

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Semarang)**

SKRIPISI

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Galang Priambodo

NIM: 30401900369

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2023

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Nama : Galang Priambodo
NIM : 30401900369
Prodi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Judul Skripsi : PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Semarang)
Dosen Pembimbing : **Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M.**

Semarang, 16 November 2022

Menyetujui,

Dosen Pembimbing,

Ketua Program Studi Manajemen,

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M.



HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Semarang)**

Disusun oleh:
Galang Priambodo
30401900369


Telah di Pertahankan di depan penguji
Pada tanggal 10 Februari 2023

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing

Dosen Penguji 1


Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M.

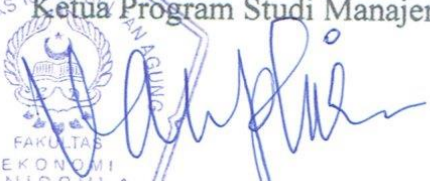

Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, M.M.

Dosen Penguji II


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Tanggal 18 Februari 2023

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Galang Priambodo

NIM : 30401900369

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **“PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SEMARANG)”** dan diajukan untuk diuji adalah hasil karya saya. Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau *symbol* yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah – olah sebagai tulisan saya sendiri. Peneliti bersedia menerima sanksi bilamana di kemudian hari ditemukannya pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan skripsi ini.

Semarang, 18 Februari 2023

Yang memberi pernyataan,



Galang Priambodo

NIM. 30401900369

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri”.

(QS. Ar Rad: 11)

Akan selalu ada harapan bagi mereka yang selalu berdoa. Akan ada jalan bagi mereka yang selalu berusaha.



**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Semarang)**

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk menguji bagaimana *employee engagement* dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan studi pada (Tenaga Kependidikan) di Universitas Muhammadiyah Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan apakah *employee engagement* dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Responden dalam penelitian ini sebanyak 100 karyawan (Tenaga Kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang. Metode pengumpulan data yang digunakan berbentuk kuesioner. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya uji T, uji F, analisis regresi berganda, dan analisis jalur. Analisis data yang digunakan yaitu IBM SPSS *Statistics* Versi 29.0.0.0 (241).

Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, selain itu variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengujian selanjutnya variabel *employee engagement* dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

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

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Semarang)**

ABSTRACT

This study uses job satisfaction as an intervening variable to test how employee engagement and organizational culture affect the performance of study employees (Educational Personnel) at Muhammadiyah University Semarang. This study aims to determine whether employee engagement affects employee job satisfaction, whether organizational culture has an effect on employee job satisfaction, whether employee engagement has an effect on employee performance, whether organizational culture variables have an effect on employee performance, and whether employee engagement and organizational culture through job satisfaction affect employee performance. Respondents in this study were 100 employees (Educational Personnel) of the University of Muhammadiyah Semarang. The data collection method used is in the form of a questionnaire. Quantitative analysis techniques used in this study include T test, F test, multiple regression analysis, and path analysis. The data analysis used was IBM SPSS Statistics Version 29.0.0.0 (241).

The results showed that there was a positive and significant effect of the employee engagement variable on job satisfaction, there was a positive and significant effect of organizational culture on job satisfaction, besides that the employee engagement variable had a positive and significant effect on employee performance, organizational culture had a positive and significant effect on employee performance, and subsequent testing of employee engagement and organizational culture variables through job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance both directly and indirectly.

Keywords: Employee Engagement, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performanc

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah rabbi 'alamin, segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua sebagai perwujudan kasih dan sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Skripsi dengan judul “PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SEMARANG)”

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat kelulusan Program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini dapat terselesaikan berkat adanya campur tangan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih atas bantuan dan dukungan yang begitu besar kepada:

1. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM. selaku Dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya, dengan sabar memberikan bimbingan, motivasi dan arahan yang baik sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, M.M. selaku Dosen penguji I
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Dosen penguji II
4. Prof. Dr. Heru Sulistyono, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
5. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

6. Seluruh dosen beserta Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang atas kerjasama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan
7. Ayah, Ibu, kakak, dan adik atas semangat dan motivasinya yang selalu di berikan serta semua do'a yang dipanjatkan kepada Allah SWT
8. Sahabat serta teman – teman yang selalu memberikan motivasi dan semangat kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini.

Penulis menyadari dalam penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan Skripsi ini. Penulis juga berharap Skripsi ini dapat bermanfaat bagi mahasiswa khususnya mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Semarang, 10 Februari 2023

Penulis,



Galang Priambodo

DAFTAR ISI

COVER	i
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
MOTTO	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB 1	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. <i>Employee Engagement</i>	9
2.1.2. Budaya Organisasi	11
2.1.3. Kinerja Karyawan	14
2.1.4. Kepuasan Kerja	17
2.2. Hubungan antara Variable dan Pengembangan Hipotesis	19
2.2.1. Hubungan antara Variabel <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja	19
2.2.2. Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	20
2.2.3. Hubungan antara Variabel <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja karyawan	22
2.2.4. Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	24
2.2.5. Hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	25
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	27
2.4. Hipotesis	28
BAB III	30
3.1 Jenis Penelitian	30
3.2. Populasi dan Sampel	30
3.3. Metode Pengumpulan Data	31

3.4 Jenis dan Sumber Data	32
3.5. Definisi dan Pengukuran Variabel	33
3.6. Uji Instrumen.....	36
3.7. Metode Analisis Data	38
3.7.1. Analisis Deskriptif.....	38
3.7.2. Uji Asumsi Klasik	39
3.7.3. <i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur).....	41
3.7.4. Pengujian Hipotesis	42
3.7.5. Koefisien Determinasi (R ²).....	44
BAB IV	46
ANALISIS DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Hasil Uji Validitas dan Rehabilitas	48
4.1.1 Hasil Uji Validitas	48
4.1.2 Uji Rehabilitas	55
4.2. Analisis Deskriptif.....	56
4.2.1. Analisis Deskriptif Responden Penelitian	57
4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	61
4.2.2.1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> (X1)	62
4.2.2.2. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2).....	64
4.2.2.3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	66
4.2.2.4. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	67
4.3. Analisis Kuantitatif	71
4.3.1. Uji Asumsi Klasik	71
4.3.1.1. Uji Normalitas	71
4.3.1.2. Uji Multikolinearitas.....	72
4.3.1.3. Uji Heteroskedastisitas	73
4.3.2. Analisis Regresi Linier Berganda.....	74
4.3.2.1. Pengujian Regresi linier Berganda dengan Menggunakan Variabel Independen yaitu <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	74
4.3.2.2. Pengujian Regresi linier Berganda <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.....	77
4.3.3. <i>Path Analisis</i> (Analisis Jalur)	83
4.3.4. Pembahasan Umum	85
BAB V	87
KESIMPULAN DAN SARAN	87

5.1. Kesimpulan.....	87
5.2. Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN.....	92



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era modern yang serba dinamis seperti saat ini, karyawan baik Lembaga Pemerintah maupun Swasta dituntut untuk serba bisa dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang seringkali mengalami perubahan dan peningkatan persaingan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu kunci sukses sebuah organisasi dalam menghadapi persaingan di era globalisasi seperti saat ini.

Menurut Robbins (1994: 4) Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sedangkan menurut Hasibuan (2011:120) Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu

Kinerja merupakan salah satu faktor kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia disebuah organisasi. Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Pentingnya kinerja karyawan juga tidak bisa lepas dari faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka

ambil untuk memastikan organisasi berhasil, karyawan yang sudah terikat dengan perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil menurut Allen, dalam Sihombing (2018: 19). Kemudian juga menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge (2013: 77) *employee engagement* merupakan keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Mungkin kita bertanya kepada karyawan apakah mereka memiliki akses sumber daya dan peluang untuk mempelajari keterampilan baru, apakah mereka merasa pekerjaan yang mereka jalani penting dan bermakna, dan juga apakah interaksi mereka dengan rekan kerja dan dihargai.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *employee engagement*. Hal tersebut didukung oleh Bakker dan Demerouti (2008), yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, sehingga lebih cepat atau lebih banyak dalam menyelesaikan hal – hal lain di tempat kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Tejpal (2015) yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memainkan peran vital dalam kepuasan kerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi yang mapan dan tertanam kuat mampu menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi bertindak sebagai panduan bagaimana karyawan harus berpikir dan bertindak. Sikap dan perilaku karyawan dibentuk dan dikendalikan oleh budaya, yang berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kontrol (Robbins, 1996). Namun sebaliknya, budaya pun dapat menjadi suatu beban pada organisasi itu sendiri. Menurut Robbins (1996), budaya dapat menjadi penghalang terhadap perubahan apabila nilai-nilai dalam sebuah organisasi yang

diterapkan tidak cocok dengan nilai yang akan berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Kepuasan kerja akan mendorong tingkat kinerja karyawan tertinggi jika budaya organisasi dan kualitas anggota sesuai. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya korelasi antara variabel kepuasan kerja, kinerja, dan budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016) menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat dimediasi oleh posisi variabel kepuasan kerja. Adapun penelitian lainnya dilakukan oleh Sungaji dan Sopiah (2013) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Sabri (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu bagaimana kepuasan kerja dapat terpenuhi. Kepuasan karyawan di tempat kerja akan memengaruhi *output* kinerja mereka jika mereka puas dalam pekerjaannya. Pendapat tersebut didukung oleh Robbins (2002), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan antara apa yang sebenarnya diterima karyawan sebagai kompensasi dan apa yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dapat dikatakan bahwa jika kebutuhan yang diinginkan terpenuhi, dapat dikatakan bahwa karyawan akan merasakan kepuasan. Kepuasan kerja meningkat ketika kebutuhan terpenuhi, dan sebaliknya.. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepuasan. Penelitian yang dilakukan oleh Khan (2012) mengungkapkan bahwa variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan secara statistik. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Sawitri (2016) dan juga penelitian

yang dilakukan Yuena (2018), juga membuktikan hasil penelitian yang sama, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi persaingan di era global, beberapa aspek diatas perlu menjadi perhatian. Perguruan tinggi merupakan salah satu jenis entitas yang cukup menghadapi banyak persaingan. Pertumbuhan lembaga perguruan tinggi di Indonesia akhir-akhir ini semakin pesat. Untuk memenangkan persaingan, perguruan tinggi baik negeri maupun swasta akan bersaing untuk meningkatkan kualitasnya secara keseluruhan karena jumlahnya terus tumbuh dan semakin banyak.

Univeritas Muhammadiyah Semarang merupakan Perguruan Tinggi dengan tujuan mengembangkan Amal Usaha Muhammadiyah. Setelah melalui beberapa proses pendirian, maka Unimus secara resmi berdiri tanggal 4 Agustus 1999 dengan ijin operasional nomor: 139/D/O/1999 oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Program studi yang memperoleh ijin operasional pada awal pembukaan tahun 1999 sebanyak 14 Program Studi. Saat ini Unimus telah memiliki 28 Program Studi yang terdiri dari 2 (dua) Program Strata Dua (S2), 4 (empat) Program Profesi, 17 (tujuh belas) Program Strata Satu (S-1), 1 (satu) Program Studi Diploma 4 (D-4), dan 4 (empat) Program Diploma 3 (D-3) dibawah naungan 8 Fakultas, meliputi: Fakultas Ilmu Keperawatan dan Kesehatan (FIKKES), Fakultas Kesehatan Masyarakat (FKM), Fakultas Teknik (FT), Fakultas Ekonomi (FE), Fakultas Budaya dan Bahasa Asing (FBBA), Fakultas Matematika dan IPA (FMIPA), Fakultas Kedokteran (FK), Fakultas Kedokteran Gigi (FKG). Hingga kini Unimus telah memiliki fasilitas yang memadai di bidang infrastruktur meliputi sarana dan prasarana, tanah dan bangunan beserta peralatannya sebagai fasilitas penunjang pendidikan, yang akan senantiasa ditingkatkan baik fisik maupun pemanfaatannya. (<https://unimus.ac.id/>)

Pengembangan infrastruktur sarana dan prasarana seiring dengan berkembangnya bidang akademik yang sangat cepat, maka perkembangan sarana dan prasarana yang tersedia juga terus ditingkatkan baik kuantitas dan kualitasnya sebagai konsekuensinya anggaran belanja sarana dan prasarana juga bertambah seiring dengan bertambah kegiatan, jumlah mahasiswa maupun struktur kelembagaan dan sistem tata kelola teknologi yang terus berkembang. Pengembangan infrastruktur yang dalam proses pelaksanaan meliputi pembangunan gedung Fakultas Teknik dan MIPA di kampus I, penataan pintu gerbang kampus terpadu, pembangunan Unimus Mart, pembangunan RS Pendidikan Unimus dan pembangunan Asrama Putra. Pengembangan Teknologi Informasi juga dikembangkan berupa pengembangan jaringan koneksi antar kampus Kedungmundu, Wonodri dan Kampus 2; pengembangan internet dan *hotspot* area disemua kampus Unimus; serta *IT corner* dimana setiap pojok kampus tersedia akses internet bagi mahasiswa. (<https://unimus.ac.id/>)

Melihat hal tersebut, Universitas Muhammadiyah Semarang (Unimus) tentu mempunyai karyawan yang turut berkontribusi untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi Universitas Muhammadiyah Semarang (Unimus). Berbagai faktor, termasuk rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya, budaya organisasi yang dianut, dan kepuasan kerja, berdampak pada karyawan yang berkinerja tinggi. Latar belakang ini telah memotivasi peneliti untuk membuktikan adanya hubungan antara variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dari keempat variabel tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Semarang”. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan

berbagai pihak, khususnya bagi pimpinan dan manajemen Universitas Muhammadiyah Semarang (Unimus) agar dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya rasa keterikatan antar pegawai, implelementasi budaya organisasi, serta mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan.



1.2 Rumusan Masalah

1. Adakah pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Adakah pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Adakah pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?
4. Adakah pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
5. Adakah pengaruh variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1 Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja
- 2 Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
- 3 Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
- 4 Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 5 Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat berdasarkan pada beberapa tujuan penelitian tersebut di atas sebagai berikut:

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini dapat digunakan untuk mengetahui aspek apa saja yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan, serta dapat digunakan untuk memberikan saran dan alternatif lain untuk pemecahan masalah di dalam organisasi.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk mempelajari hal-hal baru tentang hubungan antara keterikatan karyawan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam organisasi. Studi ini menawarkan kesempatan untuk menerapkan teori, khususnya teori sumber daya manusia (SDM) ke situasi dunia nyata. Keuntungan lebih lanjut bagi para peneliti adalah pengembangan teknik penelitian mereka serta pengenalan pengetahuan dan pengalaman baru di bidang studi.

3. Bagi Institusi

Sebagai referensi yang dapat dimanfaatkan oleh para akademisi untuk mempelajari lebih lanjut tentang topik atau faktor yang mirip dengan penelitian ini

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Employee Engagement*

Employee engagement menurut Schaufeli & Bakker (2003) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran positif, dengan perasaan terpenuhi yang terhubung dengan pekerjaan dan dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan perhatian penuh

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) terdapat dari tiga elemen dari *employee engagement* yaitu:

1. *Vigor* (Semangat)

Merupakan keterikatan karyawan terlihat dari kekuatan fisik dan mentalnya selama bekerja.. Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Memiliki energi yang tinggi saat bekerja
- b. Bersedia mengerahkan semua energi untuk menyelesaikan pekerjaannya
- c. Merasa bersemangat dalam bekerja
- d. Tidak mudah menyerah dalam bekerja

2. *Dedication* (Dedikasi)

Ini merupakan hubungan emosional pekerja (karyawan) dengan pekerjaannya. Indikator – indikatornya antara lain:

- a. Merasa antusias dengan pekerjaannya
- b. Merasa pekerjaannya menantang
- c. Merasa bangga dengan pekerjaannya

- d. Merasa pekerjaannya menginspirasi
- e. Merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna

3. *Absorption* (Penghayatan)

Perilaku karyawan yang menunjukkan fokus penuh pada pekerjaan mereka adalah contoh keterlibatan karyawan. *Absorption* memiliki tingkat konsentrasi yang tinggi, dan bersungguh-sungguh terhadap pekerjaannya.

Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Serius dalam mengerjakan setiap pekerjaannya
- b. Menikmati pekerjaan hingga lupa waktu
- c. Merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja
- d. Merasa bahagia ketika bekerja secara intens
- e. Merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan

Kahn (dalam Saks, 2006) mengatakan bahwa keterlibatan berarti kehadiran secara psikologis ketika menduduki dan melakukan peran dalam organisasi. Lebih lanjut Rothbard (dalam Saks, 2006) juga menyatakan hal yang sama bahwa *engagement* merupakan suatu kehadiran secara psikologis yang melibatkan dua komponen penting yaitu *attention* dan *absorption*. Dimana *attention* mengacu pada kemampuan kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memikirkan perannya dalam organisasi, sedangkan *absorption* merupakan kelekatan karyawan terhadap pekerjaannya yang mengacu pada intensitas fokus seseorang terhadap perannya dalam organisasi. Sehingga karyawan yang *engage* dimungkinkan akan lebih memiliki kemampuan kognitif yang lebih baik dan lebih memahami perannya dalam organisasi.

Berdasarkan dari pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan karyawan yang memiliki terikat sepenuhnya dan

mendedikasikan dirinya terhadap pekerjaan dan organisasinya yang memiliki hubungan baik secara fisik, kognitif dan emosi.

2.1.2. Budaya Organisasi

Pada hakikatnya dalam kegiatan sehari – hari manusia tidak terlepas dengan adanya budaya. Kehidupan manusia tidak bisa dipisahkan dengan budaya. Setiap individu yang bekerja dan kemudian menjadi anggota dalam sebuah organisasi, maka individu tersebut berada dalam sebuah budaya organisasi tersebut. Maka dari itu individu tersebut harus sebisa mungkin mampu menyesuaikan diri dengan budaya organisasinya yang ada. Keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada didalamnya. Menyadari keseluruhan budaya organisasi akan membuat para karyawan merasa puas dan termotivasi.

Menurut Robbins (2002), Budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap seberapa baik para pekerjanya melakukan pekerjaannya. Para anggota suatu organisasi akan merasa puas dan termotivasi ketika mereka memahami budaya organisasi secara keseluruhan

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005), Budaya organisasi adalah jenis premis yang diterima secara implisit yang dimiliki oleh suatu kelompok dan membentuk bagaimana kelompok itu memandang, mempertimbangkan, dan mengevaluasi lingkungannya, yang terdiri dari berbagai faktor.. Selain itu Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan ide dalam memandang organisasi sebagai kultur dimana terdapat sebuah sistem makna yang dimiliki bersama oleh para anggotanya.

Menurut Denison (dalam Sobirin, 2009) mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) dimensi budaya organisasi yang diyakini terkait dengan tingkat efektivitas organisasi, antara lain yaitu:

1. Dimensi Keterlibatan

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sejauh mana karyawan (atau anggota organisasi lainnya) berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Indikatornya antara lain:

- a. Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan
- b. Karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat
- c. Karyawan dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin perusahaan/organisasi

2. Dimensi Konsistensi

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sejauh mana anggota setuju dengan prinsip dasar dan nilai inti organisasi yang ditunjukkan oleh komponen budaya organisasi. Indikator antara lain yaitu sebagai berikut:

- a. Dalam bertindak, karyawan berpegang teguh pada nilai-nilai organisasi
- b. Karyawan mengemukakan pikiran berdasarkan nilai-nilai inti organisasi
- c. Kebijakan organisasi dijalankan dengan disiplin tinggi
- d. Organisasi memberikan sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar peraturan
- e. Organisasi memberikan ketentuan berbusana pada karyawan

3. Dimensi Adaptasi

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan kapasitas perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dengan mengubah organisasi di dalamnya.. Indikator lainnya yaitu sebagai berikut:

- a. Organisasi mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal
- b. Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi didalam organisasi
- c. Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi

4. Dimensi Misi

Merupakan karakteristik budaya yang menunjukkan tujuan mendasar organisasi dan bagaimana tujuan tersebut mengarahkan perhatian anggota pada nilai-nilai organisasi.. Indikator lainnya yaitu sebagai berikut:

- a. Organisasi mengarahkan karyawannya bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi
- b. Karyawan memahami fungsi dan tugasnya didalam organisasi
- c. Karyawan paham akan tujuan yang ingin dicapai organisasi

Menurut beragam sudut pandang para ahli di atas, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai dan keyakinan bersama yang bersama-sama membentuk identitas organisasi dan dipegang serta dipraktikkan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah rangkuman hasil dari tugas atau aktivitas pekerjaan tertentu selama jangka waktu yang telah ditentukan. Menurut Bernardin dan Russell (1993) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain yaitu:

1. *Quality* (Kualitas)

Sejauh mana suatu proses atau hasil dari tindakan yang hampir sempurna. Indikator – indikatornya antara lain sebagai berikut:

- a. Hasil pekerjaan sesuai dengan standar kerja organisasi
- b. Memaksimalkan kemampuan dalam bekerja
- c. Meminimalkan kesalahan dalam bekerja
- d. Kecermatan dalam bekerja
- e. Ketelitian dalam bekerja

2. *Quantity* (Kuantitas)

Merupakan *output* yang dapat ditunjukkan dalam satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus aktivitas yang mampu diselesaikan. Indikator – indikatornya yaitu sebagai berikut:

- a. Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan
- b. Karyawan dapat memenuhi tugas yang ditanggungnya sesuai dengan harapan organisasi
- c. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditanggungnya sesuai dengan prosedur yang ada

3. *Timeliness* (Ketepatan waktu)

Sejauh mana kegiatan atau hasil produksi dapat diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, sambil berkoordinasi dengan hasil pekerjaan (*output*)

lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Indikataor – indikatornya antara lain yaitu sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang ditanggung dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan
- b. Kesesuaian dalam menggunakan waktu saat bekerja
- c. Ketepatan jam hadir
- d. Penggunaan waktu istirahat yang tepat
- e. Ketepatan jam pulang

4. *Cost-effectiveness* (Efektivitas biaya)

Merupakan titik di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, uang, teknologi, dan bahan baku, dapat digunakan secara maksimal untuk memaksimalkan keuntungan atau meminimalkan kerugian yang dihasilkan dari setiap unit atau contoh penggunaan sumber daya yang sudah ada.. Indikataor – indikatornya yaitu sebagai berikut:

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu
- b. Kemampuan untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja
- c. Kemampuan memelihara peralatan kerja
- d. Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan/organisasi

5. *Need for supervision* (Perlu Pengawasan)

Apakah kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara efektif tanpa adanya pengawasan. Indikataor – indikatornya antara lain yaitu sebagai berikut:

- a. Kemampuan bekerja tanpa adanya pengawasan
- b. Kemampuan bekerja tanpa bantuan dari pengawas atau atasan

6. *Interpersonal impact* (Hubungan antar perseorangan)

Sejauh mana seorang karyawan dapat menumbuhkan perasaan hormat, keramahan, dan kerja sama dengan karyawan lain maupun dengan bawahan.

Indikator – indikatornya yaitu sebagai berikut:

- a. Dukungan antara rekan kerja
- b. Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja
- c. Atasan menghargai hasil kerja dari karyawan
- d. Dapat bekerja sama antar kelompok kerja

Kasmir (2016:182) menyatakan bahwa kinerja seseorang adalah hasil kerja mereka setelah mereka menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu tertentu. Biasanya, kriteria kinerja perusahaan akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Manajemen akan melakukan evaluasi ini untuk mengukur seberapa baik kinerja staf untuk bisnis. Dengan mengevaluasi kinerja, manajemen dapat mengidentifikasi apa yang kurang atau dibutuhkan, serta masalah apa saja yang mungkin dialami karyawan, sehingga organisasi dapat melakukan evaluasi yang berfokus pada tujuan dan pengembangan organisasi.

Menurut Mathis (2004), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Selanjutnya menurut pendapat Dessler (2010), kinerja karyawan merupakan prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja (output) seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi yang menghasilkan selama periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Agar karyawan menjadi lebih produktif dan untuk menilai kualitas kinerja mereka, penilaian kinerja harus digunakan. Organisasi dapat menggunakan ulasan kinerja karyawan untuk membantu mereka membuat keputusan di masa depan.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Pada hakekatnya, setiap orang memiliki kebutuhan yang berubah dari waktu ke waktu, terus berkembang, bahkan cenderung tidak terbatas. Segala sesuatu yang harus dicapai, dimiliki, dan juga dinikmati sebagai hasilnya dianggap sebagai kebutuhan manusia. Dengan cara bekerja manusia dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Seorang individu yang bekerja pada suatu organisasi, juga memiliki kebutuhan yang ingin dipenuhi. Ketika kebutuhan tersebut mampu dipenuhi oleh suatu organisasi dimana ia bekerja, maka seorang individu akan merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja hanya dapat dirasakan oleh individu tersebut dan sifatnya pribadi. Artinya bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan *system* nilai yang berlaku pada dirinya. Suatu organisasi harus memperhatikan pentingnya kepuasan kerja karena merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi seberapa baik kinerja organisasi..

kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2005) adalah reaksi efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Pendapat lain di kemukakan oleh Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas terhadap pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari penilaian kualitasnya.

Menurut Smith, Kendall, dan Hullins (dalam Luthans 1998), kepuasan kerja sebagai perasaan yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Indikator

kepuasan kerja menurut Smith, Kendall, dan Hullin (1969 dalam Luthans 1998) meliputi:

1. Pekerjaan itu sendiri
 - a. Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar
 - b. Karyawan memiliki kesempatan untuk belajar
 - c. Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan
2. Gaji/ Upah
 - a. Pemberian gaji/upah disesuaikan dengan latar belakang Pendidikan
 - b. Pemberian gaji/upah disesuaikan dengan kemampuan karyawan
 - c. Keadilan dalam pemberian gaji/upah
 - d. Gaji yang diberikan sesuai dengan standar
3. Peluang Promosi
 - a. Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan
 - b. Kesetaraan untuk mengikuti promosi posisi pekerjaan
 - c. Promosi yang diberikan mengikuti aturan
4. Pengawasan
 - a. Karyawan mendapat dukungan dari atasan
 - b. Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan pada saat kerja
 - c. Pengawasan dari atasan terhadap kinerja karyawan
5. Rekan Kerja
 - a. Karyawan mendapat dukungan dari rekan kerja

- b. Ada bantuan dari sesama rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan
- c. Kekeluargaan terjalin dengan baik di tempat kerja

Menurut beberapa pandangan para ahli di atas, pemikiran seorang karyawan tentang puas atau tidaknya mereka terhadap pekerjaan yang dilakukannya itulah yang dimaksud dengan kepuasan kerja. Tergantung dari sistem nilai yang berlaku pada dirinya, setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda..

2.2. Hubungan antara Variable dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Hubungan antara Variabel *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja

Menurut Macey, dkk (2009) mendeskripsikan *employee engagement* sebagai “*an manifested as energy, involvement and a focused striving toward the achievement of organizational goals*”. Menurut definisi ini, *employee engagement* berupa dorongan, keterlibatan, dan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Kreitner dan Kinicki (2005) juga mengemukakan kepuasan kerja merupakan reaksi efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015) dengan judul penelitian “*Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers*”, menghasilkan kesimpulan bahwa unsur *employee engagement* dan kepuasan kerja berkorelasi positif dan signifikan. Hasil tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui bagaimana hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja pada manajer yang merupakan perwakilan dari 4 (empat) bank sektor swasta di Delhi / NCR. Penelitian ini dilakukan kepada 96 manajer. Dalam penelitian tersebut menggunakan

metode analisis yang digunakan diantaranya yaitu statistik deskriptif, korelasi dan analisis regresi. Untuk mengukur *employee engagement*, peneliti menggunakan indikator *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003).

Dalam penelitian selanjutnya dari Madan dan Srivastava (2015) dengan judul “*Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers*”, Temuan studi ini menunjukkan adanya korelasi antara elemen *employee engagement* dan kepuasan kerja yang bersifat positif dan substansial. Penelitian ini dilakukan kepada 88 Manajer yang merupakan perwakilan dari 4 bank sektor swasta di Delhi / NCR. Metode analisis yang digunakan diantaranya statistik deskriptif, *one-way Anova*, *independent t-test* dan analisis regresi. Untuk mengukur *employee engagement*, peneliti tersebut menggunakan indikator *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003).

Berdasarkan bagaimana kedua variabel terkait, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut,:

Hipotesis 1: Diduga variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

2.2.2. Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja di kemukakan oleh Robbins (2002) bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan dihasilkan dari budaya organisasi yang efektif. Di sisi lain, budaya organisasi yang buruk akan menghasilkan kepuasan kerja yang rendah dalam organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016) dengan judul “*The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job*

Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi". Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 170 dosen, yang dipilih melalui metode *purposive sampling*. Data penelitian tersebut dianalisis dengan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Model*). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh besar terhadap kinerja dosen, semuanya dapat dimoderasi oleh posisi variabel kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiha (2013) yang berjudul "*The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)*" bertujuan untuk memastikan sejauh mana budaya organisasi berdampak pada kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja dosen. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen Universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur yaitu sebanyak 1.1881 orang, dengan random sampling diperoleh sampel sebanyak 200 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan *software* AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. melalui kepuasan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sabri (2011) yang berjudul "*Organizational Culture and its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore*" bertujuan untuk mengetahui sejauh mana faktor budaya organisasi berdampak pada

tingkat kepuasan kerja di kalangan pendidik dari lembaga pendidikan tinggi di sektor publik dan swasta Lahore. 347 karyawan dijadikan sampel penelitian. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pendidik diuji dengan menggunakan analisis regresi. Pengujian validitas menggunakan *Principal Component Analysis* (PCA). Menurut temuan penelitian, budaya organisasi memiliki dua bagian yang berbeda: budaya organisasi yang berhubungan dengan manajer dan pemimpin (OCM) dan budaya organisasi yang berhubungan dengan karyawan (OCE). Kedua jenis budaya memiliki pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini. Sehingga guru yang puas dalam pekerjaannya dapat mengembangkan otak yang sehat, kreatif, budaya organisasi yang mendukung yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan guru.

Berdasarkan bagaimana kedua variabel terkait, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 2: Diduga variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

2.2.3. Hubungan antara Variabel *Employee Engagement* dan Kinerja karyawan

Menurut Schaufeli (2003), Keadaan pikiran yang dikenal sebagai keterikatan (*engagement*) adalah keadaan yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan dan dicirikan oleh semangat, komitmen, dan fokus penuh. Menurut Bakker dan Demerouti (2004), orang yang termotivasi bekerja lebih cepat atau menyelesaikan lebih banyak tugas di tempat kerja karena termotivasi untuk berprestasi dengan baik..

Penelitian yang dilakukan oleh Joushan, dkk (2015) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi” bertujuan untuk menguji dampak budaya perusahaan

terhadap keterlibatan karyawan dan hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja PT PLN (Persero) Area Bekasi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) area Bekasi sebanyak 73 karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki dampak yang besar terhadap kinerja karyawan serta keterlibatan karyawan. Kinerja karyawan, bagaimanapun tidak secara signifikan dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan..

Penelitian yang lain juga dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin”. Penelitian ini bertujuan untuk memastikan apakah terdapat hubungan yang signifikan dan menguntungkan antara ketiga elemen *employee engagement* tersebut yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada 80 orang karyawan. Analisis data menggunakan analisa regresi linier berganda dengan alat uji SPSS versi 22.0. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *vigor*, *dedication*, dan *absorption* secara parsial atau bersamaan memiliki pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya juga di lakukan oleh Meswantri dan Awaludin (2018) yang berjudul “*Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Sampel dari penelitian ini berjumlah 237 responden. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program Lisrel. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa indikator kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh variabel kepemimpinan transformasional, penempatan, kompetensi, dan keterlibatan karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3: Diduga variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

2.2.4. Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2002), budaya organisasi mengacu pada seperangkat keyakinan umum yang membedakan organisasi dari yang lain dan dianut oleh para anggotanya. Pengaturan di mana cita-cita organisasi dipegang secara mendalam dan diterima secara luas. Tingkat kesepakatan yang tinggi terhadap tujuan organisasi di antara anggota organisasi menunjukkan budaya yang baik. Kinerja karyawan adalah hasil spesifik dari budaya organisasi yang kuat..

Hasil penelitian yang dilakukan Shahzad dkk (2013) yang berjudul “*Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan*” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di dalam rumah perangkat lunak yang bekerja di Pakistan. Sampel yang dipilih untuk penelitian ini adalah 150 karyawan software houses yang berbeda-beda di Pakistan. Kuesioner dibagikan secara acak untuk memastikan partisipasi yang cukup bagi karyawan. Untuk memastikan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, data dikumpulkan dan dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak SPSS, menggunakan statistik deskriptif, analisis korelasi dan regresi.. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan prestasi kerja karyawan *Software Houses* di Pakistan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Joushan dkk (2015) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

pada PT PLN (Persero) Area Bekasi”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi. Responden dalam penelitian ini berjumlah 73 orang pada personel PT PLN (Persero) di wilayah Bekasi. Temuan menunjukkan hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan serta keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan, bagaimanapun, memiliki sedikit pengaruh pada seberapa baik kinerja karyawan..

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 4: Diduga variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

2.2.5. Hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang karyawan yakini seharusnya diterima.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan dkk (2012), dengan judul “*Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan*” memiliki tujuan untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, 200 (dua ratus) responden termasuk profesional medis, perawat, administrator, akuntan, dan staf keuangan disurvei. Studi ini menggunakan program lisrel dan model persamaan SEM. Temuan studi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, termasuk gaji, peluang kemajuan, keamanan dan keselamatan kerja,

kondisi kerja, otonomi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, dan sifat pekerjaan, memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Pakistan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Sawitri dkk (2016) dengan judul “*The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees’ Performance*” memiliki tujuan untuk memahami dan menganalisis dampak kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB (*Organization Citizenship Behavior*) terhadap Kinerja Pegawai. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan menggunakan random sampling, dengan memberikan kuesioner kepada tenaga teknis PT. PLN Area Pelayanan Jaringan Distribusi Jawa Timur di Mojokerto. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 89,0 persen variabel kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan motivasi, dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Dengan demikian, nilai AGFI cukup tinggi dalam kontribusinya terhadap variasi variabel pendukung kinerja.

Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Yuena dkk (2018) dengan judul “*Determinants of job satisfaction and performance of seafarers*” memiliki tujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pelaut. Analisis data yang digunakan yaitu menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*). Temuan menunjukkan bahwa variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap *output*.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

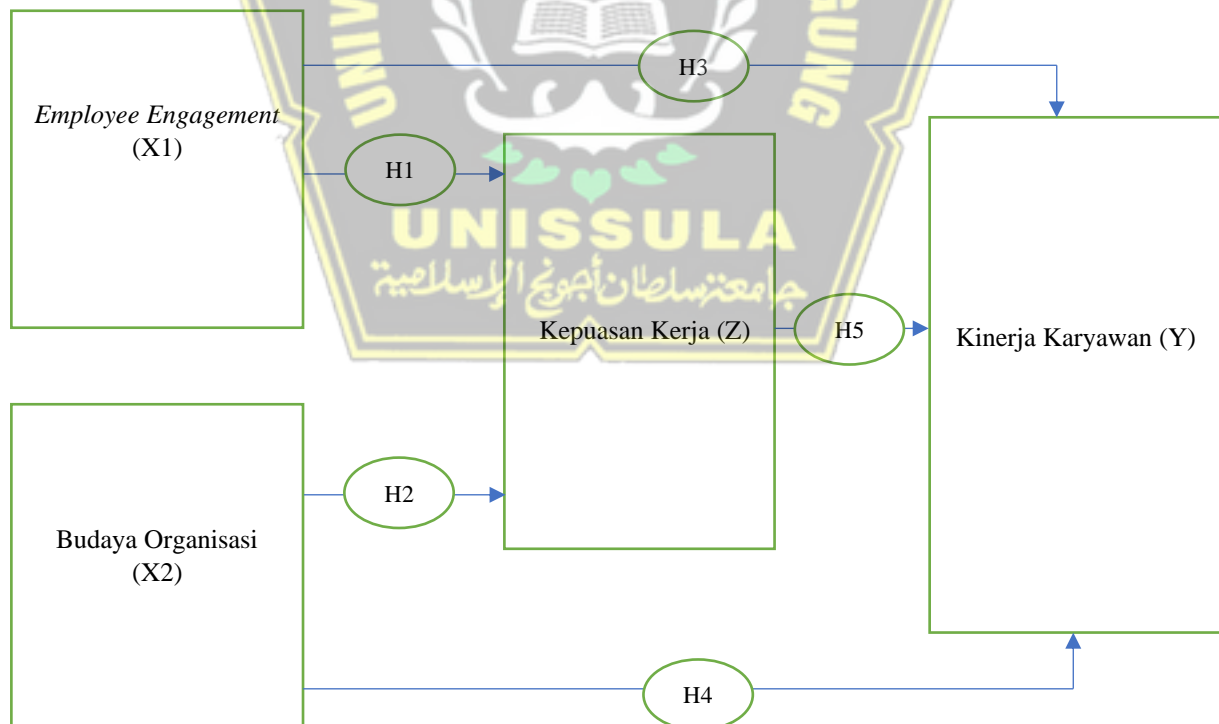
Hipotesis 5: Diduga variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Menurut Sugiyono (2014), Korelasi antar variabel yang terakumulasi dari berbagai gagasan yang telah dijelaskan membentuk kerangka berpikir. Berikan saran yang solid yang secara konseptual akan menjelaskan bagaimana variabel yang diteliti terhubung. mengacu pada tinjauan dari banyak sumber literatur yang digunakan untuk menggambarkan komponen teoritis yang akan dibuat dalam penelitian ini. Kerangka berpikir menjelaskan seberapa besar pengaruh *employee engagement*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Tenaga Kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran yang akan dikemukakan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pikiran dan Hipotesis Penelitian



2.4. Hipotesis

Hipotesis kuantitatif menurut Creswell (2013) adalah prediksi yang diberikan oleh seorang peneliti tentang korelasi antara variabel yang diantisipasi. Populasi yang dipertimbangkan sering dikuantifikasi dalam hipotesis ini menggunakan data dari sampel penelitian. Menggunakan teknik statistik melibatkan menggambarkan ide-ide peneliti tentang populasi tertentu berdasarkan sampel penelitian. Ini dikenal sebagai pengujian hipotesis. Hipotesis, di sisi lain, adalah hubungan yang diharapkan secara logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji, menurut Sekaran & Bougie (2013).

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan di atas, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independennya berupa *employee engagement*, budaya organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 (H1) : Diduga variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

Hipotesis 2 (H2) : Diduga variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

Hipotesis 3 (H3) : Diduga variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

Hipotesis 4 (H4) : Diduga variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

Hipotesis 5 (H5) : Diduga variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dengan maksud untuk membenarkan atau memeperkuat hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018;13) data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkrit, data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Penelitian ini bersifat *pre-determined* berdasarkan instrumen variabel penelitian digunakan dalam penelitian ini. Menurut Sekaran & Bougie (2013), metode ini disebut kuantitatif karena data disajikan dalam bentuk kata-kata dan biasanya dikumpulkan melalui penggunaan pertanyaan terstruktur.

3.2. Populasi dan Sampel

Pupulasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dapat ditarik kesimpulanya (Sugiyono, 2012).

Dalam penelitian ini populasinya yang diambil sebanyak 100 orang dari jumlah total keseluruhan sebanyak 245 orang yang mencakup seluruh tenaga kependidikan (karyawan tetap) Universitas Muhammadiyah Semarang yang terdiri dari Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Teknik, Fakultas Ekonomi, Fakultas Bahasa dan Budaya Asing, Fakultas Ilmu

Keperawatan dan Kesehatan, Fakultas Kedokteran dan Fakultas Kedokteran Gigi, UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), UPT Muhammadiyah Language Center (MLC), UPT Lembaga Media Center, Unimus Career Development Center (UCDC), UPT UP2U, UPT Pondok Pesantren, Klinik, Driver, Cleaning, Keamanan, BPSDM, LP2M, LP3M, LSIK, BAUK, BAAK, Perpustakaan, UP2U, ADMISI/PMB, LK3UI, Petugas Parkir dan Kerumahtanggan.

Sekaran dan Bougie (2013) mengemukakan bahwa sampel adalah komponen dari populasi. Seleksi orang dari populasi membuat sampel. Sampel jenuh, juga dikenal sebagai total sampling, adalah metode pengambilan sampel nonprobabilitas yang digunakan dalam penyelidikan ini. Sampel jenuh menurut Sugiyono (2013) adalah metode pemilihan sampel dengan menggunakan seluruh populasi sebagai responden atau sampel. Pada penelitian ini, jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 tenaga kependidikan di Universitas Muhammadiyah Semarang.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer yang diperoleh langsung dari responden berupa kuesioner dan wawancara guna mendapatkan permasalahan responden. Data primer, sebagaimana didefinisikan oleh Sekaran & Bougie (2013), adalah informasi yang peneliti kumpulkan langsung dari subjek pada variabel minat. Sedangkan data primer menurut Sugiyono (2013) adalah sumber data yang memberikan data secara langsung kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber

dari responden yang merupakan karyawan tetap (tenaga kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sekaran & Bougie (2013) adalah informasi yang dikumpulkan dari sumber data yang sudah ada. Sebaliknya, data sekunder adalah sumber yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, seperti melalui orang atau dokumen lain, menurut definisi Sugiyono (2013). Biasanya, data sekunder berupa informasi yang dikumpulkan dari arsip yang diterbitkan dalam bentuk fakta, dokumen, atau laporan (dokumen dokumenter). Adapun data sekunder diperoleh berupa:

- a. Jurnal yang diperoleh dan beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian
- b. Literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian
- c. Data Universitas Muhammadiyah Semarang yang meliputi: profil, sejarah, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, serta dokumen lainnya yang relevan digunakan sebagai data pendukung penelitian, terkait dengan variabel yang akan diteliti.

3.4 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer, sebagaimana didefinisikan oleh Sekaran & Bougie (2013), adalah informasi yang peneliti kumpulkan langsung dari subjek pada variabel minat.

Sedangkan data primer menurut Sugiyono (2013) adalah sumber data yang memberikan data secara langsung kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan tetap (tenaga kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Sekaran & Bougie (2013) mendefinisikan data sekunder sebagai informasi yang dikumpulkan dari sumber data yang sudah ada. Sebaliknya, data sekunder sebagaimana didefinisikan oleh Sugiyono (2013) adalah sumber yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, seperti melalui orang atau dokumen lain. Biasanya, data sekunder berupa fakta, dokumen, atau catatan sejarah yang dikumpulkan dari arsip publik dan tidak dipublikasikan (data dokumenter). Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari data kepegawaian Universitas Muhammadiyah Semarang yang meliputi: profil, sejarah, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, serta dokumen lainnya yang relevan digunakan sebagai data pendukung penelitian, terkait dengan variabel yang akan diteliti.

3.5. Definisi dan Pengukuran Variabel

Suatu konsep didefinisikan agar dapat diukur, menurut Sekaran & Bougie (2013), dan ini dicapai dengan melihat dimensi perilaku, aspek, atau sifat yang disarankan oleh ide tersebut. Konsep pengukuran indeks dibuat sebagai hasil dari menerjemahkannya menjadi fitur yang dapat diamati dan diukur. Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang indikator – indikator yang digunakan pada variabel penelitian, maka disajikan tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	<p>Kinerja Karyawan (Y) pada dasarnya prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.</p> <p>Sumber: Bernardin dan Russell (1993)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> (Kualitas) 2. <i>Quantity</i> (Kuantitas) 3. <i>Timeliness</i> (Ketepatan waktu) 4. <i>Need for supervision</i> (Perlu Pengawasan) 5. <i>Interpersonal impact</i> (Hubungan antar perseorangan) <p>Sumber: Bernardin dan Russell (1993)</p>	Skala Likert 1 – 5
2	<p><i>Employee Engagement</i> (X1) merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, perasaan terpenuhi, dan berhubungan dengan pekerjaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vigor</i> (Semangat) 2. <i>Dedication</i> (dedikasi) 3. <i>Absorption</i> (Penyerapan) <p>Sumber : Schaufeli dan Bakker (2003)</p>	Skala Likert 1 - 5

	<p>yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan perhatian penuh.</p> <p>Sumber : Schaufeli dan Bakker (2003)</p>		
3	<p>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</p> <p>Sumber: Robbins (2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Involvement Dimension</i> (Dimensi Keterlibatan) 2. <i>Consistency Dimension</i> (Dimensi Konsistensi) 3. <i>Adaptability Dimension</i> (Dimensi Adaptasi) 4. <i>Mission Dimension</i> (Dimensi Misi) <p>Sumber: Denison (dalam Sobirin 2009)</p>	Skala Likert 1 - 5
4	<p>Kepuasan Kerja (Z) kepuasan kerja sebagai perasaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji/Upah 3. Peluang Promosi 	Skala Likert 1 - 5

	<p>yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaannya.</p> <p>Sumber: Smith, Kendall, dan Hullins (dalam Luthans 1998)</p>	<p>4. Pengawasan</p> <p>5. Rekan Kerja</p> <p>Sumber: Smith, Kendall, dan Hullin (1969 dalam Luthans 1998)</p>	
--	---	--	--

3.6. Uji Instrumen

Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu dengan menggunakan uji valisitas dan uji rehabilitas. Artinya bahwa suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang reable dan kurang valid. Sedangkan kualitas data penelitian ditentukan oleh kualitas instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data (Indriantoro & Supomo, 2012). Instrument yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu valid dan reable sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Menurut Sekaran & Bougie (2013), uji validitas merupakan pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur. Sedangkan menurut Ghozali (2013), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika

pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.

Menurut Sekaran & Bougie (2013), uji validitas menilai seberapa efektif instrumen yang telah dikembangkan untuk mengukur konsep tertentu yang hendak diukur. Menurut Ghozali (2013), uji validitas digunakan untuk mengetahui reliabilitas atau validitas suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan tersebut mampu mengungkapkan data yang akan diukur oleh kuesioner tersebut

Uji Korelasi Pearson Product Moment akan digunakan untuk penelitian ini. Setiap respon dalam tes ini akan dievaluasi berdasarkan bagaimana kaitannya dengan skor akhir untuk variabel yang relevan. Jika tingkat signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05, instrumen tersebut dianggap sah (valid).

b. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas menurut Sekaran & Bougie (2013) mengevaluasi konsistensi langkah-langkah sebagai alat ukur yang digunakan terlepas dari konsep pengukurannya. Sementara itu, dependabilitas adalah metode penilaian kuesioner yang berfungsi sebagai indikator variabel konstruk. Sedangkan menurut Ghozali (2013). Jika tanggapan responden terhadap pertanyaan survei secara teratur konstan atau stabil, kuesioner tersebut dianggap dapat diandalkan. *Alpha Cronbach* digunakan dalam penelitian ini sebagai alat ukur reliabilitas. Hasil pengujian menyatakan instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60.

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2013), analisis deskriptif digunakan untuk memeriksa data dengan meringkas atau mencirikan data yang telah diperoleh sebagaimana adanya.

Menurut Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing – masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 (tiga) *three box methods* yaitu kondisi rendah, sedang, tinggi seperti dijelaskan dalam skor berikut:

$$\text{Skor} = (\%F5 \times 5 + \% F4 \times 4 + \% F3 \times 3 + \% F2 \times 2 + \% F1 \times 1) / 5$$

Nilai tersebut menunjukkan presentase pemenuhan jawaban dari masing – masing pertanyaan (indikator) sehingga skor tertinggi adalah 100% dan skor terendah adalah 20%. Hal ini karena jawaban skala 1 – 5 jika dikonversi dalam bentuk presentase adalah 20 hingga 100. Dengan demikian perincian kategorisasi ke dalam *three box methods* (metode 3 kotak) adalah:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Max-Min}}{\text{Kelas}} = \frac{100-20}{3} = 26,67$$

Sehingga skor untuk masing – masing kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. 20,00 – 46,67 Rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian
2. 46,68 – 73,33 Sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian

3. 73,34 – 100,0 Tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau naik dimiliki oleh variabel penelitian

3.7.2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas menurut Ghozali (2013) adalah untuk mengetahui apakah variabel residual atau confounding dalam model regresi berdistribusi normal. Uji t dan uji F, seperti yang sudah diketahui umum, mengandaikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika anggapan ini dipatahkan, uji statistik untuk ukuran sampel kecil tidak valid.

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 bilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada di atas 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

b. Uji Multikolonieritas

Multikolinearitas menurut Ghozali (2013) terjadi ketika terdapat hubungan antar variabel bebas dalam persamaan regresi. Seharusnya tidak ada hubungan antara variabel independen dalam model regresi yang sesuai.. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R² yang relatif tinggi dihasilkan dari penilaian model regresi empiris, banyak variabel independen yang secara individual tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.
- c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai tolerance dan lawannya, dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.
- Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 .

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Ghazali (2013) dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan variansi antara residual observasi yang satu dengan yang lain dalam model regresi. Homoskedastisitas dan heteroskedastisitas adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan variasi antara residual satu pengamatan dan pengamatan lainnya..

Model regresi yang baik menurut Ghozali (2013) adalah yang memiliki homoskedastisitas atau tidak memiliki heteroskedastisitas. Uji Glejser digunakan untuk mengetahui apakah terjadi heteroskedastisitas. Jika variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap variabel dependen, maka ditemukan heteroskedastisitas. Dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menghasilkan heteroskedastisitas jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05.

3.7.3. Path Analysis (Analisis Jalur)

Ghozali (2013) mengklaim bahwa analisis jalur digunakan untuk menguji strategi untuk mempengaruhi variabel intervening. Penggunaan analisis regresi untuk memperkirakan hubungan sebab akibat antar variabel (causal model) yang telah dikembangkan berdasarkan teori dikenal dengan analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur tidak dapat digunakan untuk mengidentifikasi korelasi sebab akibat antar variabel atau sebagai pengganti peneliti untuk melihat hubungan tersebut. Sebuah model dengan landasan teoretis telah digunakan untuk menetapkan hubungan kausal antar variabel. Analisis jalur tidak dapat digunakan untuk mendukung atau membantah teori sebab-akibat hipotetis; yang dapat dilakukan hanyalah mengidentifikasi pola korelasi antara tiga variabel atau lebih.

Alat bantu analisis yang digunakan adalah program SPSS. Variabel penelitian:

X1 : *Employee engagement*

X2 : Budaya Organisasi

Z : Kepuasan kerja

Y : Kinerja karyawan

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*).

3.7.4. Pengujian Hipotesis

Pengambilan keputusan terhadap hipotesis yang diajukan penting dilakukan setelah mempelajari model regresi melalui analisis regresi. Ghozali (2005) menyatakan bahwa uji statistik harus dilakukan, dan uji F dan uji t adalah uji statistik yang harus digunakan, yaitu:

1. Uji t (Uji Signifikan Parameter Individual)

Uji statistik t, menurut Ghozali (2013), pada dasarnya menunjukkan seberapa besar kontribusi satu variabel penjelas atau independen terhadap variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah $H_0 : \beta_i = 0$, artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau $H_a : \beta_i \neq 0$, artinya:

Hipotesis:

H_0 : Tidak adanya pengaruh yang signifikan

H_a : Ada pengaruh signifikan

Kriteria:

Apabila nilai sig. penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Apabila nilai sig. penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Menurut Ghozali (2013) cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

- a. *Quick look*: bila jumlah degree of freedom (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0 yang menyatakan $b_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain, menerima premis alternatif bahwa setiap variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara independen.
- b. mengevaluasi nilai T statistik dalam kaitannya dengan titik kritis yang ditunjukkan pada tabel. Hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa setiap variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara independen diterima jika nilai T statistik hitung lebih tinggi dari nilai T tabel.

2. Uji F (Uji Signifikansi 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. Hipotesisnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_1 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen

- b. Hipotesis alternatifnya (H_a) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Dari nilai F statistik, yang selanjutnya dari nilai F tersebut dapat diketahui besarnya taraf signifikansi. Apabila taraf signifikansi hasil pengujian besarnya $\leq 0,05$ (H_0 ditolak). Artinya secara simultan seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Sedangkan jika harga taraf signifikansi hasil pengujian besarnya $> 0,05$ maka H_0 diterima.

Menurut Ghozali (2005) untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. *Quick look*: bila nilai F lebih besar daripada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5 persen. Dengan kata lain kita dapat menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka H_0 ditolak dan menerima H_a .

3.7.5. Koefisien Determinasi (R^2)

Sejauh mana variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh model terutama diukur dengan koefisien determinasi (R^2). Koefisien determinasi memiliki nilai antara 0 dan 1. (Ghozali, 2013). Derajat pengaruh semua faktor independen terhadap variabel dependen dinyatakan dengan nilai koefisien determinasi berganda (R^2). Penetapan harga (R^2) akan berada di antara nol dan satu. Dapat dikatakan bahwa faktor-faktor independen (keterikatan karyawan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja) mendukung variabel dependen (kinerja karyawan) semakin tinggi nilai (R^2) yang diperoleh dari

hasil perhitungan (mendekati 1). *employee engagement*, budaya perusahaan, dan kebahagiaan kerja merupakan faktor independen yang berdampak meningkat pada variabel dependen, kinerja karyawan. Berbeda dengan ini, jika (R^2) lebih rendah (mendekati nol), dapat disimpulkan bahwa pengaruh faktor independen (keterikatan karyawan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja) pada variabel dependen semakin berkurang.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang hasil penelitian dan analisis tentang “Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Semarang.

Sebelum menganalisis jawaban dari responden terhadap keterkaitan beberapa faktor dalam penelitian ini, terlebih dahulu akan dibahas mengenai gambaran umum responden. Gambaran umum responden diperoleh dari identitas diri responden yang tercantum dalam pada jawaban setiap kuesioner, diantaranya berisi tentang informasi mengenai jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia dan lama bekerja.

Dalam proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan sebanyak 246 tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Semarang dengan jumlah data pegawai Tenaga Kependidikan Sebagai Berikut :

4.1 Tabel Jumlah Data Tenaga Kependidikan UNIMUS Tahun 2022

No	Homebase	Jumlah Tendik
1	Fakultas Kesehatan Masyarakat	7
2	Fakultas Kedokteran Gigi	12
3	Fakultas Teknik	8
4	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	5
5	Fakultas Ekonomi/ Fakultas Bahasa dan Budaya Asing	9

6	Fakultas Ilmu Keperawatan dan Kesehatan	44
7	Fakultas Kedokteran	18
8	UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	16
9	UPT Muhammadiyah Language Center (MLC)	3
10	UPT Lembaga Media Center	4
11	Unimus Career Development Center (UCDC)	2
12	UPT UP2U	2
13	UPT Pondok Pesantren	2
14	KLINIK	2
15	DRIVER	12
16	CLEANING	2
17	KEAMANAN	11
18	BPSDM	1
19	LP2M	3
20	LP3M	2
21	LSIK	2
22	BAUK	24
23	BAAK	7
24	PERPUSTAKAAN	11
25	UP2U	12
26	ADMISI/PMB	6
27	LK3UI	6
28	PARKIR	6
29	KERUMAHTANGGAAN	6
TOTAL		245

Kuesioner yang kembali untuk selanjutnya di olah sebanyak 100 kuesioner, hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa karyawan/ tenaga kependidikan yang tidak

berkenan untuk mengisi kuesioner yang diajukan. Selanjutnya penulis melakukan analisis data menggunakan *software IBM SPSS Statistics 29*.

Analisis deskriptif yang memuat informasi tentang jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, rentang pendapatan (*range gaji*), dan masa kerja, merupakan langkah awal dalam sistematika yang digunakan untuk menganalisis temuan penelitian. Akhirnya, dengan menggunakan analisis jalur, analisis regresi berganda, dan pengujian hipotesis, analisis dan diskusi kuantitatif akan mengikuti.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Rehabilitas

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya (Azwar 1986). Validitas berhubungan dengan suatu peubah mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi sebenarnya yang diukur. Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur (Sugiharto dan Sitinjak, 2006).

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung setiap item atau variabel meliputi *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Data yang diambil dari sebanyak 100 responden tersebut selanjutnya diolah dan kemudian dihitung dengan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 29*.

Tabel 4.2 Distribusi Pertanyaan berdasarkan Variabel

No	Variabel	Jumlah
1	<i>Employee engagement</i> (X1)	14
2	Budaya Organisasi (X2)	14
3	Kepuasan Kerja (Z)	16

4	Kinerja Karyawan (Y)	23
Total Jumlah Pertanyaan		67

Variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan digunakan untuk menghitung uji validitas dalam penelitian ini. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara r hitung dan r tabel, dimana r tabel hasil dari rumus $df = N - 2$, maka dari jumlah sampel sebanyak $100 - 2 = 98$ dengan tingkat sigfikansi 5% (0,05).

Tabel 4.2 Hasil Uji r Tabel

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0,05	0,025	0,01	0,0005	0,0005
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242

Dari hasil perhitungan tersebut didapatkan hasil r tabel sebesar 0,1654.

Apabila r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$) maka pertanyaan atau pernyataan dianggap valid. Begitu juga sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r tabel ($r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$) maka pertanyaan atau pernyataan dianggap tidak valid/gugur.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas *Employee Engagement* (X1)

No	Butir Kuisisioner	r hitung	r tabel	Keterangan
Vigor/ Semangat				
1	Memiliki energi yang tinggi dalam bekerja	0,707	0,1654	Valid
2	Saya bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan	0,672	0,1654	Valid
3	Saya merasa bersemangat ketika bekerja	0,664	0,1654	Valid
4	Saya tidak mudah menyerah ketika bekerja	0,645	0,1654	Valid

Dedication/ Dedikasi				
5	Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan	0,550	0,1654	Valid
6	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan menantang	0,595	0,1654	Valid
7	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan	0,550	0,1654	Valid
8	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan menginspirasi	0,550	0,1654	Valid
9	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna	0,546	0,1654	Valid
Absorption / Penghayatan				
10	Saya mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan	0,289	0,1654	Valid
11	Saya merasa menikmati pekerjaan hingga lupa waktu	0,514	0,1654	Valid
12	Saya merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja	0,326	0,1654	Valid
13	Saya merasa bahagia ketika bekerja secara intens	0,401	0,1654	Valid
14	Saya merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan	0,396	0,1654	Valid

Berdasarkan data Tabel 4.3 diatas, terdapat 1 sampai 14 pertanyaan variabel *employee engagement* (X1) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

No	Butir Kuisisioner	r hitung	r tabel	Keterangan
Dimensi Keterlibatan				
1	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi	0,585	0,1654	Valid
2	Karyawan memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat	0,559	0,1654	Valid
3	Karyawan dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin perusahaan/organisasi	0,615	0,1654	Valid
Dimensi Konsistensi				

4	Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam melakukan Tindakan	0,626	0,1654	Valid
5	Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam mengemukakan pikiran	0,651	0,1654	Valid
6	Kebijakan organisasi dijalankan dengan disiplin tinggi	0,754	0,1654	Valid
7	Organisasi memberikan sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar peraturan	0,566	0,1654	Valid
8	Organisasi memberikan ketentuan berbusana pada karyawan	0,574	0,1654	Valid
Dimensi Adaptasi				
9	Organisasi mampu merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal	0,745	0,1654	Valid
10	Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi didalam internal organisasi	0,609	0,1654	Valid
11	Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi	0,669	0,1654	Valid
Dimensi Misi				
12	Organisasi mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi	0,626	0,1654	Valid
13	Karyawan memahami fungsi dan tugasnya didalam organisasi	0,573	0,1654	Valid
14	Karyawan paham akan tujuan yang ingin dicapai organisasi	0,540	0,1654	Valid

Berdasarkan data Tabel 4.4 diatas, terdapat 1 sampai 14 pertanyaan variabel Budaya Organisasi (X2) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai rhitung lebih besar dari nilai rtabel (rhitung > rtabel).

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

No	Butir Kuisisioner	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Work it self / Pekerjaan itu sendiri</i>				
1	Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	0,733	0,1654	Valid
2	Karyawan diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan	0,547	0,1654	Valid
3	Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan	0,387	0,1654	Valid
<i>Pay / Gaji</i>				
4	Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan	0,88	0,1654	Valid
5	Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan	0,88	0,1654	Valid
6	Karyawan mendapatkan gaji yang adil	0,622	0,1654	Valid
7	Gaji yang diberikan organisasi sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR)	0,734	0,1654	Valid
<i>Promotion / Peluang Promosi</i>				
8	Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan	0,683	0,1654	Valid
9	Kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan	0,603	0,1654	Valid
10	Promosi yang diberikan mengikuti aturan	0,868	0,1654	Valid
<i>Supervision / Pengawasan</i>				
11	Karyawan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja	0,584	0,1654	Valid
12	Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja	0,433	0,1654	Valid
13	Kekeluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja	0,688	0,1654	Valid
<i>Co-worker / Rekan kerja</i>				

14	Karyawan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja	0,607	0,1654	Valid
15	Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja	0,691	0,1654	Valid
16	Keluarga terjalin dilingkungan tempat kerja	0,565	0,1654	Valid

Berdasarkan data Tabel 4.5 diatas, terdapat 1 sampai 16 pertanyaan variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai rhitung lebih besar dari nilai rtabel (rhitung > rtabel).

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No	Butir Kuisisioner	r hitung	r tabel	Keterangan
Quality / Kualitas				
1	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan	0,628	0,1654	Valid
2	Memaksimalkan kemampuan dalam bekerja	0,453	0,1654	Valid
3	Kemampuan meminimalkan kesalahan dalam bekerja	0,51	0,1654	Valid
4	Ketelitian dalam bekerja	0,532	0,1654	Valid
5	Kecermatan dalam bekerja	0,532	0,1654	Valid
Quantity / Kuantitas				
6	Kemampuan dalam memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan	0,77	0,1654	Valid
7	Kemampuan bekerja memenuhi harapan organisasi	0,574	0,1654	Valid

8	Kemampuan bekerja memenuhi prosedur kerja	0,634	0,1654	Valid
<i>Timeliness / Ketepatan waktu</i>				
9	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0,558	0,1654	Valid
10	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	0,77	0,1654	Valid
11	Ketepatan waktu hadir	0,466	0,1654	Valid
12	Ketepatan menggunakan waktu istirahat	0,653	0,1654	Valid
13	Ketepatan waktu pulang kerja	0,496	0,1654	Valid
<i>Cost Effectiveness / Efektifitas biaya</i>				
14	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0,77	0,1654	Valid
15	Kemampuan untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja	0,671	0,1654	Valid
16	Kemampuan memelihara peralatan kerja	0,525	0,1654	Valid
17	Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan/organisasi	0,568	0,1654	Valid
<i>Need for Supervision / Pengawasan</i>				
18	Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan	0,452	0,1654	Valid

19	Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya bantuan dari atasan	0,464	0,1654	Valid
<i>Interpersonal Impact / Hubungan antar perseorangan</i>				
20	Ada dukungan dari rekan kerja sehingga memudahkan dalam bekerja	0,531	0,1654	Valid
21	Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja	0,463	0,1654	Valid
22	Atasan menghargai hasil kerja karyawan	0,692	0,1654	Valid
23	Kemampuan bekerja sama antar kelompok kerja	0,787	0,1654	Valid

Berdasarkan data Tabel 4.6 diatas, terdapat 1 sampai 23 pertanyaan variabel Kepuasan Kerja (Z) dengan semua pertanyaan terbukti valid karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari nilai rtabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

4.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018:45) reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi hasil pengukuran dari kuesioner dalam penggunaan yang berulang. Jawaban responden

terhadap pertanyaan dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak.

Dalam mencari reliabilitas dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *Cronbach Alpha* untuk menguji reliabilitas, alat ukur yaitu kompleksitas tugas, tekanan ketaatan, pengetahuan auditor serta audit judgment. Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagaimana dinyatakan oleh Ghazali (2018:46) yaitu jika koefisien *Cronbach Alpha* > 0,70 maka pertanyaan dinyatakan reliabel. Sebaliknya, jika koefisien *Cronbach Alpha* < 0,70 maka pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach alfa</i>	Sig.	Keterangan
1	<i>Employee Engagement</i> (X1)	0,808	>0,70	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X2)	0,861	>0,70	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z)	0,900	>0,70	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,834	>0,70	Reliabel

Berdasarkan data Tabel 4.6 diatas, diketahui bahwa semua variabel dinyatakan Reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Cronbach's alfa* lebih besar dari tingkat signifikansi (0,70)

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis ini merinci ciri-ciri individu responden serta temuan penelitian tentang variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

4.2.1. Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Informasi deskriptif yang dikumpulkan dari responden akan dijelaskan pada bagian ini. Untuk memahami sepenuhnya temuan penelitian, data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau situasi responden harus dipertimbangkan.

1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki - Laki	61	61%
2	Perempuan	39	39%
	Jumlah	100	100%

Berdasarkan pada tabel 4.8, diperoleh data bahwa dari 100 responden penelitian ini, 61 orang atau 61% persen responden berjenis kelamin laki-laki dan 39 orang atau 39% responden adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden laki-laki dengan perempuan lebih didominasi oleh responden laki-laki.

2. Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia terdiri dari 5 (lima) kategori, tersaji dalam tabel 4.9 di bawah ini:

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari 30 Tahun	57	57%
2	31 - 35 Tahun	28	28%

3	36 - 40 Tahun	12	12%
4	41 - 45 Tahun	2	2%
5	Lebih dari 45 Tahun	1	1%
Total		100	100%

Berdasarkan pada tabel 4.9 maka diperoleh data bahwa dari 100 responden penelitian ini yang berumur kurang dari 30 tahun terdapat 57 orang atau setara dengan 57 %, kategori usia antara 31-35 tahun berjumlah 28 orang atau 28% persen, yang berumur 36-40 tahun sekitar 12 orang atau 12 %, responden yang berumur 41-45 sejumlah 2 responden atau setara dengan 2 % dan selanjutnya responden yang berumur lebih dari 45 tahun sejumlah 1 responden atau setara 1%. Dari hasil data tersebut dapat diketahui bahwa responden penelitian ini lebih banyak didominasi oleh responden yang berusia kurang dari 30 tahun.

3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 4 (empat) kelompok, yakni SMA sederajat, diploma, dan sarjana (S1, S2, S3). Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 100 responden diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.10 di bawah ini:

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA	14	14%
2	Diploma	33	33%
3	Sarjana (S1/ S2/ S3)	53	53%
Total		100	100%

Berdasarkan pada tabel 4.10 di atas, diketahui bahwa dari 100 responden penelitian ini, sebagian besar responden berpendidikan Sarjana sederajat sebanyak 53 responden atau 53%, kemudian lulusan diploma sebanyak 33 responden atau

33%, sedangkan yang paling sedikit adalah berpendidikan SMA sederajat sebanyak 14 responden atau 14%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden atau karyawan (tenaga kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang memiliki tingkat pendidikan terakhir didominasi oleh lulusan Sarjana sederajat dan diploma, sedangkan yang paling sedikit yaitu tingkat pada tingkat SMA sederajat. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan akan mengindikasikan tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab yang tinggi pula.

4. Berdasarkan *Range* Gaji

Karakteristik responden berdasarkan *range* gaji terdiri dari 3 (tiga) kategori. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 100 responden diperoleh data yang tersaji dalam tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan *Range* Gaji

No	<i>Range</i> Gaji	Frekuensi	Persentase
1	Rp 2.000.000 - Rp 3.000.000	9	9%
2	Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000	89	89%
3	Rp 4.000.000 - Rp 5.000.000	2	2%
Total		100	100%

Berdasarkan pada tabel 4.11 di atas, menunjukkan bahwa dari 100 responden penelitian yang memiliki penghasilan berkisar Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000 berjumlah 9 orang atau 9%, yang memiliki penghasilan berkisar Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000 sejumlah 89 orang atau 89%, kemudian responden yang memiliki penghasilan berkisar Rp 4.000.00 – Rp 5.000.000 sejumlah 2 orang atau 2%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah responden yang memperoleh gaji kisaran

Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000 lebih banyak jika dibandingkan dengan kisaran gaji yang diperoleh karyawan lainnya.

5. Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja terdiri dari 4 (empat) kategori. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 100 responden, maka diperoleh data yang tersaji pada tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari 7 tahun	54	54%
2	7 - 12 tahun	32	32%
3	12 - 17 tahun	13	13%
4	Lebih dari 17 tahun	1	1%
Total		100	100%

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa dari 100 responden penelitian karyawan (tenaga kependidikan) dengan masa kerja kurang dari 7 tahun sebanyak 54 responden atau 54%, Karyawan (Tenaga Kependidikan) dengan masa kerja 7 – 12 tahun sebanyak 32 responden atau 32%, kemudian Karyawan (Tenaga Kependidikan) dengan masa kerja antara 12 – 17 tahun sebanyak 13 responden atau 13%, selanjutnya Karyawan (Tenaga Kependidikan) yang memiliki masa kerja lebih dari 17 tahun sebanyak 1 responden atau 1%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dari penelitian ini mempunyai masa kerja kurang dari 7 tahun yang mendominasi pengelompokan karyawan berdasarkan pada masa kerjanya.

Berikut ini hasil dari tabel ringkasan pengelompokan responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik tersaji pada Tabel 4.13 di bawah ini:

Tabel 4.13 Ringkasan Berdasarkan Hasil Data yang Paling Dominan

No	Karakteristik	Karakteristik Paling Dominan	Frekuensi
1	Jenis Kelamin	Laki – Laki	61
2	Usia	Kurang dari 30 tahun	57
3	Tingkat Pendidikan	Sarjana	53
4	Gaji	Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000	89
5	Masa Kerja	Kurang dari 7 tahun	54

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang paling dominan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 61 orang, dengan usia yang dominan yaitu kurang dari 30 tahun sebanyak 57 orang, tingkat pendidikan yang paling banyak adalah lulusan Sarjana sebanyak 53 orang, dengan *range* gaji yang paling banyak yaitu berkisar pada Rp 3.000.000-Rp 4.000.000 sebanyak 89 orang, dan masa kerja yang paling dominan lebih dari 17 tahun sebanyak 54 orang.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Penyebaran kuesioner kepada partisipan merupakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Semarang menjadi subjek penelitian ini. Perspektif tanggapan responden dirangkum berdasarkan data yang telah terkumpul, kemudian dilakukan analisis untuk memastikan kesan responden terhadap keterlibatan karyawan, budaya perusahaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Nilai rata-rata yang

diperoleh kemudian dapat digunakan untuk menentukan bagaimana perasaan responden tentang bagaimana budaya perusahaan dan keterikatan karyawan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Pada analisis ini menunjukkan rekapitulasi data jawaban terhadap pernyataan dari *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban persepsi responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut:

(Skor Minimum = 1, Skor Maksimum = 5)

$$Interval = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$Interval = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Tabel 4.14 Interval Penilaian untuk Variabel Penelitian

Interval	Kategori
1 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,61	Rendah
2,62 – 3,42	Cukup
3,43 – 4,23	Tinggi
4,24 – 5	Sangat Tinggi

4.2.2.1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (X1)

Analisis deskriptif variabel *Employee Engagement* diukur melalui kuisioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.15

Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (X1)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
	<i>Vigor/ Semangat</i>		

1	Memiliki energi yang tinggi dalam bekerja	4,20	Tinggi
2	Saya bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan	4,26	Sangat Tinggi
3	Saya merasa bersemangat ketika bekerja	4,18	Tinggi
4	Saya tidak mudah menyerah ketika bekerja	4,23	Tinggi
	Mean	4,21	Tinggi
<i>Dedication/ Dedikasi</i>			
5	Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan	4,09	Tinggi
6	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan menantang	4,06	Tinggi
7	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan	3,97	Tinggi
8	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan menginspirasi	4,00	Tinggi
9	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna	4,00	Tinggi
	Mean	4,02	
<i>Absorption / Penghayatan</i>			
10	Saya mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan	4,01	Tinggi
11	Saya merasa menikmati pekerjaan hingga lupa waktu	3,99	Tinggi
12	Saya merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja	3,99	Tinggi
13	Saya merasa bahagia ketika bekerja secara intens	3,95	Tinggi
14	Saya merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan	3,98	Tinggi
	Mean	3,98	Tinggi
	Total Mean	4,07	Tinggi

Dari tabel 4.15 di atas dapat dilihat bahwa dari 100 karyawan (Tenaga Kependidikan) yang dijadikan responden dalam penelitian ini, dapat diketahui total rata-rata persepsi responden mengenai variabel *Employee Engagement* (X1) sebesar 4,07 sehingga dapat diartikan bahwa persepsi karyawan mengenai *Employee*

Engagement dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada *Vigor* (Semangat) dengan rata-rata sebesar 4,21 termasuk kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator *Absorption* (Penghayatan) dengan rata-rata 3,98 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan (Tenaga Kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi.

4.2.2.2. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)

Analisis deskriptif variabel Budaya Organisasi diukur melalui kuisisioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.16

Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
Dimensi Keterlibatan			
1	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi	3,95	Tinggi
2	Karyawan memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat	3,92	Tinggi
3	Karyawan dilibatkan dalam proses pemilihan pemimpin perusahaan/organisasi	3,96	Tinggi
	Mean	3,94	
Dimensi Konsistensi			
4	Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam melakukan Tindakan	3,96	Tinggi
5	Karyawan menjadikan nilai-nilai inti organisasi sebagai pedoman dalam mengemukakan pikiran	3,99	Tinggi
6	Kebijakan organisasi dijalankan dengan disiplin tinggi	3,98	Tinggi
7	Organisasi memberikan sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar peraturan	4,03	Tinggi

8	Organisasi memberikan ketentuan berbusana pada karyawan	4,11	Tinggi
	Mean	4,01	
Dimensi Adaptasi			
9	Organisasi mampu merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal	3,95	Tinggi
10	Organisasi memberikan sosialisasi terhadap karyawan pada setiap perubahan yang terjadi didalam internal organisasi	3,98	Tinggi
11	Organisasi mampu menginterpretasikan perubahan dari lingkungan eksternal menjadi suatu usaha untuk mendorong inovasi	3,97	Tinggi
	Mean	3,96	
Dimensi Misi			
12	Organisasi mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi	3,95	Tinggi
13	Karyawan memahami fungsi dan tugasnya didalam organisasi	3,96	Tinggi
14	Karyawan paham akan tujuan yang ingin dicapai organisasi	3,93	Tinggi
	Mean	3,94	Tinggi
	Total Mean	3,96	Tinggi

Dari tabel 4.16 di atas dapat dilihat bahwa dari 100 karyawan (Tenaga Kependidikan) yang dijadikan responden dalam penelitian ini, dapat diketahui total rata-rata persepsi responden mengenai variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar 3,96 sehingga dapat diartikan bahwa persepsi karyawan mengenai Budaya Organisasi dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada dimensi konsistensi dengan rata-rata sebesar 4,01 termasuk kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada dimensi keterlibatan dan dimensi misi yaitu dengan rata-rata masing – masing sebesar 3,94 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan (Tenaga Kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang memiliki tingkat Budaya Organisasi yang tinggi.

4.2.2.3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Analisis deskriptif variabel Kepuasan Kerja diukur melalui kuisioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.17

Tabel 4.17 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Butir Kuisioner	Mean	Keterangan
Work it self / Pekerjaan itu sendiri			
1	Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	3,97	Tinggi
2	Karyawan diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan	3,95	Tinggi
3	Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan	3,98	Tinggi
	Mean	3,97	Tinggi
Pay / Gaji			
4	Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan	3,98	Tinggi
5	Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan	3,98	Tinggi
6	Karyawan mendapatkan gaji yang adil	3,93	Tinggi
7	Gaji yang diberikan organisasi sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR)	3,96	Tinggi
	Mean	3,96	Tinggi
Promotion / Peluang promosi			
8	Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan	3,91	Tinggi
9	Kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan	3,88	Tinggi
10	Promosi yang diberikan mengikuti aturan	3,97	Tinggi

	Mean	3,92	Tinggi
<i>Supervision / Pengawasan</i>			
11	Karyawan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja	3,98	Tinggi
12	Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja	4,01	Tinggi
13	Kekeluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja	3,99	Tinggi
	Mean	3,99	Tinggi
<i>Co-worker / Rekan kerja</i>			
14	Karyawan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja	3,94	Tinggi
15	Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja	4,00	Tinggi
16	Kekeluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja	3,95	Tinggi
	Mean	3,96	Tinggi
	Mean Total	3,96	Tinggi

Dari tabel 4.17 di atas dapat dilihat bahwa dari 100 karyawan (Tenaga Kependidikan) yang dijadikan responden dalam penelitian ini, dapat diketahui total rata-rata persepsi responden mengenai variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 3,96 sehingga dapat diartikan bahwa persepsi karyawan mengenai Budaya Organisasi dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada *Supervision / Pengawasan* dengan rata-rata sebesar 3,99 termasuk kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada *Promotion / Peluang promosi kerja* yaitu dengan rata-rata masing – masing sebesar 3,92 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan (Tenaga Kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang tinggi.

4.2.2.4. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Analisis deskriptif variabel Kinerja Karyawan diukur melalui kuisioner dengan dengan hasil jawaban responden seperti pada tabel 4.18.

Tabel 4.18 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Butir Kuisisioner	Mean	Keterangan
<i>Quality / Kualitas</i>			
1	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan	4,00	Tinggi
2	Memaksimalkan kemampuan dalam bekerja	4,03	Tinggi
3	Kemampuan meminimalkan kesalahan dalam bekerja	4,02	Tinggi
4	Ketelitian dalam bekerja	4,01	Tinggi
5	Kecermatan dalam bekerja	4,01	Tinggi
	Mean	4,01	Tinggi
<i>Quantity / Kuantitas</i>			
6	Kemampuan dalam memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan	3,99	Tinggi
7	Kemampuan bekerja memenuhi harapan organisasi	4,01	Tinggi
8	Kemampuan bekerja memenuhi prosedur kerja	4,00	Tinggi
	Mean	4,00	Tinggi
<i>Timeliness / Ketepatan waktu</i>			
9	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4,00	Tinggi

10	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	3,99	Tinggi
11	Ketepatan waktu hadir	4,00	Tinggi
12	Ketepatan menggunakan waktu istirahat	3,97	Tinggi
13	Ketepatan waktu pulang kerja	3,96	Tinggi
	Mean	3,98	Tinggi
<i>Cost Effectiveness / Efektifitas biaya</i>			
14	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	3,99	Tinggi
15	Kemampuan untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja	3,99	Tinggi
16	Kemampuan memelihara peralatan kerja	3,98	Tinggi
17	Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan/organisasi	3,97	Tinggi
	Mean	3,98	Tinggi
<i>Need for Supervision / Pengawasan</i>			
18	Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan	3,23	Tinggi
19	Kemampuan bekerja dengan baik tanpa adanya bantuan dari atasan	3,36	Tinggi
	Mean	3,30	Tinggi
<i>Interpersonal Impact / Hubungan antar perseorangan</i>			

20	Ada dukungan dari rekan kerja sehingga memudahkan dalam bekerja	3,89	Tinggi
21	Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja	3,98	Tinggi
22	Atasan menghargai hasil kerja karyawan	3,99	Tinggi
23	Kemampuan bekerja sama antar kelompok kerja	3,98	Tinggi
	Mean	3,96	Tinggi
	Mean Total	3,87	Tinggi

Dari tabel 4.18 di atas dapat dilihat bahwa dari 100 karyawan (Tenaga Kependidikan) yang dijadikan responden dalam penelitian ini, dapat diketahui total rata-rata persepsi responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 3,87 sehingga dapat diartikan bahwa persepsi karyawan mengenai Kinerja Karyawan dapat dikategorikan tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada *Quality* / Kualitas dengan rata-rata sebesar 4,01 termasuk kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah terdapat pada *Need for Supervision* / Pengawasan yang dalam hal ini kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu yaitu dengan rata-rata sebesar 3,30 dan termasuk dalam kategori cukup. Dari pengukuran indikator diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan (Tenaga Kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang memiliki tingkat Kinerja Karyawan yang tinggi.

Untuk mempermudah dalam pemahaman mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian, maka dapat dilihat pada Tabel 4.19.

No	Variabel	Mean	Kategori
1	<i>Employee Engagement</i>	4,07	Tinggi
2	Budaya Organisasi	3,96	Tinggi
3	Kepuasan Kerja	3,96	Tinggi
4	Kinerja Karyawan	3,87	Tinggi

Berdasarkan hasil dari rekapitulasi analisis deskriptif variabel pada tabel 4.19 diatas dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Tenaga Kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang dikategorikan tinggi.

4.3. Analisis Kuantitatif

4.3.1. Uji Asumsi Klasik

4.3.1.1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013), uji Kolmogorov Smirnov untuk setiap variabel digunakan untuk menguji normalitas data. Data penelitian dapat dikatakan normal atau memenuhi uji normalitas apabila nilai dari *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada di atas 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. Hasil uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.20.

Tabel 4.20 Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		100	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1.94109648	
Most Extreme Differences	Absolute	.085	
	Positive	.084	
	Negative	-.085	
Test Statistic		.085	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.069	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.070	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.064
		Upper Bound	.077

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,069 lebih dari 0,05 sehingga uji normalitas terpenuhi.

4.3.1.2. Uji Multikolinearitas

Tujuan uji multikolinearitas menurut Ghozali (2013) adalah untuk mengetahui apakah model regresi mengidentifikasi adanya korelasi antar variabel independen. Multikolinearitas dapat diketahui dari nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Setiap variabel independen, dalam arti yang sangat mendasar, berubah menjadi variabel dependen (terikat) dan berorientasi pada variabel independen lainnya. Variabilitas variabel independen terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen tambahan diukur dengan toleransi.. Jadi nilai tolerance yang rendah sama

dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/\text{tolerance}$). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.21.

Tabel 4.21 Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	29.140	6.322		4.609	<,001			
	Employee Engagement	.064	.093	.057	.695	.489	.745	1.342	
	Budaya Organisasi	.123	.165	.085	.745	.458	.387	2.587	
	Kepuasan Kerja	.800	.147	.623	5.431	<,001	.380	2.633	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.21 di atas, maka dapat dilihat bahwa nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) tidak terdapat multikolinearitas. Hal ini dikarenakan nilai tolerance $\geq 0,10$ dan nilai $VIF \leq 10$. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengandung permasalahan multikolinearitas, sehingga model layak digunakan analisis lebih lanjut.

4.3.1.3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013), homoskedastisitas atau tidak adanya heteroskedastisitas merupakan model regresi yang cocok. Uji Glejser digunakan untuk mengetahui apakah terjadi heteroskedastisitas. Jika variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap variabel dependen, maka ditemukan heteroskedastisitas. Dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menghasilkan heteroskedastisitas jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05. Hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini, disajikan pada Tabel 4.22 dibawah ini:

Tabel 4.22 Hasil Uji Heteroskedastisitas Uji *Glejser*

		Coefficients^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.193	3.570		6.497	<,001
	Employee Engagement	-.019	.052	-.035	-.371	.711
	Budaya Organisasi	.123	.093	.174	1.315	.192
	Kepuasan Kerja	-.434	.083	-.698	-5.222	<,001

a. Dependent Variable: Abs_Res2

Dari hasil uji *Glejser* di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi mempunyai nilai lebih dari 0,05. Dengan hasil demikian maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi tersebut, sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.2. Analisis Regresi Linier Berganda

4.3.2.1. Pengujian Regresi linier Berganda dengan Menggunakan Variabel Independen yaitu *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.23 Hasil Regresi Linier Berganda *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

		Coefficients^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.420	4.201		2.718	.008
	Employee Engagement	.135	.062	.153	2.159	.033
	Budaya Organisasi	.796	.080	.704	9.948	<,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

1. Persamaan Regresi

Dari tabel 4.23 di atas maka diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Z = 11,420 + 0,135 X1 + 0,796 X2 + \epsilon$$

Berdasarkan hasil dari persamaan di atas, maka dapat disimpulkan :

- 1) Nilai konstanta variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (tenaga kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang adalah sebesar 11,420.
- 2) Variabel *employee engagement* (X1) berpengaruh positif kepuasan kerja karyawan (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,135. Maka adanya hubungan positif ini berarti *employee engagement* (X1) dengan Kepuasan Kerja (Z) memiliki hubungan yang searah. Dapat diartikan apabila variabel *employee engagement* (X1) meningkat maka besarnya kepuasan kerja (Z) akan meningkat sebesar 0,135 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.
- 3) Variabel budaya organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,796. Maka adanya hubungan positif ini berarti budaya organisasi (X2) dengan kepuasan kerja (Z) memiliki hubungan yang searah. Dapat diartikan apabila variabel budaya organisasi (X2) meningkat maka besarnya kepuasan kerja (Z) akan meningkat sebesar 0,796 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan) dengan keterangan sebagai berikut:

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

Dengan kriteria apabila nilai sig. penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Apabila nilai sig. penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Dari keterangan di atas maka diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut:

1) Hipotesis 1 (Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kepuasan kerja)

a. Hasil

Dari hasil Pengujian hipotesis pada tabel 4.23 diperoleh hasil angka t sebesar 2,718 dan nilai sigifikansinya $0,08 < 0,05$ maka hasil hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

b. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil perhitungan pada tabel 4.23, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

2) Hipotesis 2 (Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja)

a. Hasil

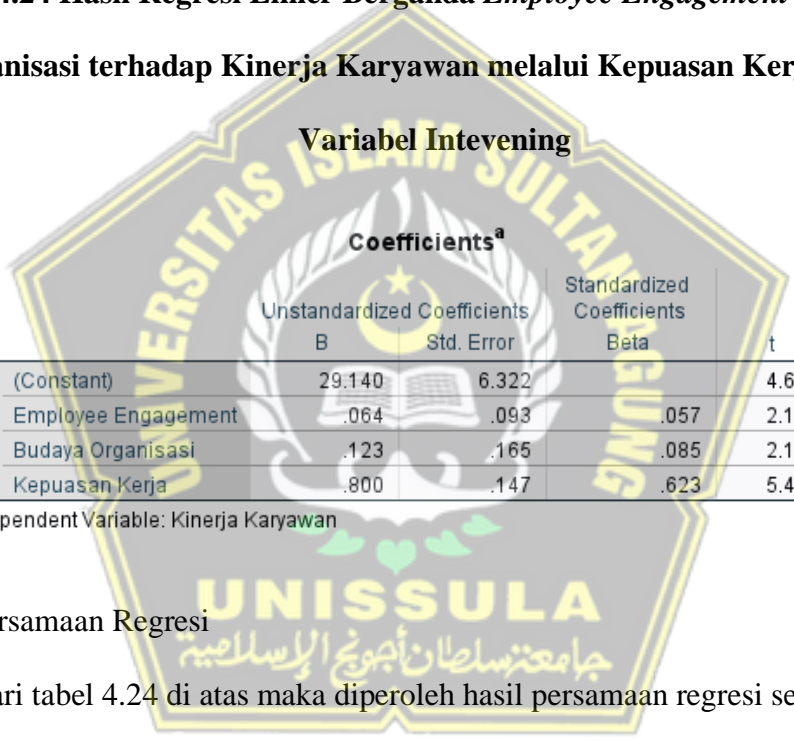
Dari hasil Pengujian hipotesis pada tabel 4.23 menunjukkan Diperoleh hasil angka t sebesar 9,948 dan nilai sigifikansinya $0,001 < 0,05$ maka hasil hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

b. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil perhitungan pada tabel 4.23, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

4.3.2.2. Pengujian Regresi linier Berganda *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Tabel 4.24 Hasil Regresi Linier Berganda *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening



Model		Unstandardized Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	29.140	6.322		4.609	<.,001
	Employee Engagement	.064	.093	.057	2.178	.049
	Budaya Organisasi	.123	.165	.085	2.157	.038
	Kepuasan Kerja	.800	.147	.623	5.431	<.,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

1. Persamaan Regresi

Dari tabel 4.24 di atas maka diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Z + \epsilon$$

$$Y = 29,140 + 0,064 X_1 + 0,123 X_2 + 0,800 Z + \epsilon$$

Berdasarkan hasil dari persamaan di atas, maka dapat disimpulkan :

- a. Nilai konstanta sebesar 29,140 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada variabel *employee engagement* dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja (variabel intervening) maka kinerja karyawan

(tenaga kependidikan) Universitas Muhammadiyah Semarang adalah sebesar 29,140.

- b. Variabel *employee engagement* (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,064. Maka adanya hubungan positif ini berarti *employee engagement* (X1) dengan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang searah. Dapat diartikan apabila variabel *employee engagement* (X1) meningkat maka besarnya kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,064 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.
- c. Variabel budaya organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,123. Maka adanya hubungan positif ini berarti budaya organisasi (X2) dengan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang searah. Dapat diartikan apabila variabel budaya organisasi (X2) meningkat maka besarnya kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,123 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap
- d. Variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,800. Maka adanya hubungan positif ini berarti kepuasan kerja (Z) dengan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang searah. Dapat diartikan apabila variabel kepuasan kerja (Z) meningkat maka besarnya kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,800 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan) dengan keterangan sebagai berikut:

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

Dengan kriteria apabila nilai sig. penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Apabila nilai sig. penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Dari keterangan di atas maka diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut:

3) Hipotesis 3 (Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan)

c. Hasil

Dari hasil Pengujian hipotesis pada tabel 4.24 diperoleh hasil angka t sebesar 2,178 dan nilai sigifikansinya $0,049 < 0,05$ maka hasil hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

d. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil perhitungan pada tabel 4.24, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Princes Grace Lewiuci, dkk (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki semangat, dedikasi dan perhatian penuh pada pekerjaan terbukti mampu meningkatkan kinerjanya.

4) Hipotesis 4 (Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan)

c. Hasil

Dari hasil Pengujian hipotesis pada tabel 4.24 menunjukkan Diperoleh hasil angka t sebesar 2,157 dan nilai sigifikansinya $0,038 < 0,05$ maka hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

d. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil perhitungan pada tabel 4.24, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Shahzad dkk (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang diimplementasikan di Universitas Muhammadiyah Semarang sudah tepat dan baik sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penciptaan budaya organisasi yang cocok dan dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan memberikan rasa puas dan mendorong semangat kerja bagi karyawan.

5) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Hasil

Dari hasil Pengujian hipotesis pada tabel 4.24 menunjukkan Diperoleh hasil angka t sebesar 5,431 dan nilai sigifikansinya $0,01 < 0,05$ maka hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil perhitungan pada tabel 4.24, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan, dkk (2012) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan (tenaga kependidikan) di Universitas Muhammadiyah Semarang termasuk dalam kategori yang tinggi, sehingga berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Beberapa indikator seperti pekerjaan itu sendiri, gaji/ upah, peluang, promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Tabel 4.25 Hasil Uji F *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	403.732	3	134.577	34.635	<,001 ^b
	Residual	373.018	96	3.886		
	Total	776.750	99			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Employee Engagement, Budaya Organisasi

6) Hipotesis 5 (Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening)

a. Hasil

Dari hasil Pengujian hipotesis pada tabel 4.25 menunjukkan Diperoleh hasil nilai sigifikansinya $0,001 < 0,05$ maka hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

b. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil perhitungan pada tabel 4.25, maka dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. (terbukti)

7) Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.26 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.721 ^a	.520	.505	1.971

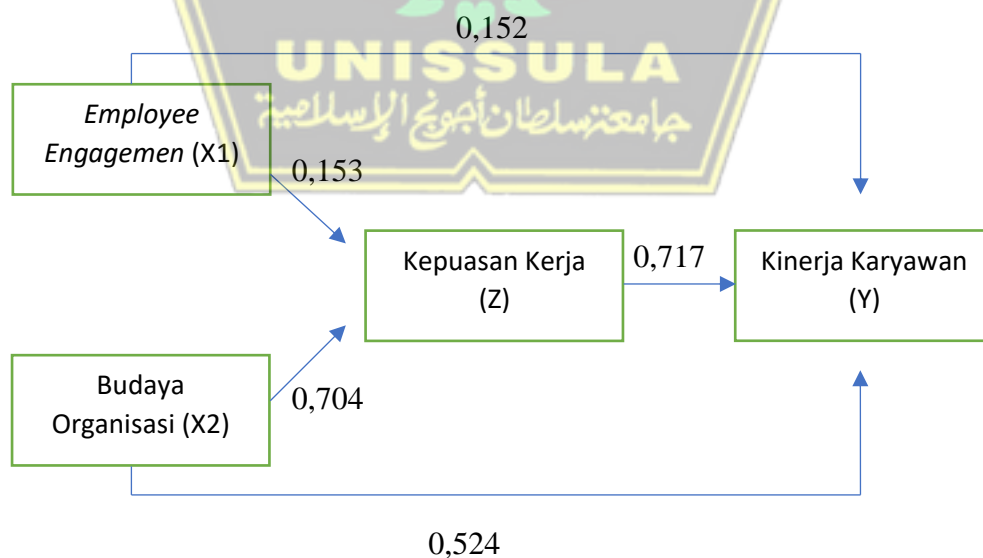
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Employee Engagement, Budaya Organisasi

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas, maka dapat dilihat hasil koefisien determinasi (R^2) pada model regresi dengan nilai Adjusted R^2 sebesar 0,520, maka dapat diartikan bahwa 52 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement* (X1) dan budaya organisasi (X2). Sedangkan sisanya sebesar 48 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.3.3. Path Analysis (Analisis Jalur)

Ghozali (2013) berpendapat bahwa analisis jalur digunakan untuk menguji strategi untuk mempengaruhi variabel intervening. Analisis regresi linier berganda merupakan perluasan dari analisis jalur, atau analisis jalur adalah penerapan analisis regresi untuk menyimpulkan hubungan sebab akibat antar variabel (*causal model*) yang telah ditetapkan berdasarkan teori..

Gambar 4.1 Path Analysis (Analisis Jalur)



1. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kepuasan kerja $X1 \rightarrow Z = 0,153$
- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja $X2 \rightarrow Z = 0,704$
- c. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan $X1 \rightarrow Y = 0,152$
- d. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan $X2 \rightarrow Y = 0,524$
- e. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan $Z \rightarrow Y = 0,717$

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,153 \times 0,717) = 0,109$
- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,704 \times 0,717) = 0,504$

Tabel 4.27 Hasil Uji Path Analisis (Analisis Jalur)

No	Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
1	$X1 \rightarrow Z$	0,153	-	0,153
2	$X2 \rightarrow Z$	0,704	-	0,704
3	$X1 \rightarrow Y$	0,152	-	0,152
4	$X2 \rightarrow Y$	0,524	-	0,524
5	$Z \rightarrow Y$	0,717	-	0,717
6	$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	-	0,109	0,109
7	$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	-	0,504	0,504

Berdasarkan pada tabel 4.27 di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai yaitu $0,153 > 0,109$
2. Pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) dibuktikan dengan nilai yaitu $0,704 > 0,504$

4.3.4. Pembahasan Umum

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait variabel *employee engagement* (X1), budaya organisasi (X2), kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y). Data diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden dengan sampel sebanyak 100 responden tenaga kependidikan dilingkungan Universitas Muhammadiyah Semarang. Penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Semarang dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Studi ini mengacu pada empat teori: teori kepuasan kerja oleh Smith, Kendall, dan Hullins (dalam Luthans, 1998); teori kinerja karyawan oleh Bernardin & Russell; dan teori budaya organisasi oleh Denison (dalam Sobirin, 2009). (1993). berdasarkan literatur yang luas dan penelitian sebelumnya yang menggunakan teori-teori ini adalah faktor penentu dalam pemilihan teori-teori ini. Juga, ide-ide ini dianggap paling relevan untuk diterapkan pada objek penelitian ini..

Hasil dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* berdampak pada kepuasan kerja dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Ada yang lain, meski tidak semuanya, yang mengaitkannya

dengan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, dan kinerja. Keterlibatan karyawan memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja, menurut penelitian sebelumnya (Lewiuci dan Mustamu, 2016). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Sewang, 2016; Sabri, 2011; Sangadji dan Sopiiah, 2013). Budaya organisasi juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sewang, 2016; Shahzad, 2013; Joushan, 2013; Sangadji dan Sopiiah, 2015). Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sawitri, dkk, 2016; Khan, dkk, 2012; Yuena, dkk, 2018).

Maka sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu memodifikasi jalur regresi dari variabel penelitian sebelumnya sehingga pada penelitian selanjutnya hubungan antara variabel yang digunakan adalah pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervensi. Penelitian ini akan dilakukan di lembaga pendidikan khususnya di Universitas Muhammadiyah Semarang. Menurut hasil penelitian yang konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel yang sama sebagai acuan, semua hipotesis terbukti. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang kebanyakan dilakukan di perbankan, perusahaan swasta, dan sektor industri, penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Semarang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan studi kasus pada Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Semarang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Employee engagement* dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. *Employee engagement* dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. *Employee engagement* dan budaya organisasi dalam penelitian ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening baik secara langsung maupun tidak langsung.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian analisis dan pembahasan di atas, maka penulis dalam hal ini dapat memberikan saran untuk meningkatkan kinerja karyawan (Tenaga Kependidikan) dilingkungan Universitas Muhammadiyah Semarang sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan, karyawan (Tenaga Kependidikan) di lingkungan Universitas Muhammadiyah Semarang memiliki tingkat *engagement*/ keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan sehari – hari. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi di lingkungan Universitas Muhammadiyah Semarang untuk terus secara konsisten dan senantiasa meningkatkan serta menjaga hubungan *engagement*/ keterikatan dengan para karyawan, hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat termotivasi untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Salah satu contoh upaya yang dapat dilakukan Universitas Muhammadiyah Semarang antara lain, membina dan menjaga hubungan antara pimpinan dengan karyawan, melakukan pelatihan atau workshop, gathering, dll secara konsisten dan berkesinambungan.
2. Seluruh karyawan di Universitas Muhammadiyah Semarang diharapkan dapat mempertahankan budaya organisasi yang sudah berjalan cukup baik untuk berdampak positif terhadap kinerja. Organisasi harus melakukan upaya antara lain, selalu mendorong hubungan profesional dengan karyawan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.
3. Meningkatkan hubungan sosial baik dengan karyawan lain maupun dengan pimpinan, dan menerapkan sistem promosi yang adil dan transparan.
4. Studi selanjutnya mungkin dapat menambah, mengurangi, atau mengubah faktor independen dan dependen. Faktor-faktor tersebut antara lain kecerdasan emosional, gaya kepemimpinan, suasana kerja, *turnover intention*, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta

Armstrong, M. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen SDM*. (Sofyan dan Haryanto, Penerjemah) Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Armstrong, M. (2004). *Performance Management*. (Setiawan, T, Penerjemah) Yogyakarta: Tugu Publisier.

As'ad, Moh. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty

Arifin, M. (2015). *The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*. *International Education Studies*. Vol. 8, No. 1.

Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Dessler, G. (2010). *Manajemen SDM* (P. Rahatu. Penerjemah, 10th ed.). Jakarta: PT Indeks Jakarta.

(2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (D. Angelia, Penerj., 14th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Fadlallah, A. W. (2015). *Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Aplication*.

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

Hasibuan. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta: BPFE

Kemenkumham (2014). *Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi*, diperoleh pada 24 Maret 2018 13:30 WIB di <http://www.kwmwnkumham.go.id>

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.

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.

Maeswantri., & Awaludin. (2018). *Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance*. *International Review of Management and Marketing*. 2018, 8(3), 36-44.

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.

Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

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 Manuscripy: 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

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

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

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.

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.

www.unimus.ac.id

