



# JIMMBA

Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi

Homepage: <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index>

## Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai *Non-PNS* DISTAPANG Kabupaten Kebumen)

Irfan Saefudin Rais<sup>1</sup>, Parmin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Bangsa

<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Bangsa

Irvan.sr24@gmail.com

### ARTICLE INFO

Article History:

Received:

Accepted:

Published:

*Keywords:* *perceived organizational support*, budaya organisasi, kepuasan kerja, *employee engagement*

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *perceived organizational support* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh yaitu mengambil sampel secara keseluruhan atau semua anggota populasi yang digunakan sebagai sampel. Responden dalam penelitian ini adalah 39 pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan statistik yang dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedestitas, uji normalitas, uji korelasi, koefisien determinasi, uji t, analisis jalur, dan uji ganda. Pengujian dalam uji t menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *perceived organisational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, kepuasan kerja dapat memediasi antara *perceived organizational support* dan *employee engagement*, dan kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi dan *employee engagement*.

### Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi, sehingga peran sumber daya manusia sangat penting bahkan tidak bisa diabaikan lagi keberadaannya. Faktor sumber daya manusia dianggap sebagai faktor potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi organisasi, serta terkait dengan bagaimana mengelola sumber daya ini. Segala aktivitas organisasi maupun sumber daya yang ada tidak akan memiliki hasil yang maksimal tanpa ditangani sumber daya manusia

sebagai penggerak utama dalam sebuah organisasi. Dessler (2003) yang menyatakan bahwa, saat ini karyawan bukan hanya berfungsi sebagai penunjang perusahaan tetapi sudah sebagai kunci aset keberhasilan perusahaan. Setiap organisasi tentu ingin memiliki dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki semangat, tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan organisasi yaitu dengan meningkatkan hubungan baik dengan sumber daya manusianya. Sebab, hubungan yang baik antara karyawan dengan perusahaan tentu akan memiliki dampak positif terhadap ketercapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, karyawan akan merasa *engaged* atau memiliki keterikatan terhadap organisasi. Memiliki karyawan yang *engaged* terhadap organisasi tentu akan memberikan keuntungan tersendiri bagi organisasi. Namun, tidak banyak dari pegawai yang *engaged* dengan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya yang baik menjadi kunci dalam menumbuhkan keterikatan pegawai terhadap organisasinya.

*Engagement* diartikan sebagai status keterikatan seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau organisasi. Wellins dan Concelman (2004) dalam Mujiasih (2015) mendefinisikan *engagement* sebagai kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.

Dinas Pertanian Dan Pangan Kabupaten Kebumen merupakan organisasi pemerintah yang bertanggung jawab di bidang pertahanan pangan, hortikultura dan perkebunan, peternakan, kesehatan hewan, dan lain sebagainya. Organisasi ini berfungsi dalam hal pengembangan dan pengelolaan pertanian dalam rangka meningkatkan kinerja ekonomi dan pendapatan masyarakat (meningkatnya angka pertumbuhan ekonomi). Organisasi ini membantu masyarakat dalam penyuluhan tentang tanaman pangan yang berkualitas, pembagian sarana dan prasarana bagi kelompok tani atau individu yang membutuhkan. Selain itu, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen memiliki tugas dan fungsi untuk menyusun rencana dan program dibidang pertanian dan pangan, merumuskan kebijakan, penyelenggaraan, pengendalian, serta mengevaluasi jalannya kegiatan. Dalam melaksanakan tugasnya, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronasi baik dalam lingkungan dinas maupun hubungan antar instansi.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, tentu tidak terlepas dari keterlibatan sumber daya manusia atau pegawai, baik itu Pegawai Negeri Sipil (PNS) ataupun Pegawai *non*-PNS. Pegawai *non*-PNS merupakan pegawai yang direkrut oleh instansi pemerintahan untuk mendukung kinerja pegawai di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. Berbeda dengan pegawai PNS, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen menyadari bahwa pegawai *non*-PNS memiliki banyak faktor yang menentukan sikap pegawai terhadap organisasi. Sikap ini dapat berupa sikap positif maupun negatif, dimana sikap ini akan berpengaruh terhadap tingkat *engagement* pegawai *non*-PNS terhadap organisasi.

Tingginya tingkat *employee engagement* pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen dapat dilihat dari sikap positif pegawai di dalam organisasi. Pegawai *non*-PNS merasa bangga menjadi pegawai di pemerintahan/kedinasan serta bagian dari organisasi,

memiliki komitmen yang tinggi dengan tetap loyal terhadap organisasi, serta memiliki tanggung jawab serta kinerja yang baik. Tingginya tingkat *engaged* pegawai *non*-PNS di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen merupakan hal yang sangat baik bagi pengolahan sumber daya manusia di dalam organisasi. Namun, tingginya tingkat *employee engagement* menjadi sebuah fenomena mengingat terdapat perbedaan status dan kedudukan antara pegawai PNS dengan pegawai *non*-PNS pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, dimana secara umum tingkat kedudukan pegawai PNS dan *non*-PNS tentu akan berimbang pada jenjang karir dan *safety* yang diterima oleh pegawai. Dengan adanya fenomena tersebut, seharusnya tingkat *employee engagement* dalam organisasi tidak mencapai posisi yang tinggi, karena tidak dapat dipungkiri bahwa tujuan manusia dalam mencari kerja adalah untuk memperoleh *safety* dan jenjang karir yang terencana.

Pada dasarnya tingkat *employee engagement* dapat dilihat dari bagaimana tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Robbins (2003) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Schmidt (2004) dalam Mujiasi (2015) mengartikan *engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan. Artinya bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai *non*-PNS di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen akan berpengaruh pada *employee engagement*.

Tingginya *employee engagement* pada suatu organisasi dapat dilatar belakangi oleh bagaimana persepsi pegawai terhadap dukungan organisasinya. Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived organizational support*) didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada pegawai, dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan. Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi (POS) adalah tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Bantuan langsung dari atasan maupun antar pegawai, lingkungan kerja yang mendukung, serta kemudahan dalam mengungkapkan aspirasi merupakan suatu hal yang telah ada pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, sehingga wajar bila tingkat *employee engagement* pegawai *non*-PNS baik di dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan faktor lain yang mampu mempengaruhi tingkat *employee engagement*. Robbin (1996) mendefinisikan *organizational culture* refer to a system of shared meaning held by member that distinguishes the organization from other organization. Berdasarkan definisi ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Permasalahan yang sering timbul adalah sering kali pegawai merasa tidak sesuai dengan budaya yang ada pada suatu organisasi, mengingat karakteristik dan sikap pegawai yang berbeda-beda. Oleh karena itu, organisasi hendaknya menciptakan budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai kekeluargaan, komunikasi, serta sikap menghargai antar pegawai, sehingga akan menciptakan motivasi dan keasyikan (*absortion*) dalam bekerja. Apabila hal tersebut terpenuhi, maka pegawai akan memiliki keterikatan dengan organisasi. Budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Apabila persepsi pegawai terhadap budaya organisasi baik, maka pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas dengan pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Oleh

karena itu, suatu organisasi perlu mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pegawainya. Apabila kepuasan telah mencapai level tertinggi maka akan timbul sikap keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga Budaya organisasi merupakan suatu hal yang selalu diperhatikan oleh Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. Menjunjung tinggi komunikasi dan nilai-nilai kekeluargaan, sikap saling menghargai, serta sikap disiplin merupakan cerminan budaya organisasi yang baik di Dinas Pertanian dan Pangan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik dan perlu untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”**.

## **Kajian Teori dan Telaah Literatur**

### ***Employee engagement***

*Employee engagement* adalah keadaan dimana manusia merasa menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja (Benthal, 2001 dalam Mujiasih, 2015). Selain itu Federman (2007) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana seseorang berperilaku dan berapa lama dia akan bertahan dengan posisinya tersebut Indikator keterikatan karyawan (*employee engagement*) menurut Scaufeli (2002) dalam Trilolita, dkk (2017) adalah: (1) *Vigor* (semangat), (2) *Dedication* (Dedikasi), (3) *Absorption* (Penghayatan).

### ***Kepuasan Kerja***

Menurut Robbins & Judge (2008) kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Indikator kepuasan kerja menurut Jewell dan Siegal (1990) dalam Humairoh (2017) adalah: (1) Aspek Psikologis, (2) Aspek fisik, (3) Aspek finansial, (4) Aspek sosial.

### ***Perceived Organizational Support***

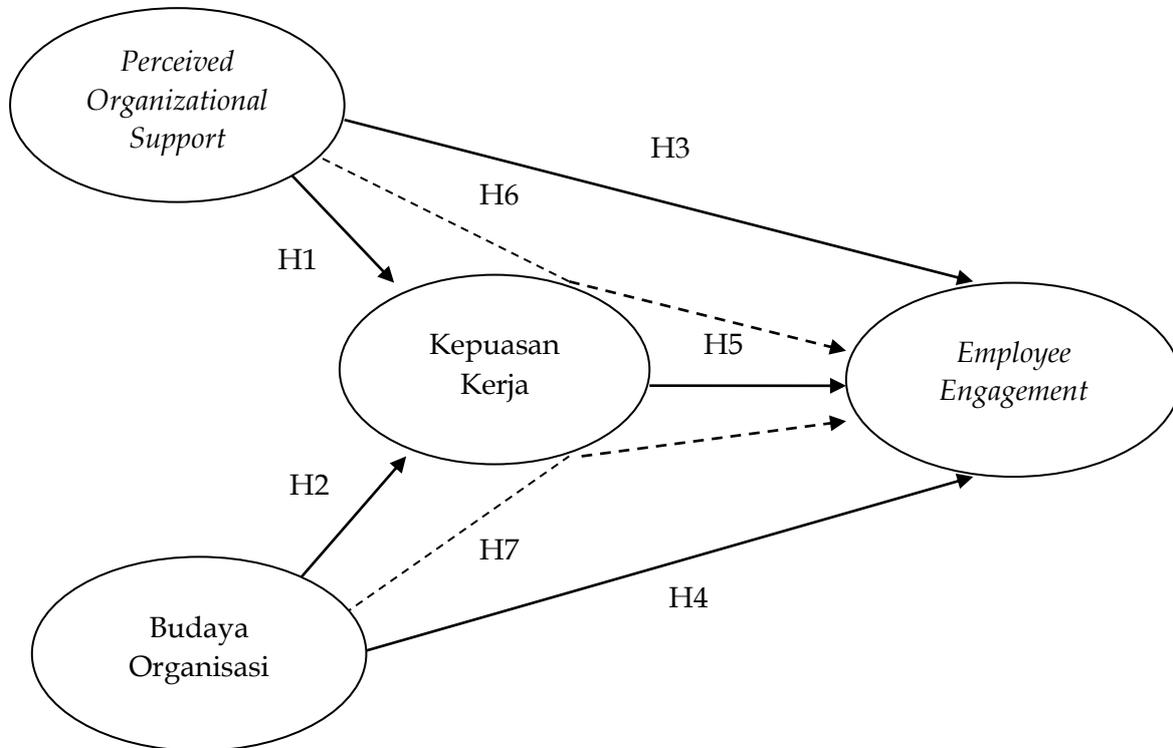
Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, member dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002 dalam Mujiasih, 2015). Terdapat empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *perceived organizational support* menurut Eisenberger (2002) dalam Novira dan Martono (2015): (1) Keadilan, (2) Dukungan Atasan, (3) Penghargaan, (4) Kondisi Kerja.

### ***Budaya organisasi***

Budaya organisasi menurut Robbins (2008) adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Selain itu, menurut Schermerhon, dkk (1985) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang membimbing perilaku anggota-anggota organisasi.

Indikator budaya organisasi menurut Victor (Wibowo, 2006) adalah: (1) *Individual initiative* (inisiatif perorangan), (2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko), (3) *Control* (pengawasan), (4) *Management support* (dukungan manajemen), (5) *Communication pattern* (pola komunikasi).

### Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja pada pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
- H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
- H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
- H6 : Terdapat pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
- H7 : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.

## Metode Penelitian

### *Populasi dan Sampel Penelitian*

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai *non*-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen yang berjumlah 39 orang. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan seluruh populasi yang ada di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, yaitu seluruh pegawai *non*-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen yang berjumlah 39 orang.

### *Teknik Pengambilan Sampel*

Pada penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling*, dan menggunakan metode sampling jenuh yaitu semua pegawai *non*-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen yang berjumlah 39 orang. Sampling jenuh Menurut Sugiyono (2009), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang.

### *Variabel Penelitian*

Penelitian ini menggunakan 2 variabel bebas, satu variabel intervening, dan satu variabel terikat. Adapun variabel dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Bebas
  - a. *Perceived Organizational support* (X1)
  - b. Budaya Organisasi (X2)
2. Variabel intervening  
Variabel intervening dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja (Y1)
3. Variabel Terikat  
Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu *employee engagement* (Y2).

### *Teknik Analisis Data*

Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 23.0 *for windows* dengan dilakukan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis, uji korelasi, analisis jalur, dan uji sobel.

## Hasil dan Pembahasan

### *Uji Validitas dan Reliabilitas*

#### *Uji Validitas*

Berikut disajikan uji validitas untuk kuesioner yang diberikan kepada responden dalam bentuk tabel sebagai berikut.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel *Perceived Organizational Support* (X1)**

Variabel	Butir	R hitung	R tabel	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	1	0,410	0,267	Valid
	2	0,753	0,267	Valid
	3	0,726	0,267	Valid
	4	0,576	0,267	Valid
	5	0,665	0,267	Valid

*Sumber: Data primer diolah, 2020*

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Variabel	Butir	R hitung	R tabel	Keterangan
Budaya Organisasi	1	0,770	0,267	Valid
	2	0,657	0,267	Valid
	3	0,662	0,267	Valid
	4	0,746	0,267	Valid
	5	0,857	0,267	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

Variabel	Butir	R hitung	R tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja	1	0,659	0,267	Valid
	2	0,614	0,267	Valid
	3	0,694	0,267	Valid
	4	0,554	0,267	Valid
	5	0,734	0,267	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Employee Engagement (Y1)**

Variabel	Butir	R hitung	R tabel	Keterangan
Employee Engagement	1	0,739	0,267	Valid
	2	0,703	0,267	Valid
	3	0,802	0,267	Valid
	4	0,807	0,267	Valid
	5	0,796	0,267	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

Hasil uji Validitas menunjukkan bahwa semua instrumen variabel *perceived organizational support*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *employee engagement* dinyatakan valid karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,2767), dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga semua item yang dipakai dinyatakan valid

### Uji Reliabilitas

**Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	$r_{kritis}$	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,60	0,626	Reliabel
Budaya Organisasi	0,60	0,794	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,60	0,651	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,60	0,824	Reliabel

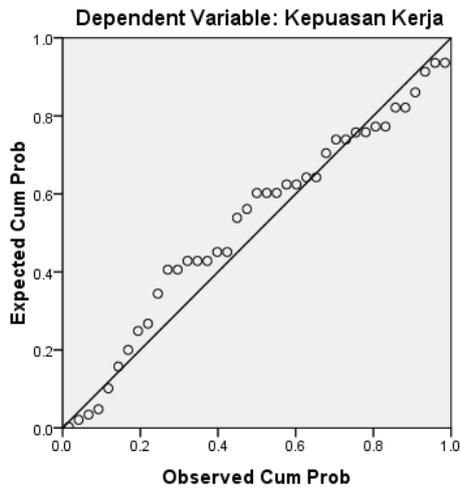
Sumber: Data primer diolah, 2020

Dari hasil uji reliabilitas dapat dijelaskan bahwa instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $>$   $r_{kritis}$  (0,60). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian dinyatakan reliabel.

*Uji Asumsi Klasik*

*Uji Normalitas*

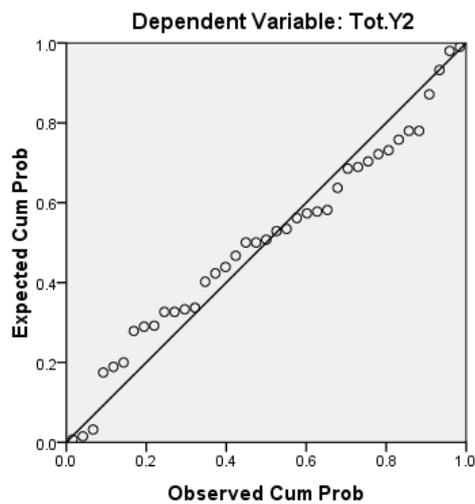
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data primer diolah, 2020

**Gambar 2. Uji Normalitas Struktural I**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data primer diolah, 2020

**Gambar 3. Uji Normalitas Struktural II**

Berdasarkan gambar tersebut (*Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*) diketahui bahwa data menyebar disekitar garis diagonal. Maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.

*Uji Multikolinieritas*

**Tabel 6. Uji Multikolonieritas *Coefficientsa* Struktural I**

No	Variabel	<i>Colinieritas Statistic</i>		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	<i>Perceived Organizational Support</i>	0,588	1,701	Bebas Multikol
2	Budaya Organisasi	0,588	1,701	Bebas Multikol

Sumber: Data primer diolah, 2020

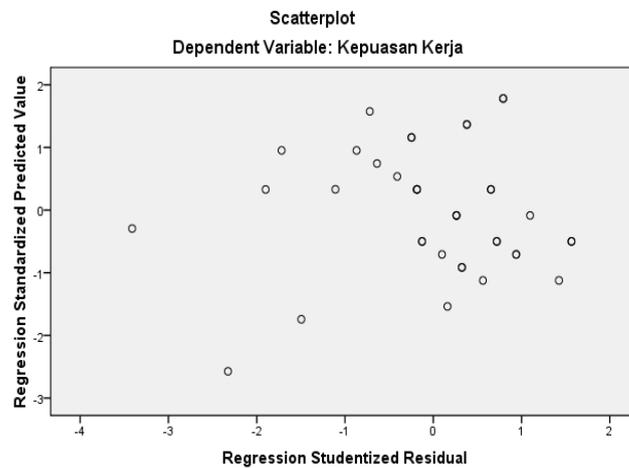
**Tabel 7. Uji Multikolonieritas *Coefficientsa* Struktural II**

No	Variabel	<i>Colinieritas Statistic</i>		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	<i>Perceived Organizational Support</i>	0,452	2,212	Bebas Multikol
2	Budaya Organisasi	0,517	1,934	Bebas Mutikol
3	Kepuasan Kerja	0,457	2,189	Bebas Multikol

Sumber: Data primer diolah, 2020

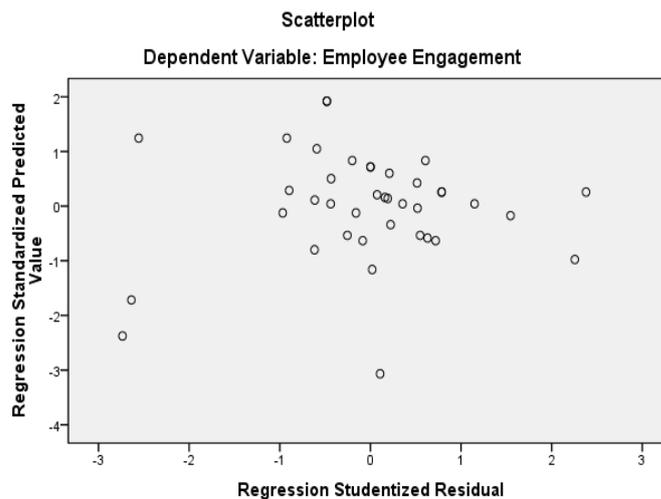
Berdasarkan Tabel di atas *coefficient* di atas menunjukkan angka VIF tidak lebih besar dari 10 dan tolerance lebih dari 0,10. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa model regresi struktural I dan II ini tidak terdapat multikolonieritas, sehingga model ini dapat dipakai.

**Uji Heterokedastisitas**



Sumber: Data primer diolah, 2020

**Gambar 4. Uji Heterokedastisitas Struktural I**



Sumber: Data primer diolah, 2020

**Gambar 5. Uji Heterokedastisitas Struktural II**

Berdasarkan gambar grafik heteroskedastisitas di atas menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu, seperti titik-titik (poin) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) dan tidak ada pola yang jelas, maka dapat disimpulkan model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Uji Hipotesis**

**Uji Parsial t**

**Tabel 8. Uji Parsial t Struktural I**  
Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.043	2.171		1.402	.170
POS	.535	.163	.484	3.292	.002
Budaya Organisasi	.267	.120	.326	2.222	.033

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat dianalisa bahwa :

a. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji t struktural I menunjukan bahwa probabilitas signifikan variabel *perceived organizational support* (X1) sebesar  $0,002 < 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka t hitung sebesar  $3,292 > 1,687$ . Hasil ini menyatakan bahwa variabel *perceived organizational support* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.

b. pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji t struktural I menunjukan bahwa probabilitas signifikan variabel budaya organisasi (X2) sebesar  $0,033 < 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka t hitung sebesar  $2,222 > 1,687$ . Hasil ini menyatakan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.

**Tabel 9. Uji Parsial t Struktural II**  
Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-6.244	2.346		-2.661	.012
POS	.461	.195	.295	2.361	.024
Budaya Organisasi	-.106	.135	-.092	-.784	.438
Kepuasan Kerja	.986	.175	.698	5.619	.000

a. Dependent Variable: *Employee Engagement*

Sumber: Data primer diolah, 2020

- a. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*  
 Hasil uji t struktural II menunjukkan bahwa probabilitas signifikan variabel *perceived organizational support* (X1) sebesar  $0,024 < 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka thitung sebesar  $2,361 > 1,688$ . Hasil ini menyatakan bahwa variabel *perceived organizational support* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
- b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*  
 Hasil uji t struktural II menunjukkan bahwa probabilitas signifikan budaya organisasi (X2) sebesar  $-0,784 > 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka thitung sebesar  $0,438 < 1,688$ . Hasil ini menyatakan bahwa variabel budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement* pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
- c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*  
 Hasil uji t struktural II menunjukkan bahwa probabilitas signifikan variabel kepuasan kerja (Y1) sebesar  $0,000 < 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka thitung sebesar  $5,619 > 1,688$ . Hasil ini menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.

*Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)*

**Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi Struktural I**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737a	.543	.518	1.21522

a. Predictors: (Constant), POS, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data primer diolah, 2020

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* substruktural I sebesar 0,518 artinya sebesar 51,8% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 48,1% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

**Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi Struktural II**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.868a	.753	.732	1.27895

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

b. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data primer diolah, 2020

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa nilai Adjusted R2 substruktural 2 sebesar 0,732 artinya sebesar 73,2% variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support*, budaya organisasi dan kepuasan kerja sedangkan sisanya 26,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

**Analisis korelasi**

**Tabel 12. Hasil Uji Korelasi**  
**Correlations**

		<i>Perceived Organizational Support (X1)</i>	Budaya Organisasi (X2)
X1	Pearson Correlation	1	.642**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	39	39
X2	Pearson Correlation	.642**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil uji korelasi dapat disimpulkan bahwa hubungan *perceived organizational support* dan budaya organisasi memiliki nilai sebesar 0,642 sehingga dapat dikatakan

**Analisis Jalur**

**Tabel 13. Analisis Jalur Struktural I**  
**Model Summaryb**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737a	.543	.518	1.21522

a. Predictors: (Constant), POS, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: *Employee Engagement*

**Coefficientsa**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.043	2.171		1.402	.170
POS	.535	.163	.484	3.292	.002
Budaya Organisasi	.267	.120	.326	2.222	.033

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

Persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$\epsilon_1 = \sqrt{1- R^2} = \sqrt{1-0,543} = 0,737$$

$$Y1 = 0,484 X1 + 0,326 X2 + 0,737$$

Nilai-nilai P1, P2, dan €1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Koefisien jalur untuk X1 sebesar 0,484 yang artinya setiap penambahan satu satuan pada variabel *perceived organizational support*, maka akan menambah kepuasan kerja sebesar 0,484.
- Koefisien jalur untuk X2 sebesar 0,326 yang artinya setiap penambahan satu satuan pada variabel budaya organisasi, maka akan menambah kepuasan kerja sebesar 0,326.
- Nilai residu yang sebesar 0,737 menunjukkan kepuasan kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh *perceived organizational support*, dan budaya organisasi diabaikan atau sama dengan nol.

**Tabel 14. Analisis Jalur Struktural II  
Model Summaryb**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.868a	.753	.732	1.27895

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

b. Dependent Variable: Employee Engagement

**Coefficientsa**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-6.244	2.346		-2.661	.012
POS	.461	.195	.295	2.361	.024
Budaya Organisasi	-.106	.135	-.092	-.784	.438
Kepuasan Kerja	.986	.175	.698	5.619	.000

a. Dependent Variable: *Employee Engagement*

Sumber: Data primer diolah, 2020

$$\epsilon 1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,753} = 0,497$$

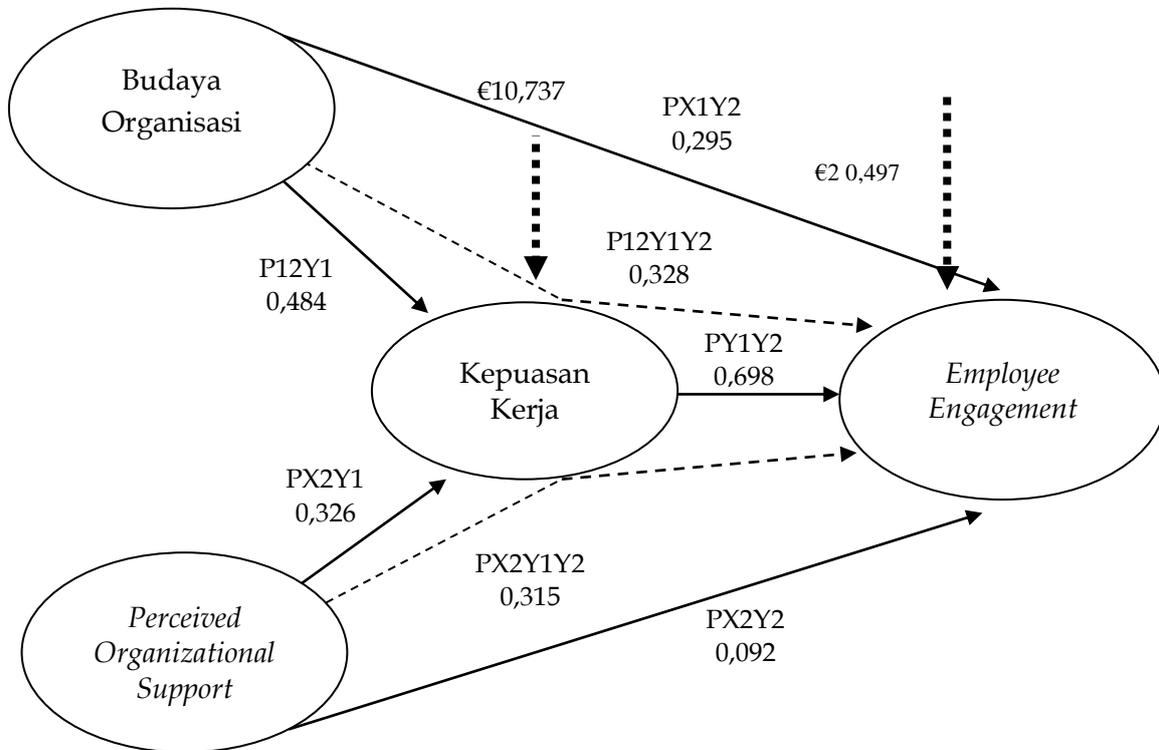
$$Y1 = 0,292 X1 - 0,094 X2 + 0,698 Y1 + 0,497$$

Nilai-nilai P1, P2, dan €1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Koefisien jalur untuk X1 sebesar 0,295 yang artinya setiap penambahan satu satuan pada variabel *perceived organizational support*, maka akan menambah *employee engagement* sebesar 0,295.
- Koefisien jalur untuk X2 sebesar -0,094 yang artinya setiap penambahan satu satuan pada variabel budaya organisasi, maka akan menurunkan *employee engagement* sebesar -0,094.
- Koefisien jalur untuk Y2 sebesar 0,698 yang artinya setiap penambahan satu satuan pada variabel kepuasan kerja, maka akan menambah *employee engagement* sebesar 0,698.

- d. Nilai residu yang sebesar 0,497 menunjukkan *employee engagement* yang tidak dapat dijelaskan oleh *perceived organizational support* (X1), budaya organisasi (X2) dan kepuasan kerja (Y1) diabaikain atau sama dengan nol.

**Diagram Jalur**



**Gambar 6. Diagram Jalur**

**Uji Sobel**

**Tabel 15. Hasil Uji Sobel Substruktural I**

Test Statistic	Standar Error	P-Value
2.82268783	0.18347052	0.00476229

Sumber: Online sobel calculator

Berdasarkan hasil uji sobel struktural I menunjukkan bahwa hasil test statistic > t tabel yaitu  $2.822 > 1,688$  dan p-value <  $\alpha$  yaitu  $0.005 < 0,05$ . Maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *perceived organizational support* dengan *employee engagement*.

**Tabel 16. Hasil Uji Sobel Substruktural II**

Test Statistic	Standar Error	P-Value
2.06425739	0.12520532	0.03899332

Sumber: Online sobel calculator

Berdasarkan hasil uji sobel struktural II menunjukkan bahwa hasil test statistic > t tabel yaitu  $2,064 > 1,688$  dan p-value <  $\alpha$  yaitu  $0.039 < 0,05$ . Maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi dengan *employee engagement*.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis terbukti bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena nilai  $t$  hitung sebesar  $3,292 > t$  tabel sebesar  $1,687$ , maka  $H_1$  diterima. Besarnya pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,002 < 0,05$  artinya *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi *perceived organizational support* yang ada pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai *non-PNS*. Keadilan, dukungan atasan, penghargaan, serta kondisi kerja di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai *non-PNS*.

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena nilai  $t$  hitung sebesar  $2,222 > t$  tabel sebesar  $1,687$ , maka  $H_2$  diterima. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,033 < 0,05$  artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang ada maka pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai *non-PNS*. Kebebasan inisiatif yang diberikan, toleransi terhadap resiko, pengawasan yang ada, dukungan organisasi yang diberikan pada pegawai, serta pola komunikasi yang ada pada mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.

### **3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil analisis terbukti bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karena nilai  $t$  hitung sebesar  $2,361 > t$  tabel sebesar  $1,688$  maka  $H_3$  diterima. Besarnya pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *employee engagement* sebesar  $0,024 < 0,05$  artinya *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* maka *employee engagement* pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen akan semakin meningkat. Keadilan, dukungan atasan, penghargaan, serta kondisi kerja di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen mampu mempengaruhi *employee engagement* pegawai *non-PNS*.

### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* karena nilai  $t$  hitung sebesar  $-0,784 < t$  tabel sebesar  $1,688$  maka  $H_4$  ditolak. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar  $0,438 > 0,05$  artinya budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini menyatakan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen belum tentu akan meningkatkan *employee engagement* pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. Kebebasan inisiatif yang diberikan, toleransi terhadap resiko, pengawasan yang ada, dukungan organisasi yang diberikan pada pegawai, serta pola komunikasi yang ada pada mampu meningkatkan *employee engagement* pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.

### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil analisis terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karena nilai  $t$  hitung sebesar  $5,619 > t$  tabel sebesar  $1,688$ , maka  $H_5$  diterima. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee*

*engagement* sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan meningkatkan *employee engagement* pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. Kepuasan pegawai dari aspek fisik, aspek psikologis, aspek finansial, dan aspek sosial mampu mempengaruhi *employee engagement* pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.

#### **6. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil uji sobel pada struktural I menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening karena test statistic  $>$  ttabel yaitu  $2.823 > 1,688$  dan p-value  $<$  a yaitu  $0.004 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*. Artinya bahwa *perceived organizational support* yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada *employee engagement* pegawai non-PNS

#### **7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji sobel pada struktural II menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening karena test statistic  $>$  ttabel yaitu  $2.064 > 1,688$  dan p-value  $<$  a yaitu  $0.039 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Artinya bahwa budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada *employee engagement*.

### **Penutup dan Saran**

#### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang terkumpul dari kuisioner mengenai *perceived organizational support* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, pada 39 responden maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis pertama (H1) diterima, artinya *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai non-PNS maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja.
2. Pengujian Hipotesis ke dua (H2) diterima, artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
3. Pengujian hipotesis ke tiga (H3) diterima, artinya *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi dukungan organisasi yang diterima maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
4. Pengujian hipotesis ke empat (H4) ditolak, artinya budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan *employee engagement* pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.

5. Pengujian Hipotesis ke lima (H5) diterima, artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan dapat meningkatkan *employee engagement* pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, sehingga kepuasan kerja dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan *employee engagement*.
6. Pengujian hipotesis (H6) diterima, artinya kepuasan kerja dapat memediasi *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada *employee engagement*.
7. Pengujian hipotesis (H7) diterima, artinya kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi terhadap *employee engagement* pegawai *non-PNS* Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada *employee engagement*.

## Implikasi

### *Implikasi Praktis*

Berdasarkan atas temuan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya maka ada beberapa implikasi praktis sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai *non-PNS* maka semakin meningkat pula kepuasan kerja. Oleh karena itu, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen hendaknya meningkatkan dukungan terhadap pegawainya, terutama pegawai *non-PNS*. Dukungan-dukungan yang dapat dilakukan atau ditingkatkan yaitu, dukungan dari manajemen atau atasan, penghargaan, atau kondisi kerja yang memadai bagi pegawai *non-PNS*. Selain itu, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen harus meyakinkan mereka bahwa organisasi akan mengakui dan menghargai peningkatan kinerja. Dimana, melalui proses dukungan organisasi tersebut diharapkan organisasi memperoleh komitmen dari mereka dan kinerja yang efektif serta mengurangi *turnover* sedangkan individu dapat meningkatkan kepuasan kerjanya serta kenyamanan di dalam organisasi.
2. Berdasarkan hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang ada pada organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai *non-PNS*. Budaya organisasi yang ada pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen diharapkan dapat menciptakan suasana yang mendukung bagi para pegawainya. Serta mampu membimbing anggota-anggota organisasi. Dengan demikian budaya organisasi yang semakin baik akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
3. Berdasarkan hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula *employee engagement* pegawai *non-PNS*. Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, terutama pegawai *non-PNS*. Apabila pegawai memiliki kepuasan kerja terutama dalam aspek psikologi, sosial, serta aspek fisik akan mampu membuat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dengan demikian pegawai akan memiliki semangat serta dedikasi yang tinggi bagi organisasi.

### **Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipengaruhi dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya implikasi teoritis pada penelitian ini yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi *perceived organizational support* pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Han, dkk (2012) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik budaya organisasi yang ada pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai *non-PNS*. Dengan demikian, penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Humairoh (2017) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya semakin tinggi *perceived organizational support*, maka semakin tinggi pula *employee engagement*. Dengan demikian, penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mujiasih (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *perceived organizational Support* dengan *employee engagement*.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Artinya budaya organisasi tidak mampu mempengaruhi *employee engagement* pegawai. Dengan demikian, penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Humairoh (2017), bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan *employee engagement*.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula *employee engagement*. Dengan demikian, penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rugiyanto (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Artinya semakin baik budaya organisasi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja, setelah kepuasan kerja tercapai maka akan meningkatkan *employee engagement*. Dengan demikian, penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Humairoh (2017) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening..

### **Referensi**

- Ardi, Raka T. B dan Sudarma Ketut. 2015. *Pengaruh Persepsi Dukungan dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Management Analysis Journal 4 (2) (2015).
- Ardi, Venna T. P, dkk. 2017. *Pengaruh Self Efficacy Terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 52, No. 1, November 2017.

- Arikunto, Suharsimi. 2007. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- As'ad, Mohamad. 2004. *Psikologi Industri*. Liberty: Yogyakarta.
- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2017). *Analisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkomsel, TBK Branch Malang*. Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia, 11(2), 77-85.
- Badeni. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung : ALFABETA.
- Bakker, A.B. 2009. *Building Engagement In The Workplace (Final Version)*. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds). *The Peak Performing Organization*. Oxon, UK: Routledge.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management Tenth Edition*. Jakarta : PT. Indeks.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Progam IBM. SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Humairoh. 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employe Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 14, No.2, 2 September 2012, 109-117.
- Nasjudi. 2017. *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepribadian Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Islam Al Azhar di Jakarta Timur*. Jurnal Manajemen Pendidikan.
- Mujiasih, Endah. 2015. *Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)*. Jurnal Psikologi Undip, Vol.14, No.1, 1 April 2015, 40-51.
- Prayudha, Hegi Irawan. 2018. *Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi : Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi Yogyakarta.
- Rhoades, L dan Eisenberger, R. 2002. *Perceived Organizational Support : A Review Of Literature*. Jurnal Of Applied Psychology, 87 (4), 698-714.
- Riani, Aksmi Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama, Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, V. dan E.J. Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P dan Timothy, A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi : Edisi16*. Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P dan Timothy, A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi : Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sinambela,Lijan Poltak. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sinambela,Lijan Poltak. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sigit, Soehardi. 2003. *Esesnsi Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: BPFE UST.
- Sudiro, Ahmad. 2018. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiono. 2009. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno. 2001. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Suci Press.

- Tjandra, Hans Cristian, dkk. 2018. *Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Afektif Karyawan Hotel di Surabaya*. Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, Volume 6, No.2.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wicaksono, Biyanto Daru. 2018. *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor*. Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.