

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh *Employee Engagement* (Studi Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Madiun)

Sendy Alyandari Parila¹⁾

Universitas Widya Gama Malang

sendyparila@gmail.com

Adya Herawati²⁾

Universitas Widya Gama Malang

wati_wati38@yahoo.co.id

Choirum Rindah Istiqaroh³⁾

Universitas Merdeka Madiun

choirum@unmer-madiun.ac.id

Muchlis Mas'ud⁴⁾

Universitas Widya Gama Malang

masudmuchlis@gmail.com

Choirul Anam⁵⁾

Universitas Widya Gama Malang

anam@widyagama.ac.id

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Madiun. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum optimalnya kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh rendahnya realisasi anggaran pada awal tahun, penumpukan penyelesaian pekerjaan pada akhir tahun, serta masih rendahnya keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penguatan budaya organisasi, peningkatan kualitas kehidupan kerja, dan keterikatan pegawai dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Madiun. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement dan

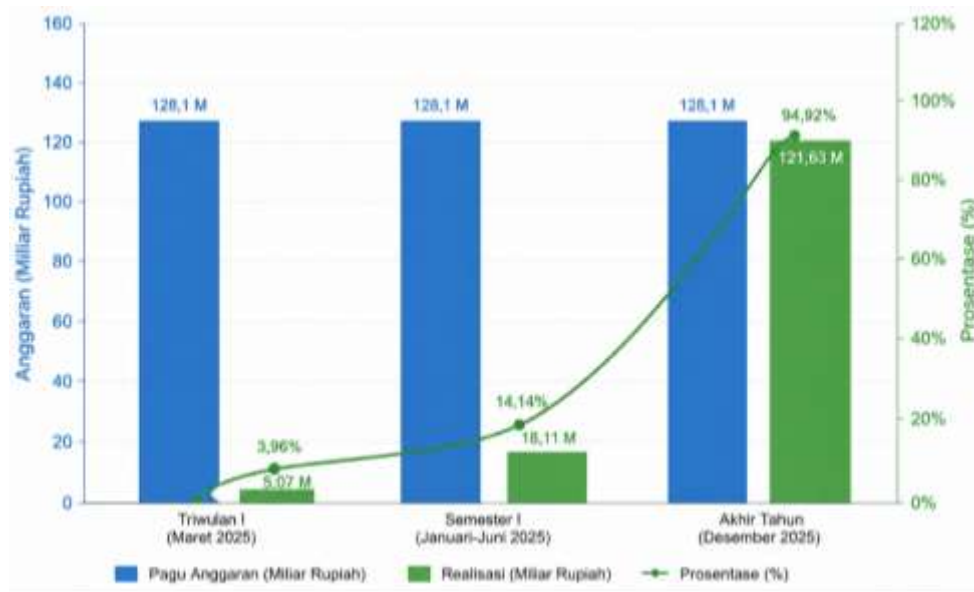
Kinerja Pegawai. Quality of Work Life juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement serta Kinerja Pegawai. Selanjutnya, Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Employee Engagement mampu memediasi secara signifikan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan bentuk partial mediation. Namun demikian, Employee Engagement tidak mampu memediasi pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai, sehingga pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai terjadi secara langsung tanpa melalui variabel Employee Engagement.

Kata Kunci *Budaya Organisasi, Quality of Work Life, Employee Engagement, Kinerja Pegawai.*

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan instansi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Pada sektor publik, seperti Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kota Madiun, kinerja yang optimal sangat penting demi menjamin kualitas pelayanan masyarakat, akuntabilitas, serta keberhasilan pembangunan infrastruktur daerah. Kinerja ini diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab pegawai yang dipengaruhi oleh faktor internal (motivasi, kompetensi, keterlibatan kerja) serta faktor eksternal (budaya organisasi, lingkungan kerja, sistem manajemen SDM).

Namun, tantangan lingkungan yang semakin kompleks membuat banyak instansi pemerintahan belum optimal dalam mengelola SDM, sehingga memicu penurunan produktivitas, keterlambatan penyelesaian tugas, dan rendahnya disiplin kerja. Permasalahan ini berdampak langsung pada penurunan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan pemangku kepentingan. Fenomena tersebut nyata terjadi di DPUPR Kota Madiun, di mana data realisasi anggaran tahun 2025 menunjukkan tingkat serapan kegiatan yang rendah dari triwulan I hingga IV, mengindikasikan kinerja pegawai belum optimal dan memerlukan evaluasi manajemen yang komprehensif.



Gambar 1. Realisasi Anggaran Tahun 2025

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran Dinas PUPR Kota Madiun (2025)

Fenomena rendahnya serapan anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Madiun sepanjang tahun 2025 merefleksikan adanya kendala serius pada kinerja pegawai. Realisasi anggaran yang berada di bawah 5% pada Triwulan I dan belum mencapai 50% pada Semester I menunjukkan keterlambatan pelaksanaan program. Meskipun serapan melonjak di atas 90% pada akhir tahun (Desember 2025), pola penumpukan ini justru mengindikasikan perencanaan yang tidak proporsional, tekanan kerja tinggi, serta kurangnya inisiatif dan koordinasi antar unit kerja. Selain itu, ditemukan masalah perilaku kerja di mana kehadiran pegawai sering kali hanya sebatas memenuhi kewajiban absensi tanpa kontribusi hasil kerja yang maksimal.

Kondisi kinerja yang belum optimal ini erat kaitannya dengan penerapan budaya organisasi serta pengelolaan sumber daya manusia melalui pendekatan Quality of Work Life (QWL). Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman nilai dan norma yang mengarahkan kedisiplinan serta tanggung jawab pegawai (Windari & Rini, 2024; Robbins & Judge, 2019). Sementara itu, QWL mencakup pemenuhan kebutuhan psikologis, kesejahteraan, keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), dan kenyamanan lingkungan kerja pegawai (Sirgy et al., 2001; Anindita, 2024). Budaya organisasi yang kuat serta QWL yang mendukung terbukti secara empiris mampu menciptakan perilaku kerja produktif dan meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan (Wicaksono & Brahmasari, 2021; Ariana & Hermawati, 2026). Di sisi lain, faktor employee engagement atau keterikatan emosional dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2019) diduga kuat menjadi variabel kunci yang menjembatani pengaruh budaya organisasi dan QWL terhadap kinerja. Pegawai dengan engagement yang tinggi menunjukkan semangat kerja (vigor) dan tanggung jawab yang lebih baik, sedangkan engagement yang rendah memicu sikap apatis yang saat ini terindikasi pada sebagian pegawai Dinas PUPR Kota Madiun. Beberapa studi terdahulu menegaskan bahwa peningkatan keterikatan kerja secara langsung berkontribusi positif terhadap pencapaian target dan efektivitas organisasi (Safria, 2022; Tomia et al., 2025).

Meskipun demikian, masih terdapat research gap (kesenjangan penelitian) terkait konsistensi hubungan antarvariabel ini. Beberapa studi menyatakan QWL berpengaruh langsung pada kinerja (Wicaksono & Brahmasari, 2021), namun riset lain menunjukkan QWL tidak berpengaruh signifikan secara langsung melainkan harus dimediasi oleh faktor perilaku lain (Hamzah, Hermawati, & Anam, 2026). Selain itu, terdapat contextual gap karena mayoritas penelitian terdahulu berfokus pada sektor swasta atau perbankan (Nopriani & Nengsih, 2021; Safria, 2022). Atas dasar kesenjangan empiris dan kontekstual pada birokrasi sektor publik tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Employee Engagement (Studi Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Madiun)".

LANDASAN TEORI

Budaya Organisasi (X1)

Definisi dan hakikat budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, asumsi dasar, dan kebiasaan yang dianut serta disepakati bersama oleh anggota organisasi. Budaya ini berfungsi sebagai identitas unik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, sekaligus menjadi pedoman kolektif dalam berpikir, bersikap, dan bertindak guna mencapai tujuan bersama secara konsisten (Sutrisno, 2019; Rajabie & Mardianti, 2026; Lase, et.al., 2025). Secara fundamental, budaya ini diturunkan kepada anggota baru sebagai mekanisme pembentuk pola kerja, pengambilan keputusan, dan penyelarasan diri terhadap lingkungan kerja (Drucker, 1985; Febrianti, et.al., 2025).

Peran dan Tujuan dalam Manajemen Strategis dalam manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi berperan sebagai fondasi nilai yang menyelaraskan strategi SDM dengan perilaku kerja, meningkatkan keterlibatan (employee engagement), serta memacu kinerja jangka panjang (Sangapan & Manurung, 2025). Tujuannya meliputi pembentukan jati diri organisasi, pengarah perilaku anggota, perekat sosial, serta alat untuk menyelesaikan masalah internal dan eksternal (Al Hairi & Syahrani, 2025). Selain itu, budaya yang positif dan adaptif terbukti efektif dalam mempermudah adopsi teknologi, memfasilitasi inovasi, dan meminimalkan resistensi terhadap perubahan kebijakan (Harun, et.al., 2025; Rismawati & Safwandy, 2025).

Quality of Work Life (X2)

Quality of Work Life (QWL) merupakan persepsi dan pengalaman subjektif pegawai terhadap kualitas kehidupan kerjanya yang mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan fisik, psikologis, sosial, dan ekonomi melalui lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan adil (Chamberlain, Hughes, & Donnelly, 2025; Ahmadabi & Hosseinzadeh, 2025). Tujuan utama dari penerapan QWL adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja, mewujudkan keseimbangan antara karier dan kehidupan pribadi (work-life balance), serta meminimalkan stres dan kelelahan kerja (Green, 2025; Joko, 2025). Melalui pemenuhan aspek-aspek tersebut, organisasi dapat memicu motivasi intrinsik, memperkuat komitmen dan loyalitas, serta menciptakan hubungan kerja yang sehat dan berkelanjutan demi mendukung produktivitas organisasi secara menyeluruh (Walton, 1974; Khare & Jain, 2025; Xue et al., 2025).

Indikator Utama Quality of Work Life Untuk mengukur implementasi QWL, penelitian ini mengacu pada delapan indikator utama yang dirumuskan oleh Walton (1974).

Indikator tersebut meliputi: Kompensasi yang Layak dan Adil (Adequate and Fair Compensation) yang sesuai beban kerja; Kondisi Kerja yang Aman dan Sehat (Safe and Healthy Working Conditions) untuk menjamin keselamatan fisik; Jaminan Hak Karyawan (Constitutionalism) terkait keadilan hukum; Pengembangan Kapasitas Individu (Development of Human Capacities) melalui pelatihan; Kesempatan Berkembang dan Jaminan Karier (Opportunity for Growth and Security) berupa promosi; Integrasi Sosial dalam Organisasi (Social Integration in the Organization) demi hubungan harmonis tanpa diskriminasi; Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work and Total Life Space) antara peran profesional dan pribadi; serta Relevansi Sosial Pekerjaan (Social Relevance of Work Life) yang menumbuhkan rasa bangga atas kontribusi positif organisasi kepada masyarakat.

Employee Engagement (Z)

Employee engagement merupakan suatu kondisi psikologis positif yang mencerminkan tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai secara menyeluruh terhadap pekerjaan dan organisasinya (Schaufeli & Bakker, 2019; Khare & Jain, 2025). Keterikatan ini membuat pegawai tidak hanya bekerja secara formal untuk menggugurkan kewajiban, melainkan memaknai pekerjaan sebagai bagian penting dari jati diri mereka (Akanmu, et.al., 2025). Pegawai yang memiliki engagement tinggi akan menunjukkan energi yang kuat, fokus yang mendalam, serta komitmen dan rasa tanggung jawab yang aktif untuk mendorong peningkatan kinerja secara stabil dan berkelanjutan (Presbitero, et.al., 2025; Ahmad, et.al., 2025).

Indikator Utama Employee Engagement untuk mengukur dimensi keterikatan ini, penelitian mengacu pada tiga indikator utama yang dirumuskan oleh Schaufeli & Bakker (2019). Pertama adalah Vigor (Semangat Kerja), yang mencerminkan tingkat energi, kekuatan mental, ketahanan, serta kesiapan pegawai untuk berusaha tanpa mudah lelah menghadapi tuntutan tugas. Kedua adalah Dedication (Dedikasi), yang menggambarkan keterikatan emosional berupa rasa bangga, antusiasme, serta pemaknaan kerja yang mendalam terhadap organisasi. Ketiga adalah Absorption (Penghayatan Kerja), yang menunjukkan tingkat keterpusatan, fokus kognitif, dan keterlarutan total pegawai saat menjalankan aktivitas kerja harian mereka.

Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar, target, dan tanggung jawab strategis organisasi (Mangkunegara, 2017; Wibowo, 2017). Pencapaian performa yang optimal ini tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan personal, melainkan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal seperti motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, hingga kualitas hubungan di tempat kerja (Annisa, 2025; Mulyani, et.al., 2025; Pratiwi, et.al., 2025). Pengelolaan kinerja yang dievaluasi secara berkala melalui sistem yang akuntabel memberikan manfaat strategis dalam mendorong efisiensi sumber daya, memperlancar koordinasi antarunit, serta memastikan keberlanjutan kualitas pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat (Firdaus & Rusmiati, 2025; Sianturi, et.al., 2025; Rahimi, et.al., 2025).

Indikator Utama Kinerja Pegawai untuk mengukur akuntabilitas dan keberhasilan kontribusi pegawai, khususnya pada instansi sektor publik seperti Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR), penelitian ini mengacu pada tujuh indikator utama yang

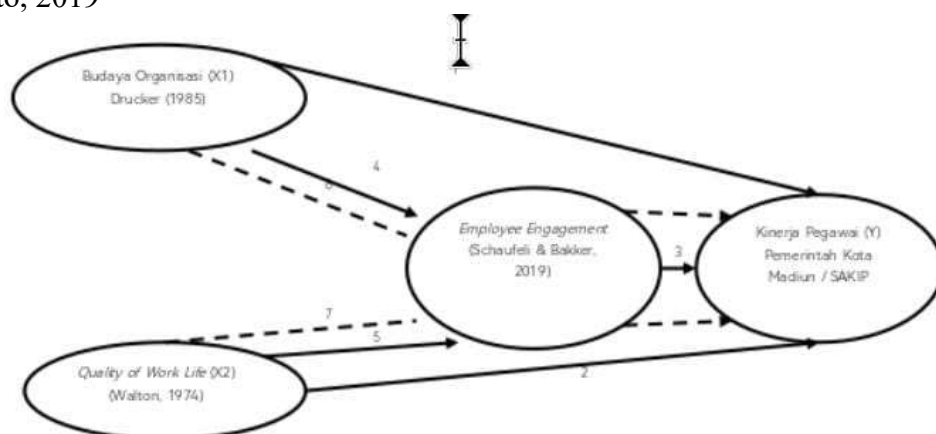
ditetapkan oleh Pemerintah Kota Madiun (2025). Indikator-indikator tersebut meliputi: Kualitas Pelayanan terkait kepuasan masyarakat; Capaian Output Pekerjaan yang mengukur kesesuaian hasil fisik dengan rencana kerja; Ketepatan Waktu dalam penyelesaian tugas; Efektivitas dan Efisiensi pemanfaatan anggaran dan tenaga; Kepatuhan terhadap Regulasi dan standar operasional prosedur (SOP); Kompetensi dan Profesionalisme dalam aspek teknis serta pemecahan masalah; serta Komitmen terhadap Organisasi yang tecermin dari loyalitas, disiplin, dan tanggung jawab penuh pegawai.

METODOLOGI PENELITIAN

Research Design

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara budaya organisasi dan quality of work life terhadap kinerja pegawai, melalui employee engagement sebagai variabel mediasi (Abdullah et al., 2022). Objek dan lokasi penelitian berada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Madiun yang berlokasi di Gedung Graha Krida Praja, Jl. D.I. Panjaitan No. 17. Mengingat peran strategis instansi ini dalam pembangunan infrastruktur, seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di dalamnya dijadikan subjek penelitian. Dengan populasi yang relatif terbatas yaitu 50 orang, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling (sensus), sehingga seluruh anggota populasi yang berjumlah 50 responden tersebut secara langsung ditetapkan sebagai sampel penelitian demi meminimalkan potensi bias (Sugiyono, 2019; Arikunto, 2019).

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan langsung dari para pegawai menggunakan metode survei melalui kuesioner terstruktur dengan Skala Likert 5 poin untuk mengukur persepsi responden terhadap seluruh indikator variabel yang diteliti (Iba & Wardhana, 2023). Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumen resmi instansi, laporan internal, regulasi pemerintah, serta literatur ilmiah terkait. Gabungan data ini kemudian diolah menggunakan metode statistik inferensial untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel di dalam model penelitian secara objektif, akurat, dan empiris (Arikunto, 2019)



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penjelasan hubungan antar variabel di atas, maka alur pemikiran penelitian ini dituangkan dalam model kerangka konseptual penelitian pada gambar diatas dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
H2: Quality of work life berpengaruh terhadap kinerja pegawai
H3: Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja pegawai
H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap employee engagement
H5: Quality of work life berpengaruh terhadap employee engagement
H6: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement.
H7: Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Deskripsi mengenai karakteristik responden menjadi elemen krusial dalam laporan penelitian untuk memaparkan komposisi unik dari kelompok subjek penyedia data secara transparan. Bagian ini menyajikan gambaran terperinci mengenai latar belakang serta profil individu yang terlibat langsung dalam pengumpulan data tersebut.

Tabel 3. Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Usia		
	< 25 Tahun	3	6
	25 – 35 Tahun	27	54
	36 – 45 Tahun	11	22
	46 – 55 Tahun	8	16
	> 55 Tahun	1	2
	Jumlah	50	100
2	Jenis Kelamin		
	Laki – Laki	28	56
	Perempuan	22	44
	Jumlah	50	100
3	Pekerjaan		
	SMA/SMK	9	18
	Diploma	9	18
	Sarjana	29	58
	Magister	3	6
	Jumlah	50	100
	Masa Kerja		
	< 1 Tahun	1	2
	1 – 5 Tahun	18	36
	6 – 10 Tahun	15	30
	> 10 Tahun	16	32
	Jumlah	50	100

Berdasarkan karakteristik demografisnya, mayoritas dari total 50 responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki (56%) dan didominasi oleh kelompok usia produktif 25–35 tahun (54%). Jika dirinci lebih lanjut, responden perempuan tercatat sebanyak 44%, sedangkan sebaran usia lainnya diikuti oleh kelompok 36–45 tahun (22%), 46–55 tahun (16%), usia di bawah 25 tahun (6%), dan di atas 55 tahun (2%).

Sementara itu, latar belakang pendidikan responden tergolong tinggi karena didominasi oleh lulusan S1 (58%), diikuti oleh lulusan SMA/SMK dan Diploma yang memiliki proporsi seimbang (masing-masing 18%), serta lulusan Magister sebagai kelompok paling sedikit (6%). Untuk profil masa kerja di Dinas PUPR Kota Madiun, mayoritas responden telah memiliki pengalaman yang matang, dengan sebaran terbesar pada masa kerja 1–5 tahun (36%), diikuti masa kerja di atas 10 tahun (32%), 6–10 tahun (30%), dan kelompok paling baru atau kurang dari 1 tahun (2%).

Analisis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif diterapkan melalui Analisis Distribusi Frekuensi untuk memaparkan sebaran dan volume data, nilai rata-rata (mean), nilai tertinggi dan terendah, serta standar deviasi. Pendekatan deskriptif ini pada dasarnya bertujuan untuk mempermudah pemahaman dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai karakteristik data yang sedang diteliti.

Tabel 4 . Statistik Deskriptif Budaya Organisasi

Indikator	Item	Frekuensi					N	Min.	Max.	Mean
		STS	TS	N	S	SS				
Inovasi dan Pengambilan Risiko (X ₁₁)	X ₁₁₁	3	2	14	22	9	50	1	5	3,64
	X ₁₁₂	1	4	11	25	9	50	1	5	3,74
	Rata-rata									3,69
Perhatian terhadap detail (X ₁₂)	X ₁₂₁	3	5	12	21	9	50	1	5	3,56
	X ₁₂₂	0	4	10	27	9	50	2	4	3,82
	Rata-rata									3,69
Orientasi Hasil (X ₁₃)	X ₁₃₁	2	2	15	22	9	50	1	5	3,68
	X ₁₃₂	1	3	11	28	7	50	1	5	3,74
	Rata-rata									3,71
Orientasi pada Manusia dan Tim (X ₁₄)	X ₁₄₁	2	2	14	19	13	50	1	5	3,78
	X ₁₄₂	1	3	17	16	13	50	1	5	3,74
	Rata-rata									3,76
Keagresifan (X ₁₅)	X ₁₅₁	2	2	13	24	9	50	1	5	3,72
	X ₁₅₂	1	2	16	24	7	50	1	5	3,68
	Rata-rata									3,70
Kemantapan/ Stabilitas (X ₁₆)	X ₁₆₁	2	4	2	30	12	50	1	5	3,92
	X ₁₆₂	1	2	9	24	14	50	1	5	3,96
	Rata-rata									3,94
Rata-rata Budaya Organisasi (X ₁)										3,75

Sumber data: Data Primer diolah Peneliti 2026

Secara umum, variabel Budaya Organisasi (X₁) memiliki nilai rata-rata sebesar 3,75 yang masuk dalam kategori "Tinggi/Baik", menunjukkan bahwa lingkungan kerja telah berjalan dengan kondusif dalam mendorong inovasi, kerja sama, dan pencapaian target. Jika ditinjau per indikator, seluruh aspek juga berada pada kategori "Tinggi/Baik" dengan indikator Kemantapan/Stabilitas X₁₆ meraih nilai tertinggi sebesar 3,94 karena didukung oleh

kejelasan aturan dan prosedur kerja yang konsisten. Keberhasilan ini juga diikuti oleh indikator Orientasi pada Manusia dan Tim (X_{14}) sebesar 3,76; Orientasi Hasi I (X_{13}) sebesar 3,71; Keagresifan (X_{15}) sebesar 3,70; serta Inovasi dan Pengambilan Risiko (X_{11}) dan Perhatian terhadap Detail (X_{12}) yang masing-masing memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,69.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Quality of Work Life

Sumber: data kuesioner diolah, 2026

Indikator	Item	Frekuensi					N	Min.	Max.	Mean
		STS	TS	N	S	SS				
Adequate and Fair Compensation (X ₂₁)	X ₂₁₁	0	12	5	20	13	50	2	5	3,68
	X ₂₁₂	2	4	14	25	5	50	1	5	3,54
	Rata-rata									3,61
Safe and Healthy Working Conditions (X ₂₂)	X ₂₂₁	2	3	14	19	12	50	1	5	3,72
	X ₂₂₂	2	2	13	17	16	50	1	5	3,86
	Rata-rata									3,79
Constitutionalism (X ₂₃)	X ₂₃₁	3	4	16	10	17	50	1	5	3,68
	X ₂₃₂	2	6	6	28	8	50	1	5	3,68
	Rata-rata									3,68
Development of Human Capacities (X ₂₄)	X ₂₄₁	2	10	12	8	18	50	1	5	3,60
	X ₂₄₂	2	2	12	21	13	50	1	5	3,82
	Rata-rata									3,71
Opportunity for Growth and Security (X ₂₅)	X ₂₅₁	1	6	6	22	15	50	1	5	3,88
	X ₂₅₂	1	7	11	23	8	50	1	5	3,60
	Rata-rata									3,74
Social Integration in the Organization (X ₂₆)	X ₂₆₁	4	1	14	18	13	50	1	5	3,70
	X ₂₆₂	2	3	10	18	17	50	1	5	3,90
	Rata-rata									3,80
Work and Total Life Space (X ₂₇)	X ₂₇₁	2	2	18	11	17	50	1	5	3,78
	X ₂₇₂	2	2	8	28	10	50	1	5	3,84
	Rata-rata									3,81
Social Relevance of Work Life (X ₂₈)	X ₂₈₁	3	6	14	9	18	50	1	5	3,66
	X ₁₈₂	2	2	13	20	13	50	1	5	3,80
	Rata-rata									3,73
Rata-rata <i>Quality of Work Life</i> (X ₂)										3,73

Secara umum, variabel Quality of Work Life (X_2) memiliki nilai rata-rata sebesar 3,73 yang termasuk dalam kategori "Tinggi/Baik", mengindikasikan bahwa kualitas kehidupan kerja pegawai telah berjalan secara positif melalui kompensasi yang layak, lingkungan aman, serta keseimbangan peran yang harmonis. Seluruh indikator dalam variabel ini juga berhasil meraih predikat "Tinggi/Baik", dengan indikator Work and Total Life Space (X_{27}) mencatat nilai tertinggi sebesar 3,81 karena dinilai sukses mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi pegawai. Tren positif ini diikuti berturut-turut oleh indikator Social Integration in the Organization (X_{26}) sebesar 3,80; Safe and Healthy Working Conditions (X_{22}) sebesar 3,79; Opportunity for Growth and Security (X_{25}) sebesar 3,74; Social Relevance of Work Life sebesar 3,73; Development of Human Capacities (X_{24}) sebesar 3,71; Constitutionalism (X_{23}) sebesar 3,68; serta indikator dengan nilai terendah namun tetap berkategori baik, yaitu Adequate and Fair Compensation (X_{21}) sebesar 3,61.

Tabel 6. Statistik Deskriptif Kinerja Pegawai

Indikator	Item	Frekuensi					N	Min.	Max.	Mean
		STS	TS	N	S	SS				
Input rating pegawai berdasarkan Penilaian Pimpinan (Y ₁)	Y ₁₁	1	5	16	19	9	50	1	5	3,60
	Y ₁₂	3	8	13	17	9	50	1	5	3,42
	Rata-rata									3,51
Tercapainya indikator kinerja individu (Y ₂)	Y ₂₁	2	5	20	15	8	50	1	5	3,44
	Y ₂₂	1	8	12	19	10	50	1	5	3,58
	Rata-rata									3,51
Kehadiran (Y ₃)	Y ₃₁	4	5	14	21	6	50	1	5	3,40
	Y ₃₂	2	3	18	19	8	50	1	5	3,56
	Rata-rata									3,48
Rata-rata Kinerja Pegawai (Y)										3,50

Sumber: data kuesioner diolah, 2026

Secara keseluruhan, variabel Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,50 yang termasuk dalam kategori "Tinggi/Baik", mengindikasikan bahwa pegawai secara umum telah mampu mencapai target kerja, berperilaku positif, dan mematuhi peraturan organisasi dengan baik. Seluruh indikator pada variabel ini juga berada dalam kategori "Tinggi/Baik", di mana indikator Input Rating Pegawai Berdasarkan Penilaian Pimpinan (Y₁) dan Tercapainya Indikator Kinerja Individu (Y₂) sama-sama meraih nilai tertinggi sebesar 3,51 karena dinilai sukses dalam pemenuhan rencana aksi serta hasil kerja nyata. Sementara itu, indikator Kehadiran (Y₃) mencatat nilai terendah sebesar 3,48 yang menunjukkan bahwa meski tingkat kedisiplinan pegawai sudah berada pada kondisi yang baik, aspek ini masih memerlukan perhatian lebih untuk ditingkatkan di masa mendatang.

Tabel 7. Statistik Deskriptif Employee Engagement

Indikator	Item	Frekuensi					N	Min.	Max.	Mean
		STS	TS	N	S	SS				
Vigor (Z ₁)	Z ₁₁	1	7	15	18	9	50	1	5	3,54
	Z ₁₂	1	7	16	19	7	50	1	5	3,48
	Rata-rata									3,51
Dedikasi (Z ₂)	Z ₂₁	3	3	14	18	12	50	1	5	3,66
	Z ₂₂	1	8	10	17	14	50	1	5	3,70
	Rata-rata									3,68
Absorption (Z ₃)	Z ₃₁	3	4	18	17	8	50	1	5	3,46
	Z ₃₂	3	5	9	22	11	50	1	5	3,66
	Rata-rata									3,56
Rata-rata Kinerja Pegawai (Y)										3,58

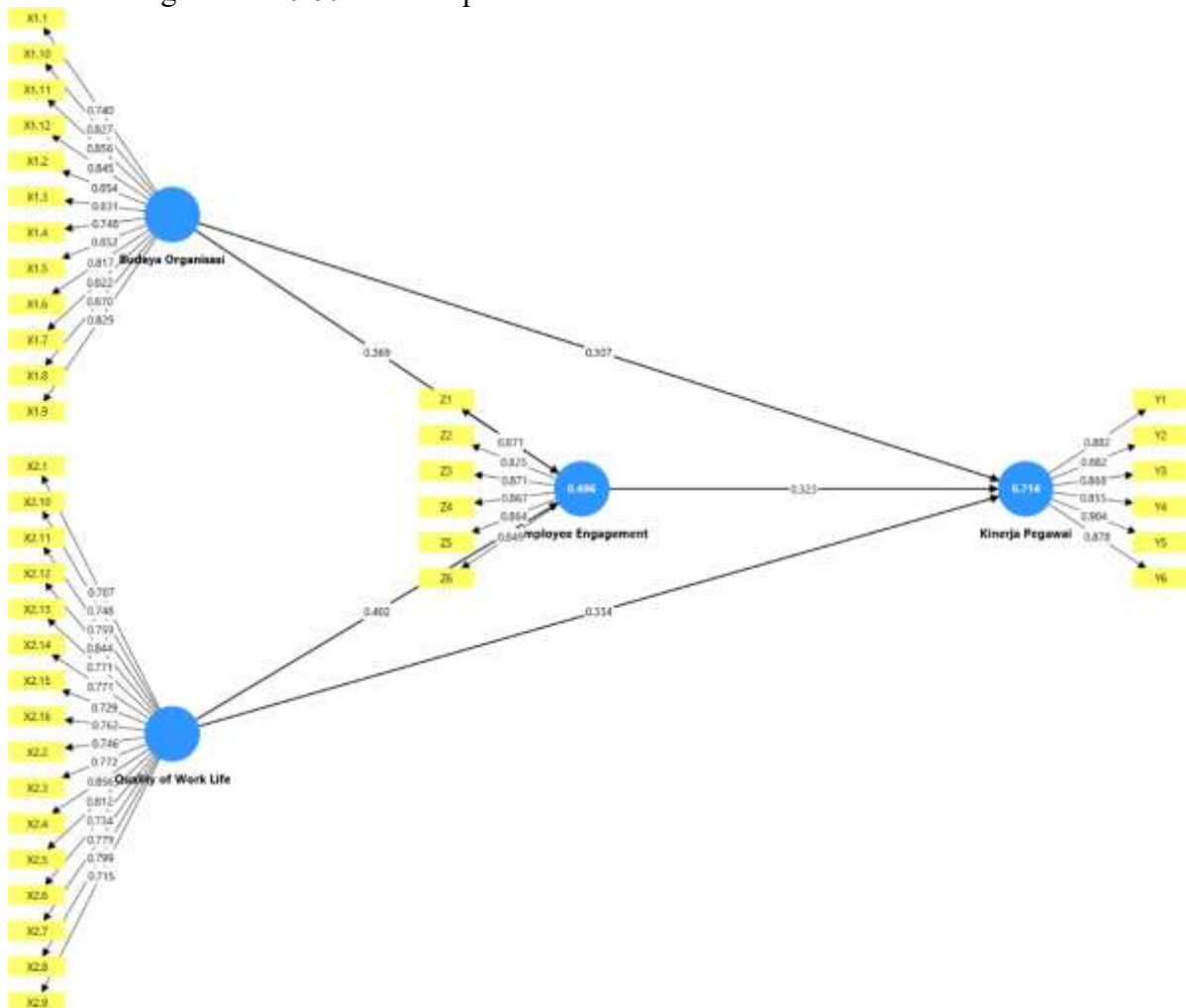
Sumber: data kuesioner diolah, 2026

Secara umum, tingkat Employee Engagement (Z) pegawai berada dalam kategori "Tinggi/Baik" dengan nilai rata-rata sebesar 3,58, yang mencerminkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi yang baik terhadap organisasi. Dari ketiga indikator yang diukur, Dedikasi (Z₂) meraih nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,68, menunjukkan rasa bangga dan keberartian kerja yang sangat kuat di kalangan pegawai. Capaian ini didukung oleh indikator Absorption (Z₃) sebesar 3,56 yang menandakan kemampuan fokus dan keterlibatan kerja yang optimal, serta indikator Vigor (Z₁) sebesar 3,51 yang menegaskan bahwa pegawai memiliki energi serta daya tahan yang baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis model pengukuran digunakan guna melihat bagaimana blok indikator merepresentasikan variabel konstruk yang diteliti. Pengujian ini berfokus pada dua aspek utama: validitas dan reliabilitas. Dalam menilai reliabilitas, indikator diuji berdasarkan keandalan indikator itu sendiri serta konsistensi internalnya. Di sisi lain, ketepatan alat ukur dinilai melalui pengujian validitas konvergen dan diskriminan.

Pengujian reliabilitas indikator (indicator reliability) dilakukan guna mengukur kemampuan setiap indikator dalam merepresentasikan konstruk atau variabel latennya. Evaluasi ini mengacu pada perolehan nilai outer loadings masing-masing indikator. Merujuk pada Hair dkk. (2022), suatu indikator dinyatakan reliabel apabila nilai outer loading-nya melebihi 0.70. Kendati demikian, untuk penelitian yang bersifat pengembangan skala, nilai outer loading sebesar 0.60 masih dapat ditoleransi.



Gambar 2. Outer Model
Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa hasil outer loading setiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Budaya Organisasi (X1), Quality of Work Life (X2), Employee Engagement (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai di atas 0,70. Nilai outer loading tertinggi terdapat pada indikator Y5 sebesar 0,904, sedangkan nilai terendah terdapat

pada indikator X2.1 sebesar 0,707. Meskipun demikian, seluruh nilai outer loading telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, yaitu lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen (convergent validity) karena mampu merepresentasikan dan mengukur konstruk laten yang seharusnya diukur.

Tabel 8. ronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Keterangan
Budaya Organisasi	0,957	0,961	0,962	Reliabel
Employee Engagement	0,928	0,931	0,944	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,941	0,943	0,953	Reliabel
Quality of Work Life	0,954	0,956	0,959	Reliabel

Sumber: data kuesioner diolah, 2026

Tabel 5.10 menunjukkan hasil uji reliabilitas pada setiap variabel laten yang digunakan dalam penelitian. Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho_a), dan Composite Reliability (rho_c) pada variabel Budaya Organisasi (X1), Quality of Work Life (X2), Employee Engagement (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) seluruhnya berada di atas batas minimum yang disyaratkan, yaitu 0,70. Bahkan seluruh nilai reliabilitas berada di atas 0,90, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi.

Tabel 9. Convergent Validity

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,681
Employee Engagement	0,736
Kinerja Pegawai	0,771
Quality of Work Life	0,593

Sumber: data kuesioner diolah, 2026

Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang membentuknya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria convergent validity, sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Selain itu, nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,771, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki kemampuan paling baik dalam menjelaskan varians indikator pembentuknya dibandingkan variabel lainnya.

Tabel 9. Fornell Larcker Criterion

Variabel	Budaya Organisasi	Employee Engagement	Kinerja Pegawai	Quality of Work Life
Budaya Organisasi (X1)	0,825			
Employee Engagement	0,637	0,858		
Kinerja Pegawai	0,736	0,736	0,876	
Quality of Work Life	0,668	0,648	0,749	0,770

Sumber: data kuesioner diolah, 2026

Berdasarkan Tabel diatas, nilai akar kuadrat AVE pada seluruh variabel penelitian lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan variabel lain. Variabel Budaya Organisasi (X1) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,825, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Employee Engagement (Z) sebesar 0,637, Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,736, dan Quality of Work Life (X2) sebesar 0,668. Variabel Employee Engagement (Z) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,858, variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,876, dan variabel Quality of Work Life (X2) sebesar 0,770. Masing-masing nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel laten lainnya. Dengan demikian, setiap variabel laten memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu menjelaskan indikator-indikatornya dengan lebih baik dibandingkan konstruk lainnya, sehingga validitas diskriminan berdasarkan Fornell-Larcker Criterion telah terpenuhi.

Hasil Evaluasi Model Struktural (Structural Model)

Adapun hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 9. Koefisien Determinasi (R²)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Employee Engagement	0,496	0,474
Kinerja Pegawai	0,714	0,695

Sumber: data kuesioner diolah, 2026

Berdasarkan pengujian koefisien determinasi, model struktural penelitian ini menunjukkan kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Variabel Budaya Organisasi (X1) dan Quality of Work Life (X2) mampu menjelaskan 49,6% variasi variabel Employee Engagement (Z), yang menurut kriteria Hair et al. (2022) masuk dalam kategori moderate (sedang) karena mendekati nilai 0,50. Sementara itu, variasi pada variabel Kinerja Pegawai (Y) mampu dijelaskan sebesar 71,4% oleh kombinasi variabel X1, X2, dan Z, yang menunjukkan kemampuan penjelasan mendekati kategori substantial (kuat) karena hampir mencapai nilai 0,75; sedangkan sisa persentase dari kedua variabel endogen tersebut dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 9. Path Coefficients

Variabel	Original Sample (O)
Budaya Organisasi -> Employee Engagement	0,369
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,307
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,323
Quality of Work Life -> Employee Engagement	0,402
Quality of Work Life -> Kinerja Pegawai	0,334

Sumber: data kuesioner diolah, 2026

Analisis nilai Original Sample (O) pada Path Coefficients menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian bernilai positif, yang berarti peningkatan pada variabel eksogen selalu diikuti oleh peningkatan variabel endogen. Pengaruh langsung terhadap Employee Engagement (Z) didominasi oleh variabel Quality of Work Life (X2) dengan koefisien terbesar yaitu 0,402, disusul oleh Budaya Organisasi (X1) sebesar 0,369. Sementara itu, pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara berurutan dipengaruhi paling kuat oleh Quality of Work Life (X2) sebesar 0,334 (lebih besar dibanding pengaruh langsung X1), diikuti oleh variabel Employee Engagement (Z) sebesar 0,323, dan Budaya Organisasi (X1) sebesar 0,307. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik

budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat keterikatan pegawai, maka akan semakin optimal pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Hasil Uji Hipotesis

Menurut Hair et al. (2022), evaluasi signifikansi hubungan antar-konstruk dalam model struktural dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS yang menghasilkan indikator path coefficients, t-statistics, dan p-values. Nilai t-statistics yang diperoleh pada tiap jalur hubungan nantinya menjadi dasar pengujian hipotesis dengan membandingkannya terhadap t-table. Pada tingkat kepercayaan 95% dengan batas ketidakakuratan (α) sebesar 5% (0,05), maka konstanta t-table yang ditetapkan adalah 1,96.

Tabel 10. Pengujian Hipotesis

Variabel	<i>T statistics</i> (<i>O/STDEV</i>)	<i>P values</i>	Kesimpulan
Budaya Organisasi -> <i>Employee Engagement</i>	2,412	0,016	Diterima
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	2,064	0,039	Diterima
<i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Pegawai	2,266	0,024	Diterima
<i>Quality of Work Life</i> -> <i>Employee Engagement</i>	3,307	0,001	Diterima
<i>Quality of Work Life</i> -> Kinerja Pegawai	3,124	0,002	Diterima
Budaya Organisasi -> <i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Pegawai	1,985	0,047	Diterima
<i>Quality of Work Life</i> -> <i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Pegawai	1,613	0,107	Ditolak

Sumber: data kuesioner diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ditunjukkan oleh nilai P Values dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, sebagian besar hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima karena memiliki nilai P Values $\leq 0,05$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Quality of Work Life berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement maupun Kinerja Pegawai. Selain itu, Employee Engagement juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Pada pengaruh tidak langsung, Employee Engagement terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Namun demikian, Employee Engagement tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai karena memiliki nilai P Values sebesar 0,107 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, Employee Engagement memiliki peran sebagai variabel mediasi pada hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai, tetapi tidak pada hubungan antara Quality of Work Life dan Kinerja Pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Madiun ini menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Quality of Work Life (QWL) terbukti krusial dalam membangun keterikatan (Employee Engagement) dan mendongkrak Kinerja Pegawai. Budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai landasan perilaku kerja disiplin sekaligus pendorong komitmen pegawai, di mana pengaruhnya terhadap kinerja dapat diperkuat melalui mekanisme mediasi Employee Engagement. Di sisi lain, pemenuhan QWL lewat lingkungan kerja yang kondusif dan pemenuhan kebutuhan pegawai terbukti mampu meningkatkan kinerja secara langsung tanpa harus dimediasi oleh Employee Engagement,

yang menunjukkan bahwa perbaikan kualitas kehidupan kerja sudah sangat efektif dalam mendorong produktivitas secara mandiri.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat relevansi teori Robbins dan Judge mengenai budaya organisasi serta teori Schaufeli et al. tentang dampak positif keterikatan pegawai terhadap kinerja, sekaligus memperkaya konsep QWL dari Walton dengan temuan unik bahwa keterikatan pegawai tidak memediasi hubungan QWL terhadap kinerja. Secara praktis, karena QWL memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja, instansi disarankan memprioritaskan peningkatan kualitas kehidupan kerja melalui penyediaan lingkungan yang aman dan keseimbangan kerja-pribadi. Selain itu, organisasi perlu memperkuat budaya kolaboratif dan inovatif serta meningkatkan keterikatan pegawai melalui pemberian apresiasi, komunikasi yang harmonis, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan guna mencapai kinerja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, K., Jannah, M., Aiman, U., Hasda, S., Fadilla, Z., Taqwin, ... Sari, M. E. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Adam, N., & Alfawaz, A. (2025). Enhancing organizational performance: how gender diversity enhances employee engagement and commitment. *Humanities & Social Science Communications*, 12(199), 1–11. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04441-7>
- Al Hairi, M. R., & Syahrani. (2025). Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Lembaga Pendidikan. *Tarbiyatul Ilmu : Jurnal Kajian Pendidikan*, 2(12), 596–605. Retrieved from <https://languar.net/index.php/TARBIYATULILMU/article/view/458>
- Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables . *The International Journal of Social Sciences World*, 3(1), 259–269. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.5068429>
- Azahra, T., & Nurhasan, R. (2025). Pengaruh Employee Engagement dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Distributor di Kabupaten Garut. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12(4), 1475–1490. Retrieved from <https://doi.org/10.37606/publik.v12i4.2058>
- Bashofi, M. R., Aprillia, & Putritama, T. R. (2026). Implementasi Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja dan Kepemimpinan Siswa SMA dalam Organisasi Santri. *Khidmah Nusantara : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 211–217. Retrieved from <https://doi.org/10.69533/48ncm255>
- Chaerani, A., Hermawati, A., & Survival. (2025). Pendekatan Quality of Work Life Sebagai Strategi Intention to Stay Dengan Penguatan Komitmen Organisasi. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 1774–1781.
- Chamberlain, L., Hughes, E., & Donnelly, R. (2025). Bridging the Gaps in Work Quality Research: A Multi-Level Interdisciplinary Review. *Sage Journals*, 39(4), 949–971. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/09500170251325790>
- Febrianti, M. M., & Priyadi, M. P. (2022). Implementasi Good Governance dan Kinerja Pegawai dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 11(8). Retrieved from <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/4748>

- Firdaus, A. A., & Rusmiati. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Paser. *Innovative : Journal of Social Science Research*, 5(1), 6297–6306. Retrieved from <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i1.18257>
- Gaur, A., & Gupta, D. (2024). Enhancing Employee Engagement: Unveiling the Impact of Quality of Work-Life Balance and Corporate Culture through Literature Review. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(2), 1–14. Retrieved from <https://www.ijfmr.com/>
- Harahap, D. A. A., Hardjo, S., & Patisina. (2025). The Influence of Quality of Work Life on the Professionalism of Traffic Directorate (Ditlantas) Personnel With Organizational Intelligence as a Moderating Variable. *JHSS : Journal of Humanities and Social Studies*, 09(02), 1699–1707. Retrieved from <https://doi.org/10.33751/jhss.v9i2.12654>
- Istiqaroh, C. R., Usman, I., & Harjanti, D. (2022). How Do Leaders Build Organizational Resilience? An Empirical Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 15(3), 449–462.
- Kurniawati, E., Arief, M., & Riadi, R. (2025). The Effect Of Organizational Culture, Performance Benefits And Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 3(4), 681–704. Retrieved from <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i4.154>
- Natasya, N. S., & Awaluddin, R. (2021). The Effect of Quality of Work Life, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Engagement. *Bina Bangsa International Journal of Business And Management*, 1(2), 158–165. Retrieved from <https://doi.org/10.46306/bbijbm.v1i2.16>
- Nopriani, A. S., & Nengsih. (2021). The Influence of Work Life Quality and Organizational Culture on Employee Engagement in PT. Wahyu Septyan Bengkulu. *Journal of Indonesian Management*, 1(3), 252–259. Retrieved from <https://doi.org/10.53697/jim.v1i3.165>
- Pratiwi, C. P., Mardani, R. M., & Bastomi, M. (2025). Pengaruh Quality Of Work Life Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan Warehouse PT Tirta Sukses Perkasa). *E-JRM : Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 14(01), 525–537. Retrieved from <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm>
- Rafferty, A. (2025). The Moderating Role of Societal Cultural Values and Practices on the Relationship Between Workplace Aggression and Employee Engagement. *Wiley : Human Resource Management Journal*, 35(754), 754–816. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12593>
- Rahmawati, A., Ahamed, F., & Rokhman Wahibur. (2022). Interrelationship among Quality of Work-Life, Islamic Work Ethics, and Employee Performance: Employee Engagement as Mediator. *Equilibrium*, 10(1), 71–90. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.21043/equilibrium.v10i1.14935>
- Rajabie, D. N., & Mardianti, D. (2026). Human Resource Quality and Organizational Culture in Employee Performance Assessment: Kualitas Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi dalam Penilaian Kinerja Karyawan. *Academia Open*, 11(1), 1–19. Retrieved from 10.21070/acopen.11.2026.12978
- Salsabila, A., Annisa, N. N., & Prasaja, M. G. (2024). Pengaruh Employee Engagement, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Simojoyo Putra Engineering Cikarang Timur). *Jurnal Vitalitas*, 6(5), 41–53. Retrieved from <https://doi.org/10.37729/volatilitas.v6i5.5642>

- Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran Budaya Organisasi Dalam Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. *Journal of Strategic and Human Resources (JSHR)*, 1(2), 1–13. Retrieved from <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jshr>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Springer International Publishing*, 1–40. doi:10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Windari, Y., & Rini, H. P. (2024). Peningkatan Kinerja Melalui Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. *Jambura : Economic Education Journal*, 6(2), 593–616. Retrieved from <https://doi.org/10.37479/jeej.v6i2.16772>