



## **Pengaruh *Employee Engagement*, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)**

**Welhelmus Daniel Dami<sup>1\*</sup>, John EHJ FoEh<sup>2</sup>, Henny A. Manafe<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>)Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, email: [welhelmusdaniel77@gmail.com](mailto:welhelmusdaniel77@gmail.com)

<sup>2</sup>) Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, email: [john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id)

<sup>3</sup>) Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, email: [hennyunwira@gmail.com](mailto:hennyunwira@gmail.com)

\*Corresponding Author: Welhelmus Daniel Dami<sup>1</sup>

**Abstrak:** Penelitian terdahulu maupun Penelitian yang relevan sangat berguna terhadap suatu penelitian maupun kajian pustak suatu karya ilmiah baik mengkaji tentang pengaruh antar variabel maupun Faktor lain yang turut mempengaruhi suatu variabel itu sendiri. Artikel ini Membahas tentang suatu kajian pustaka faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yakni kepuasan kerja yang dijadikan variabel *intervening*, *employee enagement*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi. Artikel ini ditulis guna merancang hipotesis yang mempengaruhi antar variabel agar bisa dipergunakan untuk kajian berikutnya. Hasil kajian ini, yaitu: 1) Employee engagement mempengaruhi positif maupun krusial bagi kepuasan kerja; 2) komitmen organisasi mempengaruhi positif maupun krusial bagi kepuasan kerja ;3) budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja; 4) Employee enagement mempengaruhi positif positif maupun krusial bagi kinerja pegawai; 5) Budaya Organisasi mempengaruhi positif maupun krusial bagi kinerja pegawai; 6) Kepuasan kerja mempengaruhi positif maupun krusial bagi kinerja pegawai. 7) Kepuasan kerja dapat melakukan mediasi terhadap *employee engagement* yang mempengaruhi kinerja pegawai. 8) Kepuasan kerja dapat melakukan mediasi terhadap budaya organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai.

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

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah.**

Sudah menjadi sesuatu yang umum dipahami bila perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang unggul. Atas dasar itulah, keberadaan sumber daya manusia ini bisa mengoptimalkan kompetisi perusahaan secara langsung turut berimbas ke capaian kerja

perusahaan yang meningkat. Dengan gagasan itu, sumber daya manusia sepatutnya didayagunakan secara khusus supaya segala misi visi organisasi bisa tercapai. Guna mengoptimalkan SDM yang bermutu, tentu memerlukan hidup yang seimbang antara kebutuhan sumber daya manusia, tuntutan kerja, penyelesaian masalah perihal teknis kerja, pembayaran, lingkungan kerja, promosi jabatan, maupun pertanggungjawaban yang diperoleh dari perusahaan. Perihal itu menjadi poin penting bagi untuk pegawai miliki demi memperoleh kesuksesan organisasi. Atas dasar itulah, perihal penting yang perlu perusahaan lakukan ialah mencermati sebesar apa pegawai itu ikut serta dalam pekerjaan, seperti dari *employee engagement* (keterlibatan pegawai) maupun komitmen organisasi (Hali, 2018).

Selama kurun waktu terakhir ini, keterlibatan pegawai sebagai penelitian ilmiah yang memicu banyak peneliti untuk mengeksplorasi secara rinci terkait tata kelola perusahaan di bermacam sektor industri. Di sektor industri hotel global, (Dickson, 2008) menuturkan bila untuk kurun waktu mendatang, perusahaan yang benar-benar memperoleh kesuksesan di industri perhotelan tentu mempunyai manajer yang tidak sekadar mampu atau berkompotensi saja di sektor bisnis ini, melainkan berkemampuan memajemen pegawai dan mengarahkan para pegawai untuk terlibat secara aktif.

Kajian yang Hay Group temukan, firma konsultasi manajemen global menyebut bila kantor yang memiliki pegawai dengan keterlibatan sekitar 43% cenderung produktif. Pegawai dengan keterlibatan aktif ialah pegawai yang melakukan pekerjaan atas kehendak besar sebab mereka merasa adanya ikatan kuat kepada organisasi (Santosa, 2012).

Kajian milik Ramadhan & Sembiring (2014) menjelaskan bila keterlibatan pegawai berdampak krusial bagi capaian kerja pegawai. Sesuai penjelasan Handoyo & Setiawan (2017) yang melangsungkan studi kasus di industri produksi air kemasan, serta (HALI, 2018) yang melangsungkan kajian ke industri makanan mentah. Peneliti tersebut memaparkan bila keterlibatan pegawai berdampak krusial maupun positif bagi kinerja pegawai. Kajian milik Joushan dkk, (2015) di PT PLN wilayah Bekasi, mendapat hasil berlainan, yakni keterlibatan pegawai tanpa berdampak pada capaian kerja pegawai atau bisa disebut bila keterlibatan pegawai tanpa bisa memicu kinerja pegawai meningkat. Kajian itu sesuai kajian milik Kumaladewi & Rahardja (2016) PT Taspen area Semarang, menyebut bila keterlibatan pegawai tidak begitu berdampak bagi capaian kerja pegawai.

Buchanan (dalam Michael, Court, dan Petal 2009) menuturkan bila komitmen organisasi merupakan keterkaitan emosional dengan organisasi, dengan tanda berupa tiga indikator pada sikap seseorang atas organisasi: mengidentifikasi dan menginternalisasi tujuan maupun nilai organisasi; keikutsertaan kegiatan yang pegawai lakukan sebagai bagian dari peranannya; dan berkomitmen atau terdapat rasa mempunyai. Ketiga indikator ini akan sulit hadir bila pegawai masih berkutat dengan permasalahan hak dan kewajiban sehingga masih kurang fokus kepada upaya mencapai sasaran perusahaan.

Nurlaila (2010) dalam FoEh dan Papote (2021) menuturkan bila kinerja sebagai capaian yang didapat oleh individu secara mutu atau kuantitas saat sukses menuntaskan pekerjaan berdasar pada tugas utama maupun fungsinya. Tata kelola sumber daya secara efektif bisa menciptakan hasil kerja yang optimal, serta kinerja yang baik bisa menciptakan kinerja organisasi yang optimal. Karena itu, penting bagi perusahaan memiliki karyawan-karyawan yang berperilaku positif, bisa diandalkan bisa membawa perusahaan kian maju, dengan merancang lingkungan kerja yang menjamin kenyamanan dan aman sehingga semua pegawai bisa maupun termotivasi untuk terlibat secara aktif. Pegawai yang merasakan nyaman cenderung mempunyai peluang guna mengembangkan dirinya, dan otomatis hendak memperhatikan dan memperlihatkan kinerja yang makin baik. Jika perusahaan mampu merealisasikan dan memberikan lebih dari apa yang dijadikan keinginan karyawan sehingga mereka bakal merasakan kepuasan kerja (Locke dalam Afuan, et al (2020). Maka penulis menjadikan kepuasan bekerja menjadi faktor yang berdampak pada capaian kerja pegawai.

Tidak hanya komitmen organisasi, masih ada faktor yang berdampak kepada kinerja, yakni berasal dari kultur organisasi. sesuai penuturan Wibowo (2010: 363) menyebut bila organisasi kerap kali terbentuk guna memperoleh tujuan tertentu memanfaatkan kinerja dari ketersediaan SDM yang terdapat di organisasi itu. Tetapi, kinerja SDM acap ditetapkan oleh lingkungan internal ataupun eksternal organisasi, begitupun dengan budaya/kultur organisasi. Mengingat kompetensi guna menciptakan organisasi yang berbudaya perlu bisa mengarahkan kinerja sebagai suatu kebutuhan.

Permasalahan terkait budaya organisasi perusahaan, seperti tidak ada sosok teladan pada diri pemimpin yang datang maupun pulang kerja sesuai jadwal yang ditentukan. Kondisi itu tentu bisa berpengaruh kepada para pegawai dan bisa menjadi budaya positif yang ada di perusahaan. Oleh sebab itulah, perusahaan perlu bisa merancang budaya organisasi positif agar bisa berimbas ke capaian kerja karyawan. Jufrizen dan Radiman (2010) menambahkan bila budaya organisasi terkait dengan cara pegawai mengasumsikan kriteria dari budaya di perusahaan, bukan tentang suka atau tidak dengan budaya yang ada di perusahaan. Uraian itu memperjelas bila budaya tersebut sebagai penjelasan dan memperjelas suatu anggapan bersama yang anggota organisasi anut.

### **Rumusan Permasalahan**

Sesuai uraian yang sudah tersampaikan, rumusan permasalahan pada kajian ini guna merancang hipotesis, meliputi:

1. Apakah *employee engagement* memengaruhi positif maupun krusial bagi kepuasan kerja?
2. Apakah komitmen organisasi memengaruhi positif maupun krusial bagi kepuasan kerja?
3. Apakah budaya organisasi memengaruhi positif maupun krusial bagi kepuasan kerja?
4. Apakah *employee engagement* memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai?
5. Apakah budaya organisasi memengaruhi positif maupun krusial bagi kinerja pegawai?
6. Apakah kepuasan kerja memengaruhi positif maupun krusial bagi kinerja pegawai?
7. Apakah *employee engagement*, komitmen organisasi, maupun budaya organisasi berdampak positif maupun krusial secara bersamaan bagi kinerja pegawai?
8. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi *employee engagement* yang mempengaruhi kinerja pegawai?
9. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi yang berdampak bagi kinerja pegawai?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja Pegawai**

Selama menjalankan tugas, pegawai akan menciptakan sesuatu yang dikenal sebagai kinerja sebagai hasil atau capaian kerja selama kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil/capaian kerja yang diperoleh individu atau sekelompok individu di suatu organisasi, sesuai wewenang maupun pertanggungjawaban setiap pihak demi memperoleh tujuan perusahaan tanpa berlawanan dengan hukum. Mangkunegara (2010 : 67) menuturkan bila kinerja sebagai capaian kerja secara mutu maupun jumlah yang diperoleh tenaga kerja selama menjalankan tugas berdasar pada pertanggungjawaban yang ia dapatkan.

Uraian tersebut memperjelas bila kinerja sebagai capaian kerja yang ternyatakan melalui mutu dan jumlah oleh tenaga kerja. Hasibuan (2011 : 94) menuturkan bila kinerja ialah capaian kerja yang seseorang capai selama menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang berlandaskan pengalaman, kemampuan, waktu, maupun keseriusan.

Hariandja (2009 : 195) menuturkan bila kinerja ialah capaian kerja yang diperoleh tenaga kerja atau perilaku nyata yang diperlihatkan berdasar pada fungsi di organisasi. kinerja pegawai ialah sesuatu yang memiliki andil krusial bagi suatu organisasi. Demi memperoleh capaian kerja yang optimal, unsur yang mendominasi ialah sumber daya manusia kendati

rencana sudah disusun dengan rapi, namun bila ada anggpa yang menjalankan suatu tindakan tidak optimal dan tanpa bersemangat, tentu rencana yang sudah tersusun itu akan percuma. Kinerja yang diperoleh tenaga kerja menjadi sesuatu yang krusial terkait jaminan atas keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Demi memperoleh kinerja yang baik terdapat bermacam faktor yang dijadikan pemicu apakah capaian kerja karyawan rendah ataukah tinggi. Mangkunegara (2010 : 67) memperjelas bila ada faktor yang berdampak pada kinerja seorang tenaga kerja, seperti:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kompetensi seorang tenaga kerja meliputi potensi (IQ) dan realitas (pengetahuan + kemampuan). Uraian itu memperjelas bila tenaga kerja dengan IQ lebih dari IQ rerata (110 hingga 120) dan berpendidikan cukup layak untuk jabatan/posisinya, serta memiliki keterampilan dalam menjalankan pekerjaan, maka dirinya cenderung mudah memperoleh prestasi yang diinginkan. Atas dasar itulah, tenaga kerja harus berada di bidang kerja berdasar pada keahlian/kemampuannya.

2) Faktor Motivasi

Pembentukan motivasi melalui sikap tenaga kerja selama berhadapan dengan kondisi kerja. Motivasi ialah situasi untuk menggerakkan diri tenaga kerja agar makin terarah dalam memperoleh tujuan organisasi.

William Stern dalam Mangkunegara (2010: 16) menuturkan bila faktor yang menentukan capaian kerja pada diri seseorang, seperti:

1) Faktor Individu

Pada dasarnya, secara psikologis, seseorang yang normal akan berintegritas tinggi antara fungsi psikis dan fisik. Melalui keberadaan integritas yang baik, tentu seseorang cenderung berkonsentrasi diri yang sama baiknya. Konsentrasi yang baik ini menjadi modal penting bagi seseorang guna memajemen dan meningkatkan segala kemampuan yang ada di dalam diri selama menjalankan aktivitas demi memperoleh tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi

Cukup mendukung seseorang demi memperoleh capaian kerja. Faktor lingkungan organisasi ini, seperti penjabaran yang jelas terkait jabatan/kedudukan, kelayakan autoritas, sasaran kerja, metode berkomunikasi selama bekerja, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang positif, serta kesempatan berkarier maupun sarana kerja yang layak.

Mathis dan Jakson (2011: 78) menuturkan pendapat bila kinerja sebenarnya segala sesuatu yang tenaga kerja lakukan atau tidak lakukan. Kinerja pada diri karyawan merupakan faktor yang turut berdampak pada banyak sedikitnya keterlibatan di dalam organisasi, seperti: kuantitas *output*; mutu *output*; rentang waktu *output*; absensi di tempat kerja; maupun; sikap kooperatif. Mangkunegara (2010: 75) memaparkan bila penilaian terhadap unsur kinerja, seperti mutu kerja; jumlah kerja; keandalan maupun; sikap. Mutu kerja, meliputi kecermatan, kebersihan, dan keterampilan. Jumlah kerja, seperti hasil dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan, meliputi patuh terhadap arahan, berinisiatif, hati-hati, dan rajin. Sikap meliputi sikap ke perusahaan, karyawan lain, maupun pekerjaan dan kerja sama.

### **Kepuasan Kerja**

Fathoni (2016:174) menuturkan bila kepuasan kerja sebagai sikap emosional dengan adanya rasa memiliki atau cinta terhadap pekerjaan. Greenberg dan Baron (2014:148) dalam Wibowo (2017:501) menyebut bila kepuasan kerja sebagai representasi sikap positif maupun negatif yang seseorang lakukan atas pekerjaan/tugasnya. Rivai (2019:856) memaparkan bila evaluasi merepresentasikan sikap atau perasaan senang/tidak senang, berpuas diri/tidak puas terhadap pekerjaan.

Faktor yang berdampak pada kepuasan kerja pegawai, sesuai penuturan Fathoni (2016:175), meliputi balas jasa yang pantas dan tidak memihak, penempatan kerja berdasar pada kemampuan, berat/ringan pekerjaan, serta suasana maupun lingkungan yang terkesan membosankan atau tidak. Rivai (2014:479) menuturkan bila faktor yang berdampak pada kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas bekerja, tingkah laku, pengendalian, harapan pembayaran/gaji terpenuhi, dan efektivitas bekerja.

Kuswadi (2014) melalui Ma'arif (2016:3) menuturkan bila kepuasan kerja terpengaruh oleh bermacam faktor, seperti penghasilan/pembayaran/upah, keamanan selama bekerja, memperoleh penghargaan/dihargai, pelatihan, maupun rancangan pension. Tolok ukur kepuasan kerja sesuai penuturan Luthans (2016:243), seperti pekerjaan tersebut yang sifatnya dari pelerjaan, supervisi, rekan sekerja, dan peluang promosi atau pegawai berkesempatan mengembangkan diri di organsiasi.

### ***Employee Engagement (XI)***

Bermacam peneliti memberi penjelasan terkait keterlibatan pegawai, tetapi belum didapati kejelasan pada pengertian sebab keterlibatan diaplikasikan dan terukur menggunakan metode berlainan. Macey dan Schneider (2012) menuturkan bila keterlibatan pegawai sebagai bentuk pegawai menghayati tujuan dan memusatkan energinya, yang hadir berbentuk inisiatif, upaya, dan gigit untuk memperoleh tujuan organsiasi.

Kahn (2011; dalam Kular dkk., 2018) menjabarkan bila keterlibatan pegawai sebagai upaya memberdayakan anggota organisasi atas peranan kerja mereka, termasuk upaya untuk memanfaatkan maupun menunjukkan diri sendiri secara kognitif, fisik, maupun emosi selama memerankan kinerjanya. Aspek kognitif pada keterlibatan pegawai akan memberikan perhatian terhadap keyakinan pegawai terkait organisasi, seperti pimpinan dan situasi kerja. Aspek emosi terkait cara pegawai merasakan salah satu dari ketiga aspek, serta seberapa mereka mengetahui perihal kepemilikan sikap positif atau negatif terhadap organsiasi, serta para pimpinannya. Aspek fisik dari keterlibatan pegawai terkait dengan energi fisik yang seseorang gunakan dalam penyelesaian peranan mereka. Kahn (2011; melalui Kular dkk., 2018) menyebut bila keterlibatan sebagai upaya psikologis seperti kehadiran secara fisik saat menjalankan suatu peranan organisasional.

Keterlibatan pegawai memiliki kriteria sebagai komitmen, keinginan dan bersemangat besar untuk mengimplementasikan usaha ke tingkat yang lebih baik, dan bekerja keras selama menjalankan tugasnya. Hasil keterlibatan pegawai cukup penting, dari tingkat perputaran pekerja terendah hingga tingkat produktivitas yang tinggi. Tidak dipungkiri bila keterlibatan pegawai ialah aset bisnis yang penting dan berharga (Dickson, 2011)

#### ***Tingkatan Employee Engagement***

Bahwa hanya beberapa pegawai saja yang merasa akan terlibat dengan perusahaan dan hanya beberapa saja atau tidak merata. Robertson-Smith dan Markwick (2012) menuturkan bila ada tiga tingkat pada diri pegawai, seperti:

##### **1. *Engaged* (keterlibatan)**

Seorang pegawai bekerja menggunakan gairah sehingga memunculkan keterlibatan atau terikat dengan perusahaan, terutama bagi pekerja yang berupaya terus menerus untuk meningkatkan diri melalui pembaruan demi memajukan perusahaan.

##### **2. *Not engaged* (tanpa ada keterlibatan)**

Pegawai terfokus menuntaskan tugas tanpa harus berpikiran terkait tujuan perusahaan. Para pegawai berkecenderungan bekerja dengan menanti arahan, perintah, dan menganggap bila keterlibatannya terabaikan. Dapat disebut bila pegawai ini ialah Mereka *sleepwalker* selama menjalankan segala aktivitas kerja. Waktu yang mereka habiskan tidak ada gairah maupun energi untuk bekerja.

##### **3. *Actively disengaged* (aktif melepas)**



Pegawai yang mempergunakan waktu mereka untuk memperlihatkan sikap tidak suka dengan perusahaan. dari segala aspek yang dijumpai, mereka sekadar melihat dari sisi negatif. Tidak jarang sikap itu berdampak buruk bagi pegawai yang memiliki keterlibatan cukup aktif.

Melalui bermacam uraian di atas, memberi simpulan bila keterlibatan pegawai sebagai pernyataan pegawai atas pekerjaan yang lebih dari harapan perusahaan (Santosa, 2012). Pegawai cenderung akan bersedia secara sukarela untuk ikut serta dan berantusias atas pekerjaannya. Pegawai yang memiliki keterlibatan cukup tinggi cenderung memedulikan masa depan organisasi, serta mereka bersedia menginvestasikan upaya terbaik demi keberhasilan perusahaan.

### **Komitmen Organisasi**

Sunarto (2005) menjabarkan bila komitmen sebagai loyalitas dan kecintaan, meliputi kesatuan atas dasar tujuan maupun nilai perusahaan, kehendak guna tetap ada di dalam perusahaan, dan bersedia bekerja keras atas nama perusahaan. Buchanan (dalam Michael, Court, dan Petal 2009) menuturkan bila komitmen organisasi sebagai keterkaitan emosional dengan perusahaan/organisasi yang diperlihatkan melalui tiga indikator pada sikap pegawai kepada perusahaan, seperti mengidentifikasi dan menginternalisasikan tujuan maupun nilai organisasi, ikut serta dalam kegiatan yang dilaksanakan pegawai sebagai bagian dari fungsi/tanggung jawabnya, dan setia atau rasa kepemilikan terhadap perusahaan.

Robert dan Kinicki (dalam Kreitner dan Kinichi, 2011) menuturkan bila komitmen organisasi ialah representasi ketika pegawai mengidentifikasi organisasi dan terikat dengan tujuan. perihal ini merupakan sikap kerja yang berperan krusial sebab seseorang yang berkomitmen bisa memperlihatkan kesediaan untuk bekerja keras guna memperoleh tujuan perusahaan/organisasi, serta berhasrat tinggi untuk berada di organisasi. Robins dan Judge (2011) menuturkan bila komitmen organisasi sebagai suatu kondisi pada diri seseorang untuk memihak organisasi maupun tujuan, serta kehendak untuk mempertahankan diri sebagai anggota di dalam organisasi.

### **Indikator Komitmen Organisasi**

Robbins (2006) menuturkan bila indikator pengukuran komitmen organisasi, seperti:

#### **1. Komitmen Afektif**

Terkait hubungan emosional antaranggota kepada organisasi/perusahaannya, mengidentifikasi organisasi, serta keikutsertaan anggota di tiap aktivitas organisasi. anggota organisasi yang memiliki indikator ini akan berperan sebagai anggota organisasi atas kesediaan atau kehendak atau tanpa ada unsur pemaksaan dari pihak lain.

#### **2. Komitmen yang Berkesinambungan**

Terkait kesadaran anggota organisasi terkait kerugian bila mereka pergi atau keluar dari organisasi. Bagi seseorang yang memiliki indikator ini, tentu ia akan berupaya tetap menjadi anggota organisasi sebab mempunyai kebutuhan untuk menjadi bagian dari organisasi itu.

#### **3. Komitmen normative**

Merepresentasikan perasaan keterlibatan untuk tetap ada di organisasi. bagi siapa pun yang memiliki indikator ini, maka ia akan berupaya tetap menjadi anggota sebab menganggap ia wajib ada di organisasi itu. Pegawai yang cinta dan menyukai pekerjaan akan memperlihatkan kenyamanan, berkomitmen tinggi, bisa mengidentifikasi misi atau rencana jangka panjang perusahaan, serta terlibat secara penuh untuk organisasinya.

## Budaya Organisasi

Budaya organisasi terkait dengan cara tenaga kerja menganggap kriteria dari suatu budaya di organisasi serta bukan sekadar suka atau tidak suka dengan budaya tersebut. Melalui uraian ini, memperjelas bila budaya ialah istilah deskriptif. Dengan begitu, budaya organisasi sebagai anggapan bersama bagi masing-masing anggota organisasi.

Luthans melalui Asri Laksmi (2011: 6) menuturkan bila budaya organisasi ialah nilai maupun norma yang memberi arahan bagi perilaku para anggota organisasi. masing-masing anggota hendak berperilaku berdasar pada budaya di organisasi tersebut supaya lingkungan sekitar bisa menerimanya.

Feter F. Druicker melalui Pabundu Tika (2008: 4) memperjelas bila budaya organisasi ialah faktor penting dalam menyelesaikan permasalahan internal maupun eksternal yang dilaksanakan secara kontinu, lalu mewariskannya ke anggota baru sebagai bentuk memberi pemahaman, pemikiran, maupun merasakan segala permasalahan di organisasi. Sutrisno (2010: 72) menuturkan bila budaya organisasi ialah seperangkat sistem nilai atau normal dan anggapan yang anggota organisasi anut sebagai landasan bagi mereka untuk berperilaku maupun memecahkan permasalahan di organisasi.

Budaya organisasi mempunyai fungsi strategis guna mengarahkan maupun mengoptimalkan efektivitas kinerja organisasi, terutama kinerja para pegawainya dalam kurun waktu singkat ataupun lama. Peranan budaya organisasi ialah menjadi alat penentu arah organisasi, cara pengalokasian sumber daya, dan menjadi alat untuk menangani setiap permasalahan maupun kesempatan yang muncul dari lingkungan sekitar organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2013 : 83) menuturkan bila budaya organisasi terbagi atas:

- 1) Memberi identitas untuk para tenaga kerjanya;
- 2) Mempermudah komitmen bersama;
- 3) Mempromosikan kestabilan sistem sosial; dan
- 4) Pembentukan perilaku dengan membantu manajer untuk merasakan kehadirannya.

Masing-masing kriteria ini terjadi di suatu rangkaian dari yang terendah ke tertinggi. Melalui penilaian organisasi sesuai kriteria itu, maka akan mendapat penggambaran yang majemuk dair budaya suatu organisasi.

Andreas Lako (2006 : 31) menuturkan bila budaya organisasi berfungsi guna:

- 1) Memberi *sense of identity* ke tiap anggota organisasi agar bisa memahami tujuan dan sebagai bagian penting dari organisasi.
- 2) Menciptakan dan mengoptimalkan loyalitas kepada tujuan organisasi.
- 3) Memberi arahan dan menguatkan standar perilaku sebagai upaya pengendalian terhadap pelaku organisasi demi menjalankan tugas maupun tanggung jawab secara efektif dan efisien demi memperoleh tujuan organisasi.
- 4) Membantu mengatur ulang sistem pengendalian manajemen.
- 5) Membantu manajemen untuk menyusun skema sistem pembayaran/gaji untuk eksekutif maupun bagi tenaga kerja.
- 6) Menjadi sumber daya berdaya saing bila terkelola secara optimal.

**Tabel 1: Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	M Fauziridwan, WR Adawiyah, Abdul Azis Ahmad (2018)	Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship behavior (OCB) serta dampaknya terhadap Turnover intention	<i>Employee engagement</i> berdampak positif dan krusial bagi perilaku OCB, kepuasan kerja berdampak krusial maupun positif bagi intensi <i>turnover</i> .

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2	Decky Archiles Winowoda (2018)	Pengaruh employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta	<i>Employee engagement</i> berdampak positif bagi kinerja pegawai secara terpisah. kepuasan kerja berdampak krusial bagi kinerja pegawai. <i>Employee engagement</i> berdampak bagi Komitmen organisasi secara terpisah,
3	Tjutjuk Haridanto, rahayu Puji Suci, Adya Hermawati (2022)	Mediasi kepuasan kerja : motivasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja perawat	Motivasi, dan <i>employee engagement</i> berdampak krusial maupun positif bagi kinerja perawat.
4	Priti Anya Tiara Priambodo (2021)	Pengaruh Employee Engagement terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan ; kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi Pada Karyawan Perusahaan Qhomemart Yogyakarta)	<i>Employee engagement</i> mempengaruhi positif maupun krusial bagi kinerja karyawan dan komitmen organisasional, serta kepuasan kerja positif maupun krusial bagi komitmen organisasional.
5	Citta Cendani Endang Tjahjaningsih (2016)	Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai mediasi pada bank jateng Kantor Pusat	<i>Employee engagement</i> positif maupun krusial bagi OCB, modal sosial positif maupun krusial bagi OCB, <i>employee engagement positif</i> maupun krusial bagi kinerja pegawai.
6	Zalika Salma Ramadhani (2022)	Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi	<i>Work engagement</i> positif maupun krusial bagi kinerja karyawan.
7	Adhi Prsastistha silen (2016)	Pengaruh Modal psikologi dan Work Engagement terhadap Kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi studi pegawai politeknik ilmu pelayaran semarang	Modal psikologi maupun Work engagement berdampak positif dan krusial bagi kinerja karyawan Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang
8	Arbierwandika Mahesa Putra dan Ismi Darmastuti (2021)	Pengaruh Work Engagement dan Lingkunag Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan CV Karunia IBU Sayid)	Variabel <i>work engagement</i> maupun lingkungan kerja fisik berdampak positif dan krusial bagi kinerja pegawai.
9	Yuni Siswanti, dan Krisnandini wahyu Pratiwi (2020)	Analisis Dukungan Organisasional Persepsian dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan : Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.	Variabel dukungan organisasional dan <i>employee engagement</i> berdampak krusial maupun positif bagi kinerja pegawai.
10	Elida Chaerunissa. Dan Ranthy Pancasasti (2021)	Pengaruh Emploee Engagement dan Commitment organization terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai variabel Intervening 9 Studi Pada Departement Operasi )	Variabel <i>employee engagement</i> dan <i>commitment organization</i> berdampak krusial dan positif bagi kinerja pegawai.
11	Yuki Fitria dan Muthia Roza Linda (2020)	Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi hubungan antara Employee Engagement dan Organizational Commitment.	Kepuasan kerja mampu memediasi <i>employee engagement</i> terhadap <i>organizational commitment</i> .
12	Munfaridi dan A Jalaudin Sayuti (2020)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Kepuasan kerja dapat melakukan mediasi keterlibatan karyawan pada kinerja pegawai.
13	John E.HJ. FoEh dan Eliana Papote (2021)	Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Ditlantas Kepolisian Daerah NTT	Budaya organisasi berdampak krusial maupun positif bagi kinerja personil Ditlantas Polda NTT, Kompetensi berdampak positif maupun krusial bagi



No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			kinerja personil Ditlantas polda NTT, pendidikan dan pelatihan berdampak krusial dan positif bagi kinerja personil Ditlantas Polda NTT
14	John E.H.J. FoEh, Kardinah Indriana Meutia dan Rudi Basuki (2019)	Faktor- Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang	Kepemimpinan dan pelatihan berdampak krusial bagi kinerja karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang. Lalu, disiplin tanpa berdampak krusial bagi kinerja karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang.

## METODE PENELITIAN

Prosedur menuliskan artikel ini ialah mempergunakan prosedur kualitatif dan kajian pustaka. Menganalisis teori dan keterkaitan antarvariabel melalui buku maupun jurnal secara luring di perpustakaan maupun daring yang diperoleh melalui Mendeley, Scholar Google maupun media daring lain. Pada kajian kualitatif, maka kajian pustaka perlu dipergunakan secara konsisten dengan hipotesis metodologis. Dengan kata lain, perlu dipergunakan secara induktif agar tidak mengarahkan pertanyaan yang peneliti ajukan. Dasar penting dalam melangsungkan kajian kualitatif, yakni kajian itu sifatnya eksploratif, (Ali, H., & Limakrisna, 2013).

## PEMBAHASAN

Berdasarkan kajian teori maupun kajian sebelumnya, pembahasan pada ulasan artikel ini ialah:

### 1. *Employee Engagement* Memengaruhi Kepuasan Kerja

Melalui pembahasan yang ada di bab terdahulu, bisa menyimpulkan jika *employee engagemenet* berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja. Sesuai kajian milik L Rachman dan A Dewanto (2016) bila *employee engagement* berdampak krusial bagi kepuasan kerja pegawai RS. Wawa Husada Kepanjen Malang; dan kajian milik R Haryanto dan A Fathoni. (2018) bila *Employee Engagement* mempengaruhi signifikan Kinerja Karyawan PT Eka Farma di Semarang. Perihal ini memperjelas bila makin tingginya keterlibatan karyawan atau *employee engagement* pada suatu perusahaan dalam aktivitas kerja sehari-hari maka berdampak pula dalam peningkatan kepuasan kerja, akan tetapi kepuasan kerja sendiri juga sepenuhnya tidak bergantung pada *Employee Engagement*.

### 2. Komitmen Organisasi Memengaruhi Kepuasan Kerja

Dari teori maupun pembahasan yang ada di bab sebelumnya bisa memberi simpulan bila komitmen organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja pegawai. Sesuai kajian milik Y Supiyanto (2015) memperlihatkan bahwa komitmen organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja pegawai koperasi Kabupaten Tuban. Kajian milik M.F. Baihaqi (2010) memperlihatkan bila komitmen organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja karyawan PT Yudhistira ghalia Indonesia Area Yogyakarta). Hasil itu memperjelas bila komitmen organisasi kian meningkat, berarti kepuasan kerja pegawai pun terjadi peningkatan. Lain bila komitmen organisasi rendah, berarti Kepuasan kerja pun akan rendah.

### 3. Budaya Organisasi Memengaruhi Kepuasan Kerja

Melalui teori maupun pembahasan di bab terdahulu bisa menyimpulkan bila Budaya Organisasi suatu perusahaan yang memiliki tingkat kedisiplinan serta lingkungan kerja yang

memadai bahkan Value dari Budaya organisasi yang selalu diterapkan perusahaan dalam hal Peningkatan produktivitas kerja tinggi terhadap karyawan akan berdampak munculnya inisiatif diri mendukung organisasi dalam meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja didukung lingkungan kerja dan rekan kerjanya. Dengan begitu, seseorang bisa patuh atau mengerjakan segala tugas dengan dan tidak berdasar pada paksaan. Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja sesuai kajian milik D. Darmawan (2016), bila budaya organisasi berdampak krusial bagi kepuasan kerja. Kajian milik Za Noor (2012) menyebut bila budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja.

#### **4. *Employee Engagement* Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Sesuai uraian yang ada di bab sebelumnya, memberi simpulan bila *employee engagement* berdampak bagi penyelesaian tugas pekerjaan seseorang karyawan karena jika keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan tugas dalam suatu Organisasi atau perusahaan semakin tinggi bisa memicu capaian kerja pegawai meningkat. Sesuai kajian milik AW Handoyo dan Agora. (2017), menyebut bila *employee engagement* berdampak positif dan krusial bagi kinerja pegawai PT Tirta Rejeki Dewata. Kajian milik PG Lewiuci dan Agora (2016) turut memberi simpulan bila *employee engagement* berdampak krusial dan positif bagi kinerja pegawai pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. Artinya jika keterlibatan pegawai tinggi, berarti capaian kerjanya pun makin meningkat. Lain bila *employee engagement* rendah, berarti kinerja karyawan makin rendah.

#### **5. Budaya organisasi Memengaruhi Kinerja Pegawai**

Dari teori dan pembahasan yang ada di bab sebelumnya bisa memberi simpulan bila pegawai yang berbudaya organisasi kuat terhadap unit kerjanya akan berdampak munculnya inisiatif diri mendukung organisasi dalam meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja didukung lingkungan kerja dan rekan kerjanya. Hasil itu memberi simpulan bila terjadi kesesuaian budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kinerja pegawai. Jika budaya organisasi makin tinggi, tentu berimbas pula ke capaian kerja pegawai. Lain bila budaya organisasi rendah, tentu capaian kerja pegawai pun menurun. Sesuai kajian milik D Mukzam (2016) menyimpulkan bila budaya organisasi berdampak bagi kinerja pegawai. Kajian milik S. Tirtayasa dan Maneggio (2019) turut menyimpulkan bila budaya organisasi berdampak krusial dan positif bagi kinerja pegawai.

#### **6. Kepuasan Kerja Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Dari pendapat ahli dan indikator-indikator pada pembahasan, bisa memberi simpulan kepuasan kerja pegawai berdampak positif maupun krusial bagi hasil kerja pegawai. Sesuai kajian milik R Nabawi dan Maneggio (2020), menyebut bila kepuasan kerja berdampak positif maupun krusial bagi hasil kerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kab. Aceh Tamiang. Kajian milik TS Siagian dan H Khair (2018) menuturkan bila kepuasan kerja berdampak krusial bagi hasil kerja karyawan PT PLN Persero Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara. Penjelasan itu bisa memberi bukti bila kepuasan kerja makin tinggi, berarti capaian kerja pegawai pun makin tinggi. Lain dengan kepuasan kerja makin turun, berarti capaian pegawai juga makin rendah.

#### **7. *Employee Engagement*, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Berdampak bagi Kinerja Pegawai**

*Employee engagement* berdampak besar bagi kinerja pegawai, berarti tingkat *participant* serta loyalitas karyawan dalam melibatkan diri bersama Tujuan perusahaan dalam Hermawan (2011: 16). Samsudin dalam (FoEh & Papote, 2021) menyebut bila ada keterkaitan kuat antara kebutuhan motivasi, tindakan, tujuan, maupun kepuasan dengan

dinamika yang menghadirkan dukungan motivasi. Budaya ialah nilai maupun nilai yang mendorong perilaku anggota organisasi sesuai ketentuan yang ada (Robbins, 2011). Kinerja karyawan ialah salah satu bentuk peran dari interaksi yang terjadi pada kompetensi dan dorongan dari perilaku pegawai.

Dapat diartikan bahwa *employee engagement*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berdampak positif maupun krusial secara bersamaan bagi kinerja karyawan sehingga sesuai dengan kajian milik (M. Mufaridi dan AJ sayuti, 2020), (N A Atthohiri dan DJ Wijayati, 2021), (D Diny Alresta, 2020).

### 8. Kepuasan Kerja dapat Memediasi *Employee Engagement* yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

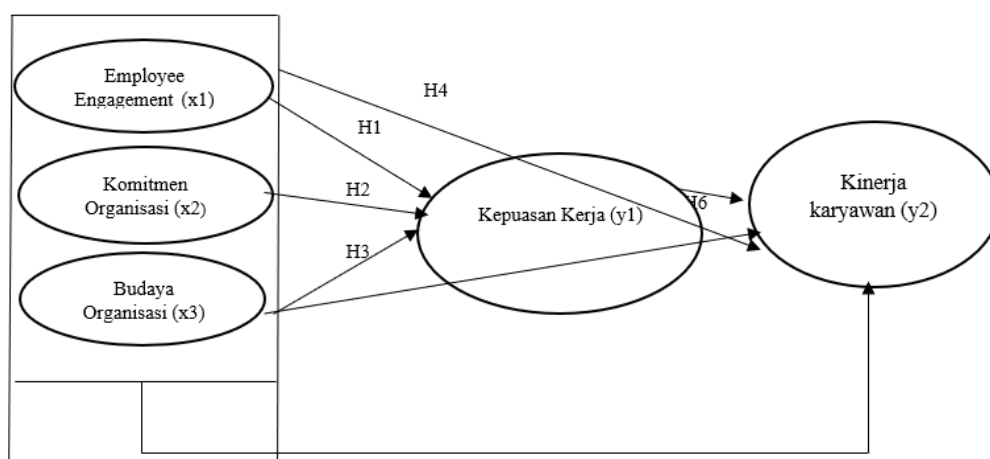
Dari pembahasan dan didukung teori-teori diatas memberi simpulan jika *Employee Engagement* dapat berdampak positif maupun krusial bagi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Simpulan ini memberi bukti bila variabel kepuasan kerja bisa memediasi keterkaitan antara *employee engagement* dan kinerja pegawai. Perihal ini pun sesuai dengan kajian milik OD Setiawan dan DC Widjaja (2018), menyimpulkan bila kepuasan kerja bisa memediasi atau dampak tidak langsung antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan Hotel Shangri-La Hotel Surabaya. Kajian milik Y Siswanti dan KW Pratiwi menyatakan bila kepuasan kerja bisa memediasi atau dampak tidak langsung antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan.

### 9. Kepuasan Kerja dapat Memediasi Budaya Organisasi yang Berdampak bagi Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja dapat memberi mediasi bagi budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dari pembahasan dan didukung teori-teori diatas, memberi simpulan bila budaya organisasi dapat berdampak positif maupun krusial bagi kinerja pegawai dari kepuasan bekerja. Simpulan ini memberi bukti bila variabel kepuasan kerja bisa melakukan mediasi terhadap keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Sesuai kajian milik (ES Wahyuni et all, 2016), menyebut bila kepuasan kerja bisa memediasi budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja aparat pemerintah daerah. Kajian milik M. HayuningTyas (2016) menyimpulkan bila kepuasan bekerja mampu melakukan mediasi atau berdampak langsung budaya organisasi bagi kinerja karyawan PT JasaRaharja Persero.

### Conceptual Framework

Berdasarkan pemaparan di atas, didapat kerangka berpikir pada artikel ini, seperti gambar di bawah ini:



Gambar 1: Kerangka Berpikir

Berdasar penjelasan di atas, maka:

- 1) H1: *Employee engagement* berdampak positif dan krusial bagi kepuasan kerja
- 2) H2: Komitmen organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan Kerja
- 3) H3: Budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja
- 4) H4: *Employee engagement* berdampak positif dan krusial bagi kinerja pegawai
- 5) H5: Budaya organisasi berdampak positif dan krusial bagi kinerja pegawai
- 6) H6: Kepuasan kerja berdampak positif maupun krusial bagi kinerja karyawan
- 7) H7: *Employee engagement*, komitmen organisasi, maupun budaya organisasi berdampak positif dan krusial secara simultan bagi kinerja pegawai.
- 8) H8: Kepuasan kerja dapat memediasi *employee engagement* yang mempengaruhi kinerja karyawan
- 9) H9: Kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai

Selain dari variabel X1, X2, dan X3 yang mempengaruhi Y1 dan Y2 masih ada bermacam variabel yang turut mempengaruhi, seperti: Kompensasi: Lingkungan kerja, dan Motivasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Sesuai teori, artikel, maupun pembahasannya, maka rumusan hipotesis pada kajian berikutnya, seperti:

1. *Employee engagement* berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja
2. Komitmen organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja
3. Budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja
4. *Employee engagement* berdampak positif maupun krusial bagi kinerja karyawan
5. Budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kinerja karyawan
6. Kepuasan kerja berdampak positif maupun krusial bagi kinerja karyawan
7. *Employee engagement*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berdampak positif maupun krusial secara simultan bagi kinerja karyawan
8. Kepuasan kerja dapat memediasi *employee engagement* yang berdampak bagi kinerja pegawai.
9. Kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi yang berdampak bagi kinerja pegawai.

### Saran

Berdasar simpulan yang terlampir, saran yang peneliti berikan untuk kajian berikutnya ialah masih ada bermacam faktor lainnya yang berdampak pada kepuasan kerja (Y1) maupun kinerja karyawan (Y2). Tidak hanya dari *employee engagement* (X1), komitmen organisasi (X2), budaya organisasi (X3) di segala jenis dan tingkatan perusahaan/organisasi sehingga masih diperlukan riset lebih lanjut untuk memperoleh faktor lainnya yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja (Y1) maupun kinerja karyawan (Y2) selain yang diteliti pada artikel ini, meliputi kompensasi (X4), lingkungan kerja, (X5) maupun motivasi kerja (X6).

## DAFTAR RUJUKAN

- FoEh John EHJ., dan Eliana Papote, 2020. ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ANGGOTA DITLANTAS KEPOLISIAN DAERAH NTT. ULTIMA Manajemen – UMN. Jakarta. | ISSN 2085-4587
- FoEh John EHJ., Kardinah Indriana Meutia, Rudy Basuki, 2021. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S.K. Lerik Kupang. Jurnal Kajian Ilmiah, Ubhara Jaya, e-ISSN: 2597-792X, ISSN:1410-9794, Vol. 21 No.3 (September 2021), Halaman 275-292

- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 14(2), 176-184
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo (2013). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Erly Suandy, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku II, Penerjemah : Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta : Salemba Empat.
- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 7(3), 407-428.
- Nasution, M. I. (2017). The Influence Of Supervision And Work Discipline On Performance Of State Civil Apparatus. *Proceeding 3rd Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference 2017*, 5-18.
- Mangkunegara, Anwar P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Murale,VR., Preetha, and Juhi Singh Arora. (2015). Employee Commitment and Patient Satisfaction: An Initial Reflektion from Indian Healthcare Sector, Paper was presented in the Conference on Advances in Environmental Science and Energy Planning
- Ni Kadek Surryani dan John E.H.J. FoEh.2018. *Kinerja Organisasi*. Deepublish. Kaliurang, Yogyakarta
- Ni Kadek Suryani dan John E.H.J FoEh.2019. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Pendekatan Praktis Aplikatif*. NilaCakra.Denpasar