

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, EMPLOYEE ENGAGEMENT, DAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI JAWA TIMUR**

**Dhanang Yogie Setya Wicaksono**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan,  
Kec. Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur,  
Indonesia

**Ida Aju Brahmasari**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan,  
Kec. Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur,  
Indonesia  
[brahmasari@untag-sby.ac.id](mailto:brahmasari@untag-sby.ac.id)

**ABSTRAK**

*PT PLN (Persero) East Java Distribution Unit conducts organizational culture transformation programs, employee engagement, and quality of work life for employees with the aim to forming an employee work culture that is in line with core values, fostering strong emotional relationships towards work, and increase employee loyalty to the company, so as to increase employee contribution in order to support continuous improvement of employee performance. This type of research is causal explanatory research. The population in this study were all employees 166 people, the sampling technique used the Slovin method (error 5%) in order to obtain 117 respondents. The data analysis technique used is the validity test, reliability test, and the coefficient of determination. The hypothesis test used is multiple linear regression in the form of the F test and t test. This research was conducted in the city of Surabaya with a research sample of PT PLN (Persero) East Java Distribution Unit. The conclusion proved that organizational culture, employee engagement, and quality of work life partially or simultaneously have a significant effect on employee performance. Suggestions regarding this research are organizational culture, employee engagement, and quality of work life are still the company's main concerns.*

**Kata Kunci :** *Organizational Culture, Employee Engagement, Quality of Work Life, Employee Performance.*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen utama pada sebuah perusahaan, karena komponen ini yang menggerakkan sistem perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan untuk dapat mencapai keberhasilan dari tujuan perusahaan maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kontribusi tinggi serta kinerja yang baik. Kinerja yang baik merupakan suatu hasil kerja yang diberikan oleh setiap karyawan sesuai dengan target dalam pekerjaan. Adanya dorongan yang muncul dalam diri maupun di luar diri karyawan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendukung produktivitas karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Mathis dan Jackson (2011:78), mendefinisikan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Dalam upaya mencapai keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan diperlukan aspek-aspek yang mendukung kualitas sumber daya manusia dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Aspek tersebut diantaranya sumber daya manusia harus memiliki nilai-nilai unggul dalam melaksanakan pekerjaannya yang dibentuk oleh budaya organisasi yang kuat sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Maka, salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah aspek budaya organisasi. Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja, seorang karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja apabila nilai-nilai yang mereka anut sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Hal ini akan membuat karyawan mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang ada di dalam perusahaan tersebut, sehingga karyawan akan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang tinggi dan akan meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih baik secara berkelanjutan.

Menurut Robbins (dalam Fatimah, 2020:28), budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama (persepsi) yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. Oleh karena itu, budaya organisasi diajarkan kepada anggota baru sebagai cara merasakan dan memikirkan masalah eksternal dan integrasi internal. Selain budaya organisasi, dalam mencapai hasil kinerja yang baik tentu saja dibutuhkan adanya keterlibatan karyawan dengan rasa antusias yang tinggi dalam bekerja atau yang biasa dikenal sebagai *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Menurut Schaufeli (dalam Zainuri, 2017:15), *employee engagement* dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai dengan salah satunya dengan dedikasi terhadap pekerjaannya. *Engagement* bukanlah sebuah tahap yang spesifik dan bersifat sementara, namun *engagement* mengacu pada keadaan yang bersifat menetap dan berada pada tingkat afeksi dan kognitif. Pada dasarnya bahwa karyawan dalam bekerja akan merasakan tingkat

keterikatan terhadap pekerjaannya positif, merasa nyaman, serta loyal apabila di dalam aktivitas bekerjanya memperoleh peningkatan *quality of work life* yang selaras dengan kontribusi yang telah diberikannya kepada perusahaan. Dengan adanya *employee engagement* yang tinggi serta peningkatan *quality of work life* yang sebanding, dapat memicu kontribusi yang diberikan karyawan menjadi lebih baik dan lebih besar dari sebelumnya sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Cascio (dalam Suhartini, 2020:457) menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan *quality of work life*. Pertama, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain.

PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur merupakan salah satu Unit Induk di bawah PT PLN (Persero) yang mengelola penjualan dan distribusi tenaga listrik di provinsi Jawa Timur. Menunjuk Surat Edaran Menteri BUMN Nomor : SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia BUMN, dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi sumber daya manusia BUMN, dimana salah satunya melalui penetapan *core values* sumber daya manusia BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dengan adanya pencanangan *core values* BUMN tersebut diharapkan setiap sumber daya manusia BUMN mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan *core values* sumber daya manusia BUMN secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN yang selaras dengan nilai-nilai utama tersebut, yang dapat menjadikan nilai unggul BUMN secara keseluruhan sebagai budaya organisasi atau budaya kerja para karyawan BUMN dalam menjalankan proses bisnisnya.

PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur memiliki karyawan berdasarkan data pegawai bulan April 2021 sebanyak 166 karyawan. Banyaknya karyawan yang bekerja di kantor unit induk, membuat manajemen perusahaan harus bersinergi lebih kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai upaya dalam mencapai target dan tujuan perusahaan. Aspek yang memengaruhi kinerja karyawan sangatlah banyak, dan ini merupakan tantangan bagi manajemen perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, karena keberhasilan suatu perusahaan itu bergantung pada sumber daya manusia yang memiliki nilai-nilai unggul dan karakter yang baik. Budaya dapat menjadi kekuatan yang positif atau negatif, dalam hubungannya dengan efektivitas pencapaian prestasi perusahaan atau

organisasi bersangkutan. Kinerja karyawan yang tinggi merupakan hasil dari konsistensi penerapan budaya organisasi yang kuat, *employee engagement* yang tinggi, serta *quality of work life* yang tinggi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dilakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, *Employee Engagement*, dan *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur”.

## **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur?
3. Apakah *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur?
4. Apakah budaya organisasi, *employee engagement*, dan *quality of work life* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur?

## **TUJUAN PENULISAN**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh :

1. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.
2. *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.
3. *Quality of work life* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.
4. Budaya organisasi, *employee engagement*, dan *quality of work life* secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk mengembangkan ilmu manajemen terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan budaya organisasi, *employee engagement*, dan *quality of work life* terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur dalam mempertimbangkan suatu kebijakan terkait dengan budaya organisasi, *employee engagement*, dan *quality of work life* dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **TELAAH LITERATUR**

### **Budaya Organisasi**

Robbins (dalam Fatimah, 2020:28) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama (persepsi) yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. Sedangkan menurut Sudaryono (dalam Syarifudin 2019:7) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

### ***Employee Engagement***

Schaufeli (dalam Zainuri, 2017:15), *employee engagement* dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai dengan salah satunya dengan dedikasi terhadap pekerjaannya. *Engagement* bukanlah sebuah tahap yang spesifik dan bersifat sementara, namun *engagement* mengacu pada keadaan yang bersifat menetap dan berada pada tingkat afeksi dan kognitif. Sedangkan menurut Kahn (dalam Pratiwi, 2019:2) menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya sekedar fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kerjanya.

### ***Quality of Work Life***

Cascio (dalam Suhartini, 2020:457) menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan *quality of work life*. Pertama, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai

melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Menurut Nawawi (dalam Nafi'ah, 2016:39) *quality of work life* merupakan iklim kerja yang diciptakan dan dikembangkan secara sengaja, berencana, dan sistematis untuk menimbulkan kepuasan kerja, perasaan senang, terjamin dan mendapatkan perlindungan dalam bekerja.

### **Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2011:78), mendefinisikan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (dalam Hamarto, 2019:183) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

### **HIPOTESIS**

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins (dalam Fatimah, 2020:28) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama (persepsi) yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. Sedangkan Mathis dan Jackson (2011:78), mendefinisikan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan berisi tentang nilai-nilai dan norma yang dianut bersama dan dikembangkan untuk dijadikan pegangan karyawan dalam bersikap dan bertindak sebagai salah satu aspek pembentuk kepribadian karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja. Tidak hanya itu, kualitas diri karyawan juga akan meningkat dengan adanya penerapan budaya organisasi yang baik dan kuat.

Pendapat ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Irmayanthi dan Surya (2020), dalam penelitiannya membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Rizky (2020), juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta Sukaris, Prathiwi, dan Pristyadi (2020), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 1:** Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Schaufeli (dalam Zainuri, 2017:15), *employee engagement* dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai dengan salah satunya dengan dedikasi terhadap pekerjaannya. Engagement bukanlah sebuah tahap yang spesifik dan bersifat sementara, namun engagement mengacu pada keadaan yang bersifat menetap dan berada pada tingkat afeksi dan kognitif. Sedangkan Mathis dan Jackson (2011:78), mendefinisikan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. *Employee engagement* berperan penting bagi perusahaan, dengan karyawan merasa engaged terhadap perusahaan maka ia akan bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh sehingga terdapat peningkatan kinerja karyawan sebagai salah satu upaya agar tercapainya tujuan perusahaan.

Pendapat ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayudha (2018), dalam penelitiannya membuktikan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Raihan dan Sagala (2018), juga membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta Handoyo dan Setiawan (2017), membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 2:** Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

### **Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan**

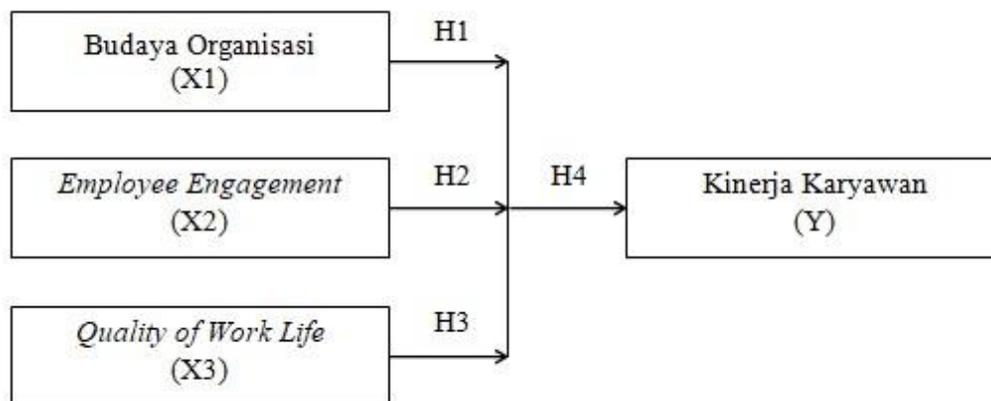
Cascio (dalam Suhartini, 2020:457) menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan *quality of work life*. Pertama, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Sedangkan Mathis dan Jackson (2011:78), mendefinisikan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Lingkungan kerja yang berkualitas baik merupakan modal bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan cara peningkatan pengetahuan, kompensasi yang sebanding, dan penghargaan. Salah satu hal yang mendukung dapat dilihat dari kompensasi yang diberikan PT PLN (Persero) Unit Induk

Distribusi Jawa Timur sudah sangat layak. Kemudian dari hasil uji parsial yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pendapat ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad, Aziz, dan Rachmatullaily (2020), dalam penelitiannya membuktikan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hawasyi, Sunaryo, dan Khoirul (2019), juga membuktikan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta Yuhista, Ariana, dan Arismayanti (2017), membuktikan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 3:** *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

**Hipotesis 4:** Budaya organisasi, *employee engagement*, dan *quality of work life* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *causal explanatory*, yang bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini yaitu variabel budaya organisasi, *employee engagement*, dan *quality of work life* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur. Populasi dalam

penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur yang berjumlah 166 orang, dan penentuan sampel menggunakan metode slovin dengan *error* 5% sehingga didapatkan 117 responden. Data dikumpulkan dari responden menggunakan kuesioner, kemudian data diolah dan dianalisis menggunakan program statistik SPSS versi 22.

## **Definisi Konseptual dan Operasional Variabel**

### **Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama (persepsi) yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya (Robbins dalam Fatimah, 2020:28). Budaya organisasi diukur menggunakan tujuh indikator sebagai berikut : a) Inovasi dan pengambilan risiko, b) Memperhatikan detail, c) Orientasi pada hasil, d) Orientasi pada orang, e) Orientasi pada tim, f) Keagresifan, g) Stabilitas.

### ***Employee Engagement* ( $X_2$ )**

*Employee engagement* dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai dengan salah satunya dengan dedikasi terhadap pekerjaannya. *Engagement* bukanlah sebuah tahap yang spesifik dan bersifat sementara, namun *engagement* mengacu pada keadaan yang bersifat menetap dan berada pada tingkat afeksi dan kognitif (Schaufeli dalam Zainuri, 2017:15). *Employee engagement* diukur menggunakan tiga indikator sebagai berikut : a) *Vigor* (Semangat), b) *Dedication* (Dedikasi), c) *Absorption* (Penghayatan).

### ***Quality of Work Life* ( $X_3$ )**

*Quality of work life* dapat dijelaskan dalam dua cara. Pertama, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain (Cascio dalam Suhartini, 2020:457). *Quality of work life* diukur menggunakan sembilan indikator sebagai berikut : a) Partisipasi karyawan, b) Penyelesaian konflik, c) Komunikasi, d) Kesehatan kerja, e) Keselamatan kerja, f) Keamanan kerja, g) Kompensasi yang layak, h) Rasa bangga, i) Pengembangan karir.

### **Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis dan

Jackson, 2011:78). Kinerja karyawan diukur menggunakan lima indikator berikut : a) Kuantitas hasil kerja, b) Kualitas hasil kerja, c) Ketepatan waktu kerja, d) Tingkat Kehadiran, e) *Team work* (kerjasama).

### **Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Data**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur yang berjumlah 166 orang, dan penentuan sampel menggunakan metode Slovin dengan *error* 5% sehingga didapatkan 117 responden. Data dikumpulkan dari responden menggunakan kuesioner, kemudian data diolah dan dianalisis menggunakan program statistik SPSS versi 22.

### **Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan meliputi Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heterokedastisitas, Analisis Regresi Linier Berganda, Uji t (Parsial), Uji F (Simultan), dan Analisis Koefisien Determinan ( $R^2$ ).

### **HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa mayoritas dari 117 responden memberikan penilaian sangat kuat pada pernyataan "Perusahaan memotivasi saya agar terus mengembangkan diri, untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan" dan "Perusahaan mendorong saya menjalin kerjasama dengan tim, untuk meningkatkan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan" yang memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,33. Sedangkan yang memiliki nilai mean terendah yaitu 4,07 pada pernyataan "Perusahaan memotivasi saya agar siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan saya" menyatakan bahwa responden memberikan penilaian kuat terhadap pernyataan tersebut. Hasil analisis deskriptif variabel *employee engagement* responden memberikan penilaian sangat tinggi pada pernyataan "Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan" yang memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,42. Sedangkan yang memiliki nilai mean terendah yaitu 3,97 pada pernyataan "Saya merasa tidak mudah lelah dalam menghadapi permasalahan pekerjaan" menyatakan bahwa responden memberikan penilaian tinggi terhadap pernyataan tersebut. Hasil analisis deskriptif variabel *quality of work life* responden memberikan penilaian sangat tinggi pada pernyataan "Perusahaan memberikan fasilitas jaminan kesehatan yang memuaskan" yang memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,39. Sedangkan yang memiliki nilai mean terendah yaitu 4,13 pada pernyataan "Perusahaan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi diantara karyawan" menyatakan bahwa responden memberikan penilaian tinggi terhadap pernyataan tersebut. Dan hasil analisis deskriptif variabel kinerja karyawan responden memberikan penilaian sangat tinggi pada pernyataan "Saya bangga ketika kualitas hasil kerja saya dihargai oleh perusahaan" dan "Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya" yang memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,37. Sedangkan yang memiliki nilai mean terendah yaitu 4,12 pada pernyataan

"Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja" menyatakan bahwa responden memberikan penilaian tinggi terhadap pernyataan tersebut.

### Uji Validitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan pada variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), *employee engagement* ( $X_2$ ), *quality of work life* ( $X_3$ ) dan kinerja karyawan (Y) memiliki r hitung lebih besar daripada r tabel. Sehingga setiap butir pernyataan dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Alpha</i>	Keterangan
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	0,932	0,60	Reliabel
<i>Employee Engagement</i> ( $X_2$ )	0,922	0,60	Reliabel
<i>Quality of Work Life</i> ( $X_3$ )	0,895	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,924	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah

Nilai Cronbach Alpha pada variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), *employee engagement* ( $X_2$ ), *quality of work life* ( $X_3$ ) dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai Cronbach Alpha di atas 0,60 sehingga dapat disimpulkan penelitian ini adalah reliabel.

### Uji Normalitas

**Tabel 2. Hasil Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.073 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.	

Sumber: Data Primer yang diolah

Uji normalitas pada penelitian ini memiliki *Asymp Sig* sebesar 0,073, karena *Asymp Sig* lebih besar daripada 0,05 maka dalam penelitian ini data berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

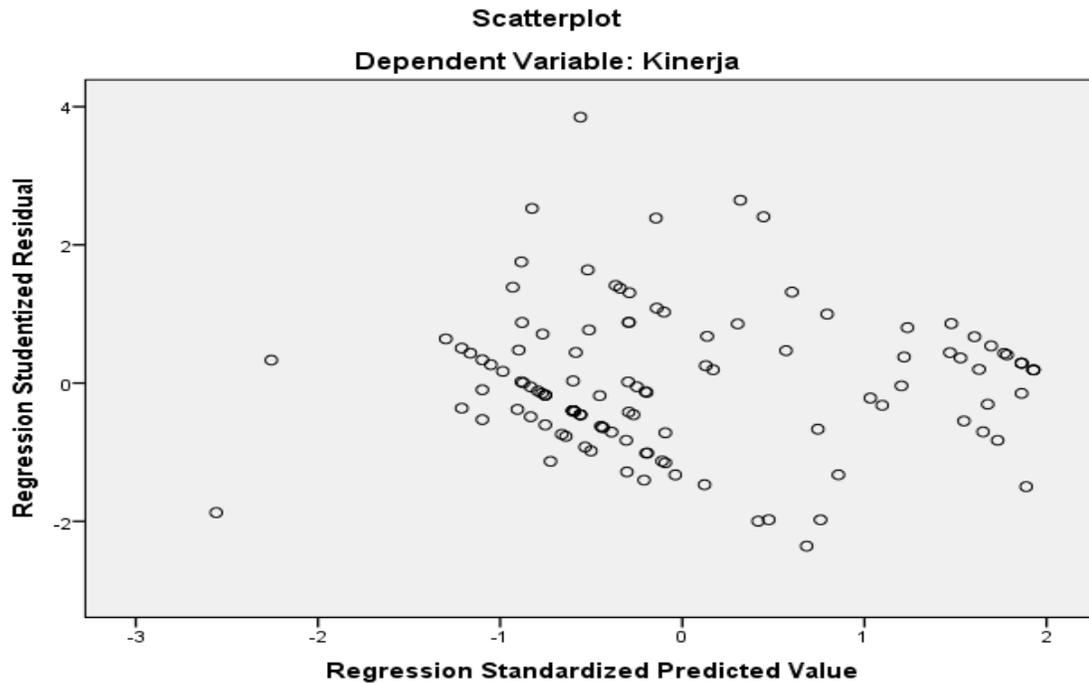
**Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	0,345	2,901
<i>Employee Engagement</i> ( $X_2$ )	0,351	2,853
<i>Quality of Work Life</i> ( $X_3$ )	0,356	2,806

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari ketiga variabel tersebut diketahui bahwa nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinieritas dalam model regresi.

## Uji Heterokedastisitas



**Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Diketahui bahwa grafik tersebut memiliki data menyebar dan tidak membuat pola tertentu, hal ini berarti dalam penelitian ini tidak ditemukannya heteroskedastisitas.

## Regresi Linier Berganda

**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.375	2.630		2.424	.017
	Budaya Organisasi ( $X_1$ )	.137	.067	.184	2.055	.042
	Employee Engagement ( $X_2$ )	.523	.088	.530	5.954	.000
	Quality of Work Life ( $X_3$ )	.224	.110	.179	2.029	.045

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Data Primer yang diolah

Nilai koefisien regresi budaya organisasi ( $X_1$ ), *employee engagement* ( $X_2$ ), dan *quality of work life* ( $X_3$ ) memiliki arah hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan (Y).

### Uji t (Parsial)

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai *sig* budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,042, *employee engagement* ( $X_2$ ) sebesar 0,000, dan *quality of work life* ( $X_3$ ) sebesar 0,045, yang berarti nilai *sig* ketiga variabel  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), *employee engagement* ( $X_2$ ), variabel *quality of work life* ( $X_3$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Uji F (Simultan)

**Tabel 5. Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1354.734	3	451.578	82.545	.000 <sup>b</sup>
	Residual	618.189	113	5.471		
	Total	1972.923	116			
a. Dependent Variable: Kinerja (Y)						
b. Predictors: (Constant), <i>Quality of Work Life</i> ( $X_3$ ), <i>Employee Engagement</i> ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_1$ )						

Sumber: Data Primer yang diolah

Besarnya nilai signifikansi adalah 0,000 berarti  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, budaya organisasi ( $X_1$ ), *employee engagement* ( $X_2$ ), dan *quality of work life* ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

### Koefisien Determinan ( $R^2$ )

**Tabel 6. Hasil Analisis Koefisien Determinan ( $R^2$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 <sup>a</sup>	.687	.678	2.339
a. Predictors: (Constant), <i>Quality of Work Life</i> ( $X_3$ ), <i>Employee Engagement</i> ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_1$ )				

Sumber: Data Primer yang diolah

Hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai  $R^2 = 0,687$  yang berarti bahwa sebesar 68,7% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), *employee engagement* ( $X_2$ ), dan *quality of work life* ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya 31,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

## **PEMBAHASAN HASIL TEMUAN PENELITIAN**

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai sig sebesar 0,042 yang berarti lebih kecil dari nilai sebesar 0,05. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur. Arah pengaruh variabel tersebut adalah positif, hal ini berarti semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur”, dinyatakan terbukti dan diterima kebenarannya.

Hasil dalam penelitian ini dapat mengonfirmasi teori menurut Robbins (dalam Fatimah, 2020:28), budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama (persepsi) yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. Hasil penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh Irmayanthi dan Surya (2020), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai sig sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai sebesar 0,05. Dengan demikian *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur. Arah pengaruh variabel tersebut adalah positif, hal ini berarti semakin tinggi *employee engagement*, maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur”, dinyatakan terbukti dan diterima kebenarannya.

Hasil dalam penelitian ini dapat mengonfirmasi teori menurut Schaufeli (dalam Zainuri, 2017:15), *employee engagement* dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai dengan salah satunya dengan dedikasi terhadap pekerjaannya. Engagement bukanlah sebuah tahap yang spesifik dan bersifat sementara, namun engagement mengacu pada keadaan yang bersifat menetap dan berada pada tingkat afeksi dan kognitif. Hasil penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh Prayudha (2018), yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai sig sebesar 0,045 yang berarti lebih kecil dari nilai sebesar 0,05. Dengan demikian *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur. Arah pengaruh variabel tersebut adalah positif, hal ini berarti semakin tinggi *quality of work life*, maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh signifikan *quality of work life* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur”, dinyatakan terbukti dan diterima kebenarannya.

Hasil dalam penelitian ini dapat mengonfirmasi teori menurut Cascio (dalam Suhartini, 2020:457) menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan *quality of work life*. Pertama, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, *quality of work life* dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Hasil penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh Muhammad, Aziz, dan Rachmatullailiy (2020), yang menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi, *Employee Engagement* dan *Quality of Work Life* secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), *employee engagement* ( $X_2$ ), dan *quality of work life* ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini diketahui dari hasil uji F yang menunjukkan bahwa nilai sig dalam uji F sebesar 0,000 yang artinya kurang dari 0,05 sehingga seluruh variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi ( $X_1$ ), *employee engagement* ( $X_2$ ), dan *quality of work life* ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur. Dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi “Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi, *employee engagement*, dan *quality of work life* secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur” adalah terbukti kebenarannya.

Nilai koefisien determinasi atau  $R^2$  digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat ( $Y$ ) yaitu variabel kinerja karyawan. Hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai  $R^2 = 0,687$  yang berarti bahwa sebesar 68,7% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), *employee engagement* ( $X_2$ ), dan *quality of work life* ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya 31,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

## SIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka dan hasil analisis serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat mengonfirmasi teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (dalam Fatimah, 2020:28). Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian Irmayanthi dan Surya (2020).
2. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat mengonfirmasi teori *employee engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli (dalam Zainuri, 2017:15). Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian Prayudha (2018).
3. *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat mengonfirmasi teori *quality of work life* yang dikemukakan oleh Cascio (dalam Suhartini, 2020:457). Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian Muhammad, Aziz, dan Rachmatullaily (2020).
4. Budaya Organisasi, *Employee Engagement* dan *Quality of Work Life* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

## SARAN

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur mengimplementasikan, dan menginternalisasikan nilai-nilai utama (*core values*) secara konsisten dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja karyawan, sebagai nilai unggul karyawan secara keseluruhan yang dapat memicu peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan dalam menjalankan proses bisnisnya.
2. Diharapkan perusahaan untuk meningkatkan serta memelihara *employee engagement* terhadap seluruh karyawan, karena dapat memengaruhi tingkat kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan yang mendukung peningkatan kinerja dari karyawan tersebut secara berkelanjutan.
3. Diharapkan perusahaan untuk mempertahankan serta meningkatkan *quality of work life* terhadap seluruh karyawan, agar karyawan merasa puas, nyaman dalam bekerja, serta kesejahteraan karyawan terpenuhi sehingga akan memicu peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.

**REFERENSI**

- [1] Ahmed, Shaheen., dan Nokir Md. Uddin. 2012. Job Satisfaction of Bankers and its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank. *ASA University Review*, Vol. 6 No. 2.
- [2] Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- [3] Bohlander, George., and Snell, Scott. 2010. *Principles of Human Resource. Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning.
- [4] Cascio, W. F. 2010. *Managing Human Resources: Productivity*. New York: McGrawHill.
- [5] Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [6] Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [7] Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [8] Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [9] Hamarto, Wanudhyaria. 2019. Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan di RutgersWPF Indonesia. *Journal of Economics & Business UniSadhuGuna Business School*, Vol. 8, No. 2.
- [10] Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- [11] Hermawati, Adya., dan Nasharuddin Mas. 2016. *Quality of Work Life dan Organizational Citizenship Behavior Sebuah Kajian Empiris*. Malang: Badan Penerbitan Universitas Widyagama Malang.
- [12] Irmayanthi, N.P.P., dan Ida Bagus K.S. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Quality of Work Life dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 9, No. 4, 2020 : 1572-1593.
- [13] Ivancevich, John M. 2010. *Human Resource Management, Eleventh Edition*. New York: McGraw-Hill.
- [14] Mangkunegara, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [15] Mathis, dan Jackson. 2011. *Human Resource Management (Edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- [16] Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi. Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.

- [17] Schaufeli, W., dan Bakker, A. 2004. Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organization Behavior*, Vol. 25, Page 293-315.
- [18] Schiemann, William. A. 2011. *Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace, Alignment Capability, Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen.
- [19] Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- [20] Sugiono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.