X2	.583	.077	.577	7.608	.000

a. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresinya adalah $Z = 0,672 + 0,247 X_1 + 0,583 X_2 + \epsilon$. Hal ini berarti bahwa *employee engagement* (X_1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,274. Adanya hubungan positif ini berarti *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,274 dapat diartikan bahwa apabila variabel *employee engagement* meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,274 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya keadaan konstan/tetap.

Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresinya adalah $Z = 0,672 + 0,247 X_1 + 0,583 X_2 + \epsilon$. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,583. Adanya hubungan positif ini berarti bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang searah. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,583 dengan asumsi semua variabel bebas lain dalam keadaan konstan/tetap.

Pengaruh *Employee Engagement* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

ANOVA^p

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	6.844	2	3.422	57.253	.000 ^a
	Residual	6.156	103	.060		
	Total	13.000	105			

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pengaruh *Employee Engagement* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.481	.355		4.177	.000
	R.X1	.190	.081	.205	2.332	.022
	R.X2	.462	.084	.485	5.527	.000

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresinya adalah $Y = 1,481 + 0,190 X_1 + 0,462 X_2 + \epsilon$. Hal ini berarti bahwa *employee engagement* (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,190. Adanya hubungan positif ini berarti *employee engagement* dan Kinerja karyawan memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,190 dapat diartikan bahwa apabila variabel *employee engagement* meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,190 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya keadaan konstan/tetap.

Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresinya adalah $Y = 1,481 + 0,190 X_1 + 0,462 X_2 + \epsilon$. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,462. Adanya hubungan positif ini berarti bahwa budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang searah. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,462 dengan asumsi semua variabel bebas lain dalam keadaan konstan/tetap.

Pengaruh *Employee Engagement* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.245	2	2.123	29.777	.000 ^a
	Residual	7.342	103	.071		
	Total	11.587	105			

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, 2018

Analisis Regresi Sederhana

Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.659	.287		5.789	.000
	R.Z	.612	.071	.648	8.677	.000

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresinya adalah $Y = 1,659 + 0,612 X_1 + \epsilon$. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,612. Adanya hubungan positif ini berarti kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,612 dapat diartikan bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,612.

Uji Hipotesis

Menurut Sekaran & Bougie (2013) uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi (tidak terkontrol). Pengambilan keputusan atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan) pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut ini:

Hipotesis 1: Pengaruh *Employee Engagement* (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, dan H_a di terima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

Hipotesis 2: Pengaruh Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, dan H_a di terima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

Hipotesis 3: Pengaruh *Employee Engagement* (X₁) dan Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, dan H_a di terima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

Hipotesis 4: Pengaruh *Employee Engagement* (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,022 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, dan H_a di terima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat

disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Hipotesis 5: Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, dan H_a di terima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Hipotesis 6: Pengaruh *Employee Engagement* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, dan H_a di terima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Hipotesis 7: Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak, dan H_a di terima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yang berbunyi “terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Hasil Analisis Jalur

Hipotesis 8: Pengaruh *Employee Engagement* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Dari perhitungan analisis jalur yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung dari *employee engagement* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,205. Sedangkan, pengaruh tidak langsung dari *employee engagement* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,162. Artinya pengaruh langsung *employee engagement* (X_1) terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga, hipotesis ke delapan yang berbunyi “terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” **tidak terbukti**.

Hipotesis 9: Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Dari perhitungan analisis jalur yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung dari budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,485. Sedangkan, pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,373. Artinya pengaruh langsung budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga, hipotesis ke sembilan yang berbunyi “terdapat

pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” **tidak terbukti**.

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada Tabel:

Tabel
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H2	Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H3	Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H4	Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H5	Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H6	Ada pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H7	Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H8	Lebih besar pengaruh secara tidak langsung (<i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) daripada pengaruh langsung (<i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan)	Tidak Terbukti
H9	Lebih besar pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) daripada pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)	Tidak Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Universitas Islam Indonesia. Dalam penelitian ini penulis melibatkan 106 responden dari total 180 karyawan tetap di Universitas Islam Indonesia.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis data ini menunjukkan *employee engagement* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 3,310 koefisien regresi (beta) 0,247 dengan nilai signifikansi = $0.001 \leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement* karyawan akan menyebabkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Garg (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Andrew dan Sofian (2012) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa *employee engagement* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis data ini menunjukkan budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 7,608 koefisien regresi (beta) 0,583 dengan nilai signifikansi = $0.000 \leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi (karyawan memahami budaya organisasi) maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Belias *et al* (2015) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis data ini menunjukkan *employee engagement* dan budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dibuktikan dengan uji regresi simultan yang menunjukkan nilai F-hitung sebesar 57,253 dengan nilai signifikansi = $0,000 \leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *engagement* karyawan dan budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif

dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Madan & Srivastava (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Garg (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data ini menunjukkan *employee engagement* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,332 koefisien regresi (beta) 0,190 dengan nilai signifikansi = $0,022 \leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement* (keterikatan karyawan dengan organisasi), maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nazir dan Islam (2016), menunjukkan hasil yang sama bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa indikator dari *employee engagement* (*vigor, dedication, absorption*) secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meswantri dan Awaludin (2018) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa variabel kepemimpinan transformasional, penempatan, kompetensi dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data ini menunjukkan budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 5,527 koefisien regresi (beta) 0,462 dengan nilai signifikansi = $0,000 \leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi (karyawan memahami budaya organisasi) maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al* (2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sangadji

dan Sopiah (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sewang (2016) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data ini menunjukkan *employee engagement* dan budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji regresi simultan yang menunjukkan nilai F-hitung sebesar 29,777 dengan nilai signifikansi = $0,000 \leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *engagement* karyawan dan budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bakti (2016) yang menunjukkan hasil bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nazir dan Islam (2016), menunjukkan hasil yang sama bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Shahzad *et al* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data ini menunjukkan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 8,677 koefisien regresi (beta) 0,612 dengan nilai signifikansi = $0,000 \leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al* (2012) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sawitri *et al* (2016) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien regresi *employee engagement* terhadap kinerja (langsung) sebesar 0,205, dan koefisien regresi *employee*

engagement terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (tidak langsung) sebesar $0,251 \times 0,648 = 0,162$. Koefisien regresi langsung lebih besar daripada koefisien tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pada hipotesis awal, pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja didukung oleh penelitian Nazir dan Islam (2016), Lewiuci dan Mustamu (2016), Tejpal (2015), Fadlallh (2015). Hasil penelitian Nazir dan Islam (2016) menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tejpal (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Selain itu, dimensi *employee engagement* memainkan peran vital dalam kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallh (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis, penelitian ini tidak membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung *employee engagement* lebih besar daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja, oleh karena itu perlu mencari penelitian terdahulu yang sama-sama membuktikan bahwa pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian terdahulu yang mendukung antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Lianasari *et al* (2017) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja). Namun, pengaruh *employee engagement* secara langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Anitha (2014) juga menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien regresi budaya organisasi terhadap kinerja (langsung) sebesar 0,485, dan koefisien regresi budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (tidak langsung) sebesar $0,577 \times 0,648 = 0,373$. Koefisien regresi langsung lebih besar daripada koefisien tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pada hipotesis awal, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja didukung oleh penelitian oleh Shahzad (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Penelitian lain yang dilakukan oleh Shah (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan terhadap dimensi kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis, penelitian ini tidak membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi lebih besar daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja, oleh karena itu perlu mencari penelitian terdahulu yang sama-sama membuktikan bahwa pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian terdahulu yang mendukung antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja. Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Namun, pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al* (2015) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan Umum

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Data diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden di Universitas Islam Indonesia. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini menggunakan teori *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003), teori budaya organisasi oleh Denison (dalam Sobirin, 2009), teori kepuasan kerja oleh Smith, Kendall, & Hullins (dalam Luthans, 1998) dan teori kinerja karyawan oleh Bernardin & Russel (1993). Alasan pemilihan teori-teori tersebut dikarenakan banyaknya literatur dan penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan teori tersebut. Selain itu, teori-teori tersebut dianggap paling relevan untuk digunakan pada objek penelitian ini.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, ada pula yang secara umum tetapi tidak semuanya yaitu mengaitkannya dengan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, OCB terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Employee engagement* juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Anitha,

2014; Nazir dan Islam, 2016; Lewiuci dan Mustamu, 2016). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ahamed dan Mahmood, 2015; Hosseinkhanzadeh dan Yeganeh, 2013; Shah, 2015; Sewang, 2016; Sabri *et al.*, 2011; Sangadji dan Sopiah, 2013; Belias *et al.*, 2015; Chang dan Lee, 2007). Budaya organisasi juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sewang, 2016; Shahzad *et al.*, 2013; Joushan *et al.*, 2013; Sangadji dan Sopiah, 2015; Yiing *et al.*, 2008). Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sawitri *et al.*, 2016; Khan *et al.*, 2012; Fadlallah, 2015; Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016; Yuena *et al.*, 2018).

Maka sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu penelitian yang memodifikasi alur regresi variabel penelitian sebelumnya sehingga penelitian selanjutnya hubungan antar variabel yang digunakan menjadi pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di institusi pendidikan yaitu di Universitas Islam Indonesia. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis terbukti, hal ini searah dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan peneliti untuk meneliti variabel yang sama. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di perbankan, perusahaan swasta, dan sektor industri sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di salah satu institusi pendidikan di Yogyakarta. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketika penelitian dilakukan dengan mengubah alur regresi, memilih obyek penelitian yang berbeda, dan menggunakan teori yang berbeda dibanding dengan penelitian terdahulu akan tetapi terdapat kesamaan pada hasil penelitian.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan penulis menyimpulkan bahwa: terdapat pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh secara langsung dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, pengaruh secara langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut: Secara keseluruhan, karyawan tetap Universitas Islam Indonesia memiliki tingkat *engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk terus menjaga hubungan keterikatan dengan para

karyawan, agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu contoh upaya yang dapat dilakukan Universitas Islam Indonesia antara lain, membina dan menjaga hubungan antara pimpinan dengan karyawan, melakukan pelatihan atau *workshop, gathering*, dll. Universitas Islam Indonesia diharapkan dapat menjaga budaya organisasi yang sudah berjalan cukup baik agar karyawan tetap dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja karyawan. *Mission dimension* menjadi faktor paling dominan sedangkan *involvement dimension* menjadi faktor paling rendah. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan faktor *involvement dimension*. Upaya yang dapat dilakukan antara lain, membina hubungan profesional dengan karyawan, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Universitas Islam Indonesia harus membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. upaya yang dapat dilakukan antara lain meningkatkan hubungan sosial baik dengan karyawan lain maupun dengan pimpinan, dan menerapkan sistem promosi yang adil dan transparan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 7 (10), 160-174.
- Andrew, O. C., Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia-Social and Behavioural Science* 40(2012). 498-508
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 63 No. 3, 2014 pp. 308-323.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job-Demand-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Journal of Human Resource Management*. 43(1). 83-104
- Bakti, A. S. (2016). The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA H. *e-Proceeding of Management*. Vol.3, No.3 December 2016.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., Sdrolas, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 175 (2015) 314 – 323.
- Bernardin, J.H and Russell, J.E. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. New York: Mc Graw Hill Companies.
- Bohlander, G.W., & Snell S.A. (2012). *Managing Human Resources. 16 th edition*. Canada: South-Western Cengage Learn
- Chang, S. C. and Ming S. (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employee Job Satisfaction. *The Learning Organization*. Vol. 14 No. 2, 2007 pp. 155-185
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Dessler, G. (2010). *Manajemen SDM* (P. Rahatu. Penerj., 10th ed.). Jakarta: PT Indeks Jakarta.
- Fadlallah, A. W. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul Aziz Al Aflaj. *International Journal of Innovation and research in Educational Sciences*. 2(1), 26-32.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Garg, P. (2014). Impact Of Employee Engagement On It Sector. *IJMRR*. Volume 4/Issue 1/Article No-7/62-72 ISSN: 2249-7196.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Cetakan III. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
- Hosseinkhanzadeh, A. A., Hosseinkhanzadeh, A., Yeganeh, T. (2015). Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84 (2013) 832 – 836.
- Iqbal, J., Shabbir, M. S., Zameer, H., Khan, I. A., & Sandhu, M. A. (2017). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: Evidence from Corporate Sector of Pakistan. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Science*. Vol. 11, No. 1 Page 78-86.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job satisfaction and its impact on employee performnce ad turnover intentions. *Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140.
- Joushan, S. A., Syamsun, M., Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*. Vol 13 No 4, 2015 Terindeks dalam Google Scholar.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Hamed, W. (2012). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*. Vol. 6 (7), P. 2697-2705.
- Lewiuci, P. G., Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Senapan Angin. *AGORA* Vol. 4, No. 2, (2016).
- Lianasarai., Wardoyo, P., Santoso, D. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Employee Engagment, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Cv. Karya Manunggal Semarang. *Neo-Bis*. Vol 11, No. 2.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behaviour*. Singapore: Irwin McGraw Hill.

- Macey, W.H. and Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
- Madan, P., Srivastava, S. (2015). Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers. *FIIB Business Review*. Volume 4, Issue 2, April - June 2015.
- Nazir, O., Islam, J. U. (2016). Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance through Employee Engagement. *South Asian Journal of Business Studies*. Vol. 6 No. 1, 2017 pp. 98-114.
- Robbins, S., P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep; Kontroversi: Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- _____. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. & T. Judge (2013), *Organizational Behaviour*. 15th Edition. USA: Prentice Hall.
- Sabri, P. S., Illyas, M., & Amjad, Z. (2011, Desember). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 121-128.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Sangadji, E.M., & Sopiah. (2013). The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java). *International Journal of Learning and Development*, 3(3).
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016, Oktober). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance. *International Journal of Organizational Innovation*. 9(2), 24-45.
- Schaufeli, W.B., & Bakker A.B. (2003). UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. *Unpublished Manuscript*: Departement of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behaviour*. 25, 293-315.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Sewang, A. (2016). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 3(5), 8-22.
- Shah, S. (2015). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study of Steel Plant. *Pranjana X Vol 18, No.1, Jan-Jun, 2015*.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56-64.

- Siengthai, S., Pila-Ngarm, P. (2016). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Vol. 4 No. 2, 2016 pp. 162-180.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPPN.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi Edisi Kedua*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Sugiyono. (2007). *Statitika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- _____. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- _____. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke delapan belas. Bandung: CV Alfabeta
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M., Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterwork of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Mangement Invention*. Vol 1, Issue 1, p.69-76.
- Tejpal, P. (2015). Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers. *Drishtikon: A Management Journal*. Volume 7 Issue 1 September 2015-March 2016.
- Yiing, L. H., and Kamarul Ahmad, K.H. (2008). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86.
- Yuena, K.F., Lohb, H.S., Zhouc, Q., & Wongc, Y.D. (2018). Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers. *Transportation Research Part A*. 110(2018) 1-12.