



Analisis budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui *job satisfaction* dan *employee engagement* pada dinas pekerjaan umum & tata ruang Kabupaten Gresik

Agus Sanjaya^{a*}

^a Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Surabaya, Indonesia

email: ^a agussanjaya@stieyapan.ac.id

* corresponding author

INFO ARTIKEL

Article history

Menerima 22 Agustus 2023

Revisi 06 September 2023

Diterima 12 September 2023

Online 18 September 2023

Kata Kunci

Employee Engagement

Employee performance

Job satisfaction

Kinerja pegawai

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap *Job Satisfaction* karyawan, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh *Job Satisfaction* terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung dari budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Job Satisfaction*. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan SEM. Kesimpulan yang didapat pada penelitian ini adalah budaya kerja tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan karena Budaya kerja yang ditandai dengan ketersediaan fasilitas (seperti fasilitas ibadah, Kesehatan dan kerja) masih dipandang belum memberikan kenyamanan secara psikologis sehingga pegawai pada saat bekerja akan menyebabkan merasa kurang termotivasi dalam bekerja. Budaya kerja yang dimediasi oleh *Employee Engagement* memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, karena budaya kerja diupayakan dibentuk dengan memperhatikan kebutuhan karyawan/pegawai mampu meningkatkan *Job Satisfaction* karyawan selanjutnya secara keseluruhan mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Budaya kerja yang dimediasi oleh *Employee Engagement* memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, karena budaya kerja mendorong perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh pada pekerjaannya, berkonsentrasi tinggi dalam melakukan pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting didalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi didalam mengambil kebijakan mengenai pegawai harus tepat serta harus memberikan perlakuan khusus dan beberapa treatment untuk meningkatkan kinerja serta meningkatkan rasa keterikatan (engaged). Dessler, (2017) mengungkapkan bahwa untuk mendorong kinerja karyawan di organisasi, salah satunya adalah Employee Engagement atau keterikatan pegawai. Siddhanta dan Roy (2010) juga menungkapkan hal yang sama, bahwa Employee Engagement dapat menciptakan peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja merupakan hasil kerja atau output yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dengan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai. Kinerja merupakan tingkat kemajuan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu dalam menyelesaikan tugas dibandingkan dengan hasil potensial lainnya, misalnya, target, tujuan serta kriteria yang sudah ditetapkan.

Begitu pula yang dialami pada Dinas Pekerjaan Umum & Tata Ruang. Kabupaten Gresik yang merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang diberi amanah untuk menyelesaikan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang Dinas Pekerjaan Umum & Tata Ruang. Kabupaten Gresik menjamin aksesibilitas kerangka kerja dan kantor berkualitas baik. Ditinjau dari arsip Kerangka Kerja Tanggung Jawab Penyelenggaraan Organisasi Kewenangan Umum (SAKIP), terlihat konsekuensi dari capaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum & Tata Ruang. Kabupaten Gresik tahun 2023 seperti yang ditampilkan pada tabel di bawah ini

Tabel 1. Capaian Kinerja Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman. Kabupaten Gresik Tahun 2023

| Bidang | Indikator Kinerja Utama (IKU) | Uraian | Target (%) | Capaian (%) |
|-------------------------------|-------------------------------|--|------------|-------------|
| Bina Marga | IKU-1 | Meningkatkan Kualitas Jalan Dan Jembatan | 80 | 79,73 |
| Cipta Karya | IKU-2 | Meningkatkan Kualitas Fasilitas Umum | 87 | 74,16 |
| Sumber Daya Air | IKU-3 | Meningkatkan Sumber Daya Air | 82 | 77,50 |
| Penataan Ruang Dan Pertanahan | IKU-4 | Meningkatkan Penataan Tata Ruang Kota | 82 | 76,10 |

Sumber : Dinas PUPR-PKP Kabupaten Gresik

Dilihat dari Tabel 1, dapat dilihat kinerja Dinas Pekerjaan Umum & Tata Ruang. Kabupaten Gresik Tahun 2023 masih belum optimal, hal ini ditunjukkan dari Indikator Kinerja Utama (IKU) yang belum mencapai target yang ditetapkan. Hasil kinerja secara keseluruhan merupakan representasi kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum & Tata Ruang. Kabupaten Gresik, karena kinerja organisasi merupakan penjumlahan dari kinerja pegawai secara perorangan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada pada Dinas Pekerjaan Umum & Tata Ruang. Kabupaten Gresik yaitu budaya kerja, Job Satisfaction dan Employee Engagement.

Permasalahan tersebut menunjukkan rendahnya Employee Engagement juga terjadi pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman. Kabupaten Gresik, hal ini juga berdasarkan hasil observasi sementara, menunjukkan bahwa masih adanya pegawai terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan, masih adanya pegawai yang belum mencapai target yang ditetapkan. Permasalahan tersebut dapat mengurangi efektifitas dan kinerja organisasi. Selain itu Budaya kerja pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman. Kabupaten Gresik juga menunjukkan bahwa pada ruang kerja pegawai cukup padat, penataan ruang yang tidak nyaman, kenyamanan dalam bekerja kurang, akan berpotensi menyebabkan karyawan mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Jika permasalahan Employee Engagement dan budaya kerja tidak dijalankan dengan maksimal, akan mempengaruhi kinerja pegawai dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Ivancevich et al., 2016), Sedangkan menurut Moekijat, (2017) organisasi yang mempunyai budaya kerja yang baik dan nyaman akan memberikan motivasi yang lebih bagi pegawainya untuk meningkatkan kinerjanya, selain itu kondisi budaya kerja

yang baik akan membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan dalam bekerja, sehingga diharapkan dapat memberikan suatu suasana dan situasi kerja pegawai yang nyaman dalam proses pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu instansi atau perusahaan. Adanya budaya kerja yang baik diharapkan dapat memperbaiki serta meningkatkan Job Satisfaction karyawan. Peningkatan Job Satisfaction karyawan secara keseluruhan akan memperlancar proses kerja dan akan mempermudah tercapainya tujuan dari organisasi yang bersangkutan. (Irma dan Yusuf, 2020)

Adapun hal-hal yang dibutuhkan dalam meningkatkan Employee Engagement di perusahaan adalah adanya komunikasi yang efektif antara karyawan dan para manajemen. Sebagai contoh, survey yang telah dilakukan pada tahun 2006 terhadap pekerja yang menemukan hasil bahwa pekerja lebih menghargai atasan mereka yang memberikan kesempatan untuk pekerja dalam mengutarakan pendapat ataupun opini untuk kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi. Tentunya hal tersebut penting dilakukan untuk menimbulkan keterikatan antar karyawan dengan perusahaan dan perusahaan menerima informasi dari karyawan tentang hal yang terjadi didalam organisasinya maka akan membangun lebih besar Employee Engagement. (Chartered Institute of Personnel and Development (2006) dalam Attridge, (2009). Peran pemimpin juga dibutuhkan untuk dapat membangkitkan semangat engagement, dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat dalam perusahaan.

Budaya kerja berhubungan dengan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Budaya kerja sangat menentukan kinerja pegawai, karena budaya kerja yang baik akan mendorong kemudahan pelaksanaan tugas. Budaya kerja terdiri dari budaya kerja fisik dan non fisik. Kontribusi langsung variabel budaya kerja terhadap kinerja ASN tidak berpengaruh signifikan, sehingga budaya kerja bukan merupakan prediktor yang baik bagi kinerja ASN pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. (Malik dkk, 2020). Hal ini relevan dengan hasil penelitian (Kurniawan, 2013) yang berjudul Pengaruh Budaya kerja dan Upah Terhadap Kinerja Karyawan di PG Kribet Baru Malang yang menemukan bahwa secara parsial terbukti bahwa variabel budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nurjana dkk. (2016) dalam Pujiyanto (2020) menyatakan bahwa seorang pekerja dengan engagement yang tinggi tidak akan muncul lebih lambat dari yang diharapkan, apalagi tidak masuk tanpa memberikan keterangan (alpha). Pegawai dapat mendorong diri mereka sendiri dan merasa menjadi bagian dari Organisasi. Sesuai Antonacopoulou, (2000) ini menyiratkan bahwa pekerja yang memiliki tingkat engagement tinggi umumnya akan meningkatkan kinerja mereka. Pada dasarnya, sebuah organisasi dapat dikatakan maju jika setiap pegawai memberikan kinerja yang optimal. Dalam penelitian Markos (2010) Lewiuci (2016), Siswono (2016), dan Handoyo (2017) mengenai dampak Employee Engagement terhadap kinerja, hasilnya memberikan perbedaan yang positif dan besar. Sementara itu, penelitian yang diarahkan oleh Joushan (2015) Yusuf, Taroreh, dan Lumintang (2019) menyatakan bahwa hubungan antara Employee Engagement dan kinerja tidak berpengaruh secara signifikan. Dari hasil penelitian tersebut menjadi research gap dalam penelitian ini.

Karyawan yang mempunyai keinginan kuat untuk dapat berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi adalah gambaran secara umum dari Employee Engagement. Seorang pekerja yang memiliki keterikatan akan bertanggung jawab secara penuh terhadap beban kerja yang diberikan bahkan bisa mempengaruhi rekan kerjanya dengan memberikan motivasi kepada rekan kerja yang lainnya untuk meningkatkan kerjanya dan juga ikut berkontribusi secara penuh dalam mencapai tujuan perusahaan. Jadi menurut Shree dan Lucas, (2019) mempertahankan dan meningkatkan Employee Engagement didalam organisasi adalah salah satu faktor kesuksesan dalam organisasi.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Karyawan

Salah satu unsur yang menjamin kemajuan suatu organisasi adalah pengaruh dari SDM yang sekarang dimiliki organisasi. Dengan kinerja yang maksimal, maka pengaruh yang diberikan kepada organisasi juga besar. Dessler (2004) menyampaikan kinerja adalah pencapaian pekerjaan. Mangkunegara (2011) berpendapat bahwa kinerja merupakan penyelesaian yang telah diselesaikan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi. Dari penilaian para ahli di atas, dapat dipahami bahwa kinerja merupakan konsekuensi dari pekerjaan atau hasil yang telah dicapai oleh

seseorang dalam suatu organisasi dalam rentang waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Job Satisfaction

Seseorang yang bekerja dalam suatu asosiasi juga harus merasa puas. Ketika kebutuhan tersebut dapat dipenuhi oleh suatu perusahaan tempatnya bekerja, maka pada saat itu seseorang akan merasakan *Job Satisfaction*. Pada hakekatnya bekerja merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi untuk pemenuhan setiap wakil. Dengan memenuhi kebutuhan tersebut, seorang wakil rakyat akan merasakan urgensi untuk lebih menyukai pekerjaannya. Dalam Aprianto (2016), Luthans (2011) menyatakan pemenuhan pekerjaan adalah pemikiran seorang wakil yang menghasilkan pandangan wakil tentang seberapa tinggi tingkat keuntungan dari pekerjaan yang mereka berikan adalah hal-hal yang mereka anggap penting. Mencermati gambaran di atas, dapat diartikan bahwa pemenuhan kerja adalah suatu sikap dan pernyataan yang menggambarkan suatu ungkapan yang menawan atau positif yang mendalam yang diperoleh dari perenungan dan penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau wawasan kerjanya.

Budaya kerja

Thesiasari, (2019) menyatakan bahwa budaya kerja merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena sebagian besar kegiatan pegawai berada di budaya kerja. Budaya kerja memengaruhi pekerjaan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Budaya kerja bisa dianggap bagus dengan asumsi pegawai merasa baik dan terlindungi dalam menyelesaikan pekerjaan. Kewajaran antara Budaya kerja dan pegawai yang bekerja di dalamnya dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

Pengaruh Budaya kerja terhadap Kinerja pegawai

Budaya kerja terhubung dengan semua yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi diri mereka sendiri dalam melakukan tugas mereka. Budaya kerja sangat menentukan kinerja, karena Budaya kerja yang baik akan mendorong kemudahan menyelesaikan tugas. Menurut Umar (2018) Budaya kerja yang layak dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan dengan tujuan agar pegawai memiliki tenaga untuk bekerja dan lebih mengembangkan pekerjaan. Budaya kerja yang mendukung akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kinerja, sehingga pekerja akan memiliki motivasi yang lebih dalam menjalankan pekerjaan. Suasana yang menyenangkan pada saat bekerja akan membuat pegawai merasa senang ketika berada di dalam organisasi. Namun hal ini tidak sesuai dengan penelitian dari (Rahmawanti, Swasto, dan Prasetya, 2014) yang memperoleh hasil bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *Employee Engagement*

Budaya kerja yang menyenangkan dan memuaskan bagi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Di sisi lain, budaya kerja yang kurang akan menurunkan kinerja, yaitu keadaan budaya kerja yang layak jika orang dapat melakukan aktivitas dengan baik, nyenyak, aman dan nyaman. Penelitian yang meneliti budaya kerja, *Employee Engagement*, dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa dampak budaya kerja secara jelas memengaruhi kinerja melalui *Employee Engagement* (Trisninawati dan Efan Elpanso, 2021). Penelitian Ambarsari, Khuzaini, dan Prijati (2021), (Hidayat, 2022) serta Karnaya, Said, dan Abduh (2022) memberikan kesimpulan bahwa *Employee Engagement* mempengaruhi secara tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Dengan budaya kerja yang kondusif akan menimbulkan rasa keterikatan (*engaged*) karyawan terhadap pekerjaannya meningkat, karyawan akan melakukan peran kerja dengan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja untuk menghasilkan kerjanya di organisasi. Dengan demikian, budaya kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *Job Satisfaction*

Organisasi yang mempunyai budaya kerja yang baik dan nyaman akan memberikan motivasi yang lebih bagi pegawainya untuk meningkatkan kerjanya, selain itu kondisi budaya kerja yang baik akan membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan dalam bekerja, sehingga diharapkan dapat memberikan kenyamanan pegawai dalam bekerja. (Moekijat, 2017). Adanya budaya kerja yang baik

diharapkan dapat memperbaiki serta meningkatkan *Job Satisfaction* karyawan. Peningkatan *Job Satisfaction* karyawan secara keseluruhan akan memperlancar proses kerja dan akan mempermudah tercapainya tujuan dari organisasi yang bersangkutan.(Irma dan Yusuf, 2020).

Penelitian mengenai budaya kerja, *Job Satisfaction* dan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya dilakukan oleh Hanafi (2017) menyimpulkan *Job Satisfaction* me-mediasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Begitu juga penelitian oleh Marbun dan Jufrizen (2022) serta Rasmuji dan Putranti (2017) menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi *Job Satisfaction*.

Lingkungan yang menyenangkan dan memberikan kinerja yang maksimal bagi karyawan. Karena pegawai tidak merasa terganggu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga karyawan lebih tenang, aktif, tekun dan serius menghadapi tugas-tugasnya. Penciptaan budaya kerja yang menyenangkan dan dapat memenuhi kebutuhan pegawai akan memberikan kinerja yang maksimal dan mendorong semangat kerja. Sebaliknya budaya kerja yang kurang mendapat perhatian akan membawa dampak negatif dan menurunkan tugas mengalami gangguan, sehingga kurang semangat dan kurang mencurahkan tenaga dan pikirannya terhadap tugasnya. Budaya kerja non-fisik seperti pola kepemimpinan, pola kerja sama yang semakin baik, maka *Job Satisfaction* pun juga semakin membaik sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat. Dengan demikian budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *Job Satisfaction*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Jenis penelitian kuantitatif karena memandang bahwa realitas / fenomena dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Penelitian ini dilakukan pada populasi dan sampel tertentu yang representatif. Proses penelitian bersifat deduktif karena untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep / teori sehingga dapat merumuskan hipotesis. Hipotesis tersebut selanjutnya diuji melalui pengumpulan data di lapangan (Sugiyono, 2010).

Penelitian ini ditujukan untuk memperoleh bukti empiris, menguji dan menjelaskan pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan melalui *Job Satisfaction*. Penelitian ini juga disebut sebagai penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena. Data diperoleh dari hasil pengamatan langsung di Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan, dan Kawasan Permukiman Kabupaten Gresik. Instrumen yang sesuai dengan indikator didesain dengan menggunakan skala likert. Data yang telah terkumpul di olah dalam bentuk angka dan dianalisis secara kuantitatif dengan uji hipotesis dengan model analisis yang digunakan yaitu Structural Equation Modelling (SEM).

4. Hasil dan Pembahasan

Goodness – Fit Model

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Pengujian *inner model* dapat dilihat dari nilai *R-square* pada persamaan antar variabel latent. Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independen/bebas) pada model mampu menerangkan variabel endogen (dependen/terikat).

Nilai R^2 (Pada Kinerja Karyawan) = 0,679. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah Kinerja Karyawan sebesar 67,90 %. Sedangkan sisanya (32,10%) dijelaskan oleh variabel lain (selain Budaya kerja, *Job Satisfaction*, dan *Employee Engagement*) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh, Budaya kerja, *Job Satisfaction*, dan *Employee Engagement* sebesar 67,90% sedang sebesar 32,10% dipengaruhi oleh variabel selain Budaya kerja, *Job Satisfaction*, dan *Employee Engagement*. Dalam penelitian, nilai *Loading factor (outer loading)* menunjukkan bobot dari seluruh indikator terhadap variabel. Nilai *loading factor* terbesar menerangkan bahwa indikator tersebut dikatakan sebagai pengukur variabel yang dominan.

Tabel 2 Nilai R-Square

| R Square | | |
|--------------------------|----------|-------------------|
| | R Square | R Square Adjusted |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT (Z2) | 0.338 | 0.332 |
| JOB SATISFACTION (Z1) | 0.452 | 0.447 |
| KINERJA PEGAWAI (Y) | 0.679 | 0.670 |

Sumber : data primer diolah

Uji Kausalitas (Inner Model)

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodness-fit model*. Pengujian inner model dapat dilihat dari nilai R-square pada persamaan antar variabel latent. Nilai R2 menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independen/bebas) pada model mampu menerangkan variabel endogen (dependen/terikat).

Tabel 3. Hasil Uji Kausalitas

| Path Coefficients | | | | | |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Mean, STDEV, T-Values, P-Values | | | | | |
| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT (Z2) -> KINERJA PEGAWAI (Y) | 0.492 | 0.502 | 0.111 | 4.439 | 0.000 |
| JOB SATISFACTION (Z1) -> KINERJA PEGAWAI (Y) | 0.374 | 0.365 | 0.107 | 3.507 | 0.000 |
| BUDAYA KERJA (X) -> EMPLOYEE ENGAGEMENT (Z2) | 0.581 | 0.590 | 0.052 | 11.169 | 0.000 |
| BUDAYA KERJA (X) -> KEPUASAN KERJA (Z1) | 0.672 | 0.678 | 0.046 | 14.754 | 0.000 |
| BUDAYA KERJA (X) -> KINERJA PEGAWAI (Y) | 0.032 | 0.038 | 0.064 | 0.500 | 0.617 |

Sumber : data primer diolah

Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian kelima hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai-nilai *t-statistic* melalui prosedur *bootstrap standart error dan koefisien path*, dari suatu hubungan kausalitas kedua nilai tersebut dan hasil pengolahan PLS sebagaimana pada tabel-tabel diatas selanjutnya diperoleh hasil pengujian hipotesis penelitian.

Pengujian Hipotesis 1

Budaya kerja berpengaruh Non Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengankoeffisien path Sebesar 0,032 dimana nilai p-values= 0,617 lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%).

Tabel 4. Pengujian Hipotesis 1

| Specific Indirect Effects | | | | | |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Mean, STDEV, T-Values, P-Values | | | | | |
| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
| BUDAYA KERJA (X) -> EMPLOYEE ENGAGEMENT (Z2) -> KINERJA PEGAWAI (Y) | 0.286 | 0.297 | 0.074 | 3.841 | 0.000 |
| BUDAYA KERJA (X) -> JOB SATISFACTION (Z1) -> KINERJA PEGAWAI (Y) | 0.252 | 0.248 | 0.075 | 3.358 | 0.001 |

Sumber : data primer diolah

Pengujian Hipotesis 2

Budaya kerja berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Job Satisfaction* dengan koefisien path Sebesar 0,252 dimana nilai p-values= 0,001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%).

Pengujian Hipotesis 3

Budaya kerja berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* dengan koefisien path Sebesar 0,286 dimana nilai p-values= 0,000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%).

Pengaruh Budaya kerja terhadap Kinerja karyawan

Budaya kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, langsung maupun tidak langsung yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. (Nelly dan Erdiansyah, 2021). Budaya kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Suhali dan Amelia (2022) menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh besar terhadap efektifitas kerja dan orientasi. Oleh karenanya maka budaya kerja akan memberikan suasana baru bagi diri seseorang yang akan membawa pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh Non signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya kerja pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman. Kota Probolingg tidak menentukan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Malik dkk, (2020). Yang menyimpulkan bahwa kontribusi langsung variabel budaya kerja terhadap kinerja ASN tidak berpengaruh signifikan, sehingga budaya kerja bukan merupakan prediktor yang baik bagi kinerja ASN pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Kurniawan (2013) yang berjudul Pengaruh Budaya kerja dan Upah Terhadap Kinerja Karyawan di PG Kretet Baru Malang yang menemukan bahwa secara parsial terbukti bahwa variabel budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman. Kota Probolingg. Berdasarkan nilai rata-rata (mean) jawaban, dapat diketahui indikator tertinggi adalah indikator X2 dengan nilai mean 3,910 yaitu kantor menyediakan fasilitas (seperti tempat ibadah dan Kesehatan serta fasilitas kerja lainnya) bagi pegawainya. Pada hasil pengolahan data, nilai loading factor tertinggi terdapat pada indikator X2 yaitu kantor menyediakan fasilitas (seperti tempat ibadah dan Kesehatan serta fasilitas kerja lainnya) bagi pegawainya. Artinya persepsi pegawai pada budaya kerja adalah tersedianya fasilitas kerja, keberadaan fasilitas dipandang oleh pegawai sebagai suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman. Kabupaten Gresik.

Keberadaan fasilitas secara fisik telah dimanfaatkan oleh pegawai, akan tetapi keberadaan fasilitas tersebut masih dipandang atau dimaknai sebagai suatu fasilitas yang harus mampu membentuk budaya kerja bagi masing-masing pegawai secara individu yang dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja kartawan. Budaya kerja yang kondusif akan meningkatkan produktifitas kinerja karyawan, sehingga karyawan akan termotivasi untuk berkerja.. Keberadaan Fasilitas masih dipandang belum memberikan kenyamanan secara psikologis sehingga pegawai pada saat bekerja akan menyebabkan merasa kurang termotivasi dalam bekerja.

Fasilitas kerja telah tersedia dari sisi kuantitas, pada aspek kualitas dan relevansinya dengan karakteristik pekerjaan masih menjadi permasalahan dalam mendukung penyelesaian dan peningkatan kinerja. Fasilitas yang tersedia tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal mendukung penyelesaian pekerjaan. Banyak factor penyebabnya, diantaranya adalah masalah manajemen pemeliharaan dan

perawatan yang masih perlu ditingkatkan. Kondisi inilah yang menjadi salah satu faktor membrikan kontribusi tidak berpengaruhnya budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum & Tata Ruang. Kabupaten Gresik.

Pengaruh Lingkungan Hidup terhadap kinerja karyawan/pegawai yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction*

Kinerja adalah suatu aktivitas yang menghasilkan dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepada individu tersebut. Karena setiap individu memiliki tingkat kinerja pada suatu tugas berbeda . keberlangsungan sebuah organisasi berhasil atau gagalnya tergantung dari kinerja para karyawannya. Jadi apabila semakin rendah tingkat kinerja karyawan maka peluang kegagalan dari organisasi tersebut juga semakin besar, begitu juga sebaliknya apabila semakin tinggi tingkat kinerja maka peluang untuk berhasilpun semakin besar. *Job Satisfaction* adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan, budaya kerja dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi. Seorang karyawan akan produktif dalam bekerja jika karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya dan budayanya.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sedang *Job Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Job Satisfaction*. Artinya, budaya kerja yang kondusif akan mampu meningkatkan kinerja karyawan Ketika budaya kerja tersebut mampu menciptakan *Job Satisfaction* bagi karyawan/pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanafi (2017) yang menyimpulkan *Job Satisfaction* me-mediasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Begitu juga penelitian oleh Marbun dan Jufrizen, (2022) serta Rasmuji dan Putranti (2017) Menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi *Job Satisfaction*.

Peran *Job Satisfaction* dalam memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Pada variabel *Job Satisfaction*, dijelaskan bahwa indikator yang memiliki skor rata-rata (mean) terbesar adalah Z1.5 sebesar 4,187 , dan loading factor tertinggi terdapat pada Z1.5 sebesar 0.918 yaitu Kebijakan perusahaan bersifat akomodatif bagi karyawan. Hal ini menunjukkan persepsi responden saat ini dan harapan ke depannya untuk *Job Satisfaction* adalah Kebijakan perusahaan bersifat akomodatif bagi karyawan. Kebijakan dalam menciptakan budaya kerja dengan memperhatikan kebutuhan karyawan/pegawai merupakan sebuah keharusan agar *Job Satisfaction* karyawan tercipta. Adanya budaya kerja yang baik diharapkan dapat memperbaiki serta meningkatkan *Job Satisfaction* karyawan selanjutnya secara keseluruhan akan memperlancar proses kerja dan akan mempermudah tercapainya tujuan dari organisasi.

Penciptaan budaya kerja yang menyenangkan dan dapat memenuhi kebutuhan pegawai akan memberikan *Job Satisfaction* dan kinerja yang maksimal dan mendorong semangat kerja. Dalam hubungan dengan penciptaan Budaya kerja pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman. Kota Probolingg melalui penyediaan fasilitas ibadah, Kesehatan dan fasilitas kerja sebaiknya mperhatikan aspek kebutuhan karyawan, sehingga fasilitas tersebut benar-benar sesuai yang diinginkan karyawan/pegawai dan tidak dipandang sebagai kewajiban organisasi untuk memenuhi. Dengan memephrarkan aspek kebutuhan dan keinginan pegawai maka fasilitas yang tersedia sebagai upaya menciptakan budaya kerja yang menyenangkan akan memberikan *Job Satisfaction* dan akan memberikan kinerja yang maksimal bagi karyawan, karena pegawai tidak merasa terganggu dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karyawan merasa puas yang diwujudkan lebih tenang, aktif, tekun dan semangat menghadapi tugas-tugasnya. Ketersediaan fasilitas ibadah, kesehatan dan fasilitas lainnya harus diupayakan untuk mampu menciptakan budaya kerja non-fisik seperti pola kepemimpinan, pola kerja sama yang semakin baik melalui komunikasi informal yang inten dan kegiatan Bersama (ibadah Bersama), maka *Job Satisfaction* pun juga semakin membaik sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat. Dengan demikian budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *Job Satisfaction*.

Pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja karyawan/pegawaiyang Dimediasi oleh *Employee Engagement*

Suatu organisasi haruslah membangun hubungan yang positif antara organisasi dengan karyawan/pegawai yang dimiliki agar mampu meningkatkan kinerjanya. kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dengan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. *Employee Engagement* berhubungan dengan karyawan yang ikut terlibat pada suatu kegiatan diorganisasinya, adanya keterikatan kerja yang melibatkan karyawan secara penuh dan keseluruhan baik secara kognitif maupun emosi. karyawan yang terlibat atau ikut terlibat akan merasa dirinya mempunyai peran penting dan dibutuhkan dalam organisasi, sehingga adanya dukungan dari sisi psikologis serta fisik ini berpengaruh pada keterikatan pekerjaan karyawan terhadap organisasinya.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sedang *Employee Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Artinya, Budaya kerja akan mampu meningkatkan kinerja karyawan ketika budaya kerja mampu membangun keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Trisninawati dan Efan Elpanso (2021), hasil penelitian yang menghubungkan lingkungan kerja, *Employee Engagement* dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui *Employee Engagement* sebagai pemediasi. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Ambarsari, Khuzaini, dan Prijati (2021) serta Karnaya, Said, dan Abduh (2022) memberikan kesimpulan yang sama bahwa *Employee Engagement* memediasi pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya.

Peran *Employee Engagement* dalam memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Pada variabel *Employee Engagement*, dijelaskan bahwa indikator yang memiliki skor rata-rata (mean) terbesar adalah Z2.2 dan Z2.3 dengan nilai mean 3,535 dan loading factor tertinggi terdapat pada Z2.2 sebesar 0.904 yaitu Saya bersedia bekerja lebih untuk organisasi kerja dan Saya selalu ingin menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan persepsi responden saat ini dan harapan ke depannya untuk *Employee Engagement* adalah bersedia bekerja lebih untuk organisasi kerja dan Saya selalu ingin menyelesaikan pekerjaan.

Budaya kerja yang nyaman dan memadai bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya budaya kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja merupakan suatu kondisi budaya kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Hasil penelitian yang menghubungkan lingkungan kerja, Budaya kerja yang ditandai dengan ketersediaan fasilitas ibadah, Kesehatan dan fasilitas kerja harus mampu menjadikan persepsi karyawan bahwa keberadaan budaya kerja melalui ketersediaan fasilitas ibadah, Kesehatan dan fasilitas kerja itu merupakan penghargaan kepada karyawan/pegawai, sehingga perusahaan merasa dihargai dan dipnadang sebagai bagian dalam organisasi.

Budaya kerja non fisik juga perlu untuk terus diupayakan melalui pelibatan karyawan/pegawai dalam proses pengambilan keputusan sehingga karyawan/pegawai dianggap sebagai bagian organisasi. Dengan perlakuan Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman. Kota Probolingg yang memandang bahwa karyawan merupakan sumber daya organisasi yang sangat penting dan terpisahkan, maka karyawan merasakan adanya ikatan emosional terhadap organisasi. Budaya kerja yang kondusif akan menimbulkan rasa keterikatan (engaged) karyawan terhadap pekerjaannya meningkat, karyawan akan melakukan peran kerja dengan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja untuk menghasilkan kinerjanya di organisasi. Dengan demikian, budaya kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Keterlibatan karyawan digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh pada pekerjaannya, berkonsentrasi tinggi dalam melakukan pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

5. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil pengujian-pengujian terhadap hipotesis yang telah diajukan sebelumnya antara lain adalah budaya kerja tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan karena Budaya kerja yang ditandai dengan ketersediaan fasilitas (seperti fasilitas ibadah, Kesehatan dan kerja) masih dipandang belum memberikan kenyamanan secara psikologis sehingga pegawai pada saat bekerja akan menyebabkan merasa kurang termotivasi dalam bekerja. Budaya kerja yang dimediasi oleh Employee Engagement memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, karena budaya kerja diupayakan dibentuk dengan memperhatikan kebutuhan karyawan/pegawai mampu meningkatkan Job Satisfaction karyawan selanjutnya secara keseluruhan mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Budaya kerja yang dimediasi oleh Employee Engagement memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, karena budaya kerja mendorong perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh pada pekerjaannya, berkonsentrasi tinggi dalam melakukan pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

6. Referensi

- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63 No. 3, 2014. hal: 308-323.
- Aprianto, Cendy dan Yoyok Soesatyo. 2016. "Pengaruh Motivasi Terhadap Job Satisfaction Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. X". *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 4. No. 2.
- Bakker dan Matthijs (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83. 189-206.
- Bakker, Tims, dan Derks (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement, Department of Work & Organizational Psychology. Erasmus University Rotterdam. 65(10) 1359–1378.
- Hanafi, Bayu Dwilaksono dan Corry Yohana, Pengaruh Motivasi, Dan Budaya kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada PT BNI Lifeinsurance, 2017, *Jurnal Pendidikan Ekonomidan Bisnis (JPEB)* Vol. 5 No.1
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Handoyo, Agnes W dan Roy Setiawan. 2017. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata". *AGORA*. Vol. 5. No. 1.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hidayat, A. (2022). Work Engagement: Main Factors and Supporting Factors (Study at PT. ACS Surabaya). *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1299-1308.
- Irma, Ade dan Muhammad Yusuf, Pengaruh budaya kerja terhadap Job Satisfaction pegawai, , 2020, *Jurnal Manajemen - Vol. 12 (2)* , 253-258
- Javed, M., Balouch, R., Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*. 4 (2). 120-140.
- Joushan, Shindie Aulia dkk. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 13. No 4
- .Lewiuci, P., G. dan Mustamu, R., H. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA*. 4 (2). 101-107.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an Evidence-Based Approach*. McGraw Hill/Irwin: New York.
- Malik, Indah Fitriani, Hasanuddin Remmang dan Miah Said, Determinan Employee Engagement Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Aparat Sipil Negara Pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, 2020, *Indonesian Journal of Business and Management*, 2(2), Halaman: 94-104
- Mangkunegara, A. P. 2002. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. R. dan Jackson, H. J. (2011). *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Merry, L. Z & Syarief, F. 2017. "The Effect of Empowerment, Employee Engagement and Organizational Commitment Towards Performance of Governmental-Employees of Financial-Management". *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*. 1(01), 152-163.
- Nurbaity, A.Y dan Sulisty, Heru. 2013. "Pendekatan Engagement dalam Membangun Kinerja Pegawai". *EKOBIS*. Vol. 14. No. 2.

- Nurjanah, Rian, dkk. 2016. "Kepribadian Karyawan dan Budaya Organisasi: Faktor Determinan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)". *Jurnal Manajemen*, Vol. XX, No. 2.
- Oxy Rindiantika S, Heru Susilo. 2018. "Pengaruh Job Satisfaction terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 64. No. 1.
- Rasmuji dan ratnawati dwi putranti, Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Dan Budaya kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Peran Mediasi Job Satisfaction (Studi Pada PD.. BPR BKK Batang, 2017, Media Ekonomi Dan Manajemen vol. 32 no. 2 .
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2013. "Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)". Jakarta: Salemba Empat.
- Schaufeli, W. B. dan Bakker, A. B. (2004). UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B., dan Salanova, M. (2007). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. in S.W. Gilliland, D.D. Steiner, and D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Vol. 5, Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Siswanto, Ajeng E. L. 2019. "The Determinant of Employee Engagement". *Iqtishadia: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*. Vol. 6. No. 2.
- Siswono, Debby dan Sim. 2016. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya". *Agora*. Vol 4. No 2.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Sutrisno, Hendra dan Jufrizen, Peran Mediasi Job Satisfaction Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Budaya kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara, 2022, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 5 No 1,
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Yuningsih, Nining , Adi Maryadi, Adibah Yahya dan Nitis Sekar Kinanthi, Motivasi, Disiplin dan Budaya kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Pegawai, , 2021, *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* Vol. 23 No. 3.
- Yunus, N. H. dan Kamal, N. H. (2016). Moderating Effect Job Satisfaction on The Determinants of Herzberg's Two-Factor Theory towards Job Performance among Customer Service Representative at In-House Call Center in Banking Sector, Klang Valley. *Advances in Business Research International Journal*. 37-45.