



Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia)

Hafni Ratna Indah^{1,*}, Aryana Satrya², Ety Puji Lestari¹

¹ Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia

² Departemen Manajemen, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

Email: ^{1,*}530033001@ecampus.ut.ac.id, ²aryana@ui.ac.id, ³ettypl@ecampus.ut.ac.id

Penulis Korespondensi: 530033001@ecampus.ut.ac.id

Submitted: 19/01/2022; Accepted: 25/02/2022; Published: 25/02/2022

Abstrak—Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri merupakan unsur pendukung dalam Kepolisian Negara Republik Indonesia yang bertugas merencanakan, mengembangkan dan menyelenggarakan fungsi pendidikan dalam rangka “Menciptakan Insan Tribrata yang bermoral, Profesional, modern dan unggul”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh personel Lemdiklat Polri dan diperoleh sampel menggunakan rumus slovin sebanyak 202 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara daring. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan analisis jalur menggunakan PLS. Hasil analisis data menunjukkan bahwa: (1) Variabel budaya organisasi memberikan pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Variabel motivasi kerja memberikan pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Variabel budaya organisasi memberikan pengaruh langsung namun tidak signifikan terhadap employee engagement, (4) Variabel motivasi kerja memberikan pengaruh langsung dan signifikan terhadap employee engagement (5) Variabel budaya organisasi dan motivasi kerja memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada Lemdiklat Polri (6) Variabel employee engagement memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Employee Engagement; Kinerja Karyawan; Motivasi Kerja.

Abstract—The National Police Education and Training Institute is a supporting element in the Indonesian National Police whose task is to plan, develop and carry out educational functions in the context of “Creating Tribrata Persons who are moral, professional, modern and superior”. This study aims to determine the effect of organizational culture and work motivation on employee performance with employee engagement as a mediating variable at the Indonesian National Police Education and Training Institute. The population in this study were all personnel of the National Police Education and Training Center and a sample of 202 people was obtained using the slovin formula. Data was collected using an online questionnaire. The data that has been collected is analyzed by path analysis using PLS. The results of data analysis show that: (1) Organizational culture variable has a direct and significant influence on employee performance, (2) Work motivation variable has a direct and significant influence on employee performance, (3) Organizational culture variable has a direct but not significant effect on employee engagement, (4) Variables of work motivation have a direct and significant influence on employee engagement (5) Variables of organizational culture and work motivation have an indirect influence on employee performance with employee engagement as a mediating variable at the National Police Education and Training Institute (6) Variables of employee engagement have an influence on employee performance.

Keywords: Employee Engagement; Employee Performance; Organizational Culture; Work Motivation.

1. PENDAHULUAN

Institute for Economics and Peace setiap tahunnya menerbitkan laporan peringkat yang menggambarkan kondisi keamanan suatu negara yang dinamakan sebagai *Global Peace Index* (GPI). Komponen yang menjadi penilaian indeks tersebut ialah konflik internal, tingkat kejahatan, tingkat pembunuhan, hingga terorisme. Ada pula 3 (tiga) faktor penting yang menentukan tingkat keamanan suatu negara, di antaranya konflik internasional dan domestik yang sedang berlangsung, keselamatan dan keamanan masyarakat, dan militerisasi. Skor yang ada lalu dihitung dan ditampilkan dalam sebuah laporan. Semakin rendah nilainya, semakin tinggi peringkat negara dalam keamanan. Indonesia mengalami kenaikan GPI dari tahun 2015 – 2019, tetapi kembali turun pada tahun 2020 (*Laporan Akuntabilitas Kinerja Biro Kurikulum Lemdiklat Polri Tahun 2020, 2020*).

Kepolisian Negara Republik Indonesia atau POLRI adalah salah satu lembaga negara yang mengembang tugas utama dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Tugas pokok POLRI sudah tertuang dalam pasal 13 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia yakni “memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum dan memberikan perlindungan, pengayoman serta pelayanan kepada masyarakat.” Dalam melaksanakan tugas pokok, POLRI membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi sesuai dengan kualifikasi pekerjaannya, sehingga POLRI melakukan upaya reformasi birokrasi menuju *good governance* dan *clean government*.

POLRI memiliki program transformasi menuju POLRI YANG PRESISI (Prediktif, Responsibilitas, dan Transparansi Berkeadilan) yang mencakup 4 (empat) kebijakan utama, yakni: (a) Transformasi Organisasi; (b) Transformasi Operasional; (c) Transformasi Pelayanan Publik; serta (d) Transformasi Pengawasan. Selain itu, terdapat juga pengembangan SDM POLRI dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi masyarakat yang dinamis dengan



police 4.0, yaitu (a) peningkatan kualitas SDM POLRI menuju era *police 4.0*; (b) peningkatan sistem manajemen karir berbasis kinerja; (c) perluasan kerja sama pendidikan di dalam dan luar negeri; (d) pengelolaan SDM unggul yang humanis; (e) peningkatan kesejahteraan pegawai polri (“Program Presisi Kapolri,” 2021).

Untuk mendukung rencana aksi program Presisi Kapolri, Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI (Lemdiklat Polri) senantiasa melakukan inovasi dan terobosan terkait dengan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sebagai upaya untuk menumbuhkan budaya organisasi dan motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. POLRI harus senantiasa menjadi lembaga profesional di mana anggotanya harus memiliki kompetensi dan spesialisasi yang tinggi (Indriyanto, 2017). Lemdiklat Polri merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan bagi polisi yang memiliki tugas untuk merencanakan, mengembangkan dan menyelenggarakan fungsi pendidikan berdasarkan jenis dan jenjang pendidikan. Salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan diklat yakni sumber daya manusia yang profesional, modern dan unggul, yang memiliki integritas dan wawasan yang luas serta memiliki komitmen untuk memajukan pendidikan yang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Salah satu upayanya yakni mengintegrasikan teknologi informasi dalam melakukan pelayanan. Lemdiklat Polri saat ini memiliki sistem informasi pendidikan dan latihan (SIPL). Sistem ini memungkinkan peserta didik untuk mengakses bahan ajar, kurikulum dan nilai. Sedangkan untuk admin di pusat pendidikan, sistem ini berguna untuk mengelola kurikulum dan modul yang akan didapatkan siswa. Selain itu pengelolaan kurikulum dan bahan ajar juga sudah dilakukan melalui aplikasi Sistem Informasi Kurikulum dan Bahan Ajar Pelatihan (SIKUHAP). Adanya salinan arsip dalam bentuk elektronik berbasis web dalam membuat keamanan data lebih terjaga, juga untuk meningkatkan pelayanan Bagian Kurikulum, Bahan Ajar, dan Pelatihan (Bagkurhanjarlat) Lemdiklat Polri dalam memberikan dokumen kurikulum dan bahan ajar pelatihan kepada Satuan Pendidikan (Satdik) di kewilayahan (*Laporan Kinerja Satker Lemdiklat Polri Tahun 2019*, 2019).

Lemdiklat Polri juga melakukan pembaharuan lainnya dalam meningkatkan pelayanan bagi Satdik yakni dengan mengembangkan perpustakaan berbasis teknologi informasi agar dapat memberikan akses mudah bagi Satdik ketika membutuhkan data. Perpustakaan elektronik atau *e-Library* yang dikembangkan dapat mendukung kegiatan Satdik jajaran Lemdiklat Polri dalam mengakses informasi untuk kepentingan peningkatan mutu pendidikan (*Laporan Kinerja Biro Kurikulum Lemdiklat Polri Tahun 2020*, 2020). Upaya yang dilakukan oleh Lemdiklat Polri ini telah menggambarkan adanya *e-service* melalui pemanfaatan teknologi informasi. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Sarker et al. (2018) menjelaskan bahwa tujuan utama dari *e-service* dalam organisasi sektor publik ialah untuk memberikan akses ke layanan dengan mudah kepada pengguna dengan mengurangi biaya dan waktu serta lebih nyaman.

Berdasarkan observasi awal peneliti melalui wawancara dengan salah satu Kepala Urusan di Bagian SDM Lemdiklat Polri bahwa sebagian personil yang dimutasi ke Lemdiklat Polri memiliki permasalahan saat bertugas di satuan kerja (Satker) sebelumnya, sehingga terdapat stigma bahwa Lemdiklat Polri ialah “pembuangan bagi personil yang bermasalah”. Kenyataan lainnya ialah masih banyaknya personil yang tidak hadir pada saat pelaksanaan apel pagi namun dianggap sebagai hal wajar, pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu, dan kurangnya rasa tanggung jawab atas pekerjaannya, hal ini tentu perlu disikapi secara bijaksana.

Peneliti melakukan observasi awal untuk melihat permasalahan terkait kinerja yang muncul di Lemdiklat Polri dengan mengadakan survei pendahuluan. Survei ini dilakukan dengan mengolah data kehadiran dan catatan pada Sistem Manajemen Kinerja yang mengambil sampel sebanyak 50 orang pegawai di tahun 2020. Hasilnya, 10% personil Lemdiklat Polri memiliki kehadiran dan kinerja yang baik, 5% personil memiliki kehadiran yang kurang baik namun kinerja baik, 44% personil memiliki kehadiran sangat kurang baik namun kinerja baik, dan 41% personil memiliki kehadiran dan kinerja yang sangat kurang baik.

Peneliti lalu melanjutkan observasi awal dengan memberikan pertanyaan terbuka kepada 30 orang responden dari tingkat pangkat dan jabatan berbeda. Hasilnya, pada variabel kinerja pegawai ditemukan permasalahan pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu, kualitas pekerjaan yang diselesaikan masih cenderung rendah, dan kurang memaksimalkan sumber daya yang dimiliki organisasi. Pada penelitian ini, variabel difokuskan pada variabel budaya organisasi, variabel motivasi, dan variabel *employee engagement*.

Variabel pertama yang diteliti yakni variabel budaya. Variabel budaya ini digambarkan sebagai suatu gambaran bagi karyawan terhadap organisasi yang menaunginya. Dijelaskan oleh Hofstede (2011) bahwa budaya ialah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar, sehingga budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi tertentu, bukan dengan apa yang mereka sukai. prestasi kerja, kewarganegaraan, keselamatan, kepuasan pelanggan, kualitas layanan dan organisasi. Budaya organisasi secara umum berlaku bagi seluruh anggota organisasi, Di dalam Lemdiklat Polri ini ditemukan masalah cara pandang masing-masing individu terhadap kelompok organisasi yang menyebabkan pada pelaksanaan tugas, pemahaman yang kurang tentang kondisi organisasi, ketidakpuasan terhadap organisasi, sistem kerja yang dibuat dengan “biasanya” terkadang kurang mendukung budaya organisasi yang ada. Namun dalam beberapa kasus, budaya organisasi juga tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja (Lutfah, Hariyati, & Handayani, 2019), sehingga pengaruhnya ini akan sangat berpengaruh pada organisasinya seperti apa.

Variabel kedua yang diteliti yakni variabel motivasi. Motivasi adalah proses dari memberi motif, semangat maupun rangsangan kepada orang lain agar mau bekerja secara sadar dan ikhlas serta memiliki semangat dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi (Kuswati, 2019). Selain itu disampaikan pula oleh Gopalan et al. (2017)



mengemukakan pendapatnya bahwa motivasi ialah konsep teoritis yang digunakan untuk memperjelas perilaku manusia. Dalam variabel motivasi ditemukan bahwa semangat kerja yang rendah, inisiatif dan kreativitas yang jarang dimunculkan, rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang terkadang dianggap sebagai hal sepele serta kebutuhan masing-masing personil yang berbeda merupakan permasalahannya. Hal tersebut diperkuat oleh Paais & Pattiruhu (2020) yang berpendapat bahwa motivasi adalah pemicu dalam meningkatkan kepuasan dan kualitas kerja memiliki pengaruh psikologis yang signifikan pada strategi organisasi dalam berbagai operasi bisnis. Motivasi akan efektif jika seseorang mengetahui perannya dalam organisasi. Motivasi bergerak pada aspek yang diasumsikan memiliki unsur penting bagi tiap individu.

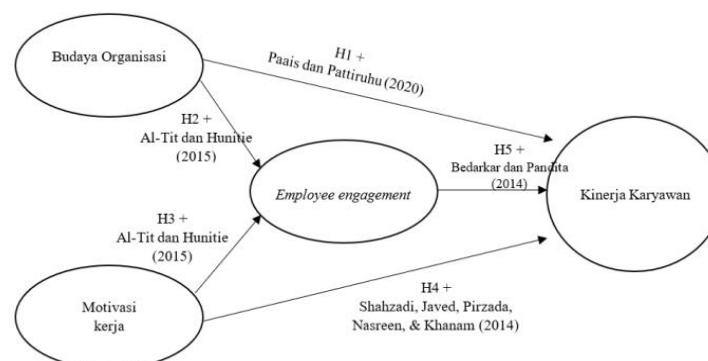
Selanjutnya dalam variabel *employee engagement*, dapat digambarkan sebagai ketertarikan secara emosional dengan sebuah pekerjaan dan organisasinya, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan utama yang dimilikinya. Kahn (2010) mengemukakan pendapat bahwa *employee engagement* dapat menjadi *personal engagement* yang memanfaatkan kemampuan anggota mereka untuk melakukan tugas dalam pekerjaan mereka. Karyawan akan mengekspresikan diri baik secara fisik, kognitif, dan emosional untuk menghasilkan kinerja bagi organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Turner (2020) menyimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu perasaan antusias, gairah, kepuasan, pemberdayaan, dan perilaku positif lainnya yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* ialah kemauan atau komitmen karyawan untuk membentuk sikap, perilaku, dan motivasi positif dalam bekerja untuk menjalankan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Permasalahan yang diketahui ialah kurang mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki personil, sering terjadi personil mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar, sering menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja, serta pekerjaan diselesaikan namun sering kali mengabaikan kualitas pekerjaan.

Permasalahan lain yang ditemui di Lemdiklat Polri yakni pegawai yang mengingkari tugas tanpa keterangan dan dalam kurun waktu cukup lama, kehadiran pegawai yang hanya sekadar memenuhi kualitas absensi, rasa tanggung jawab individual yang rendah, dan permasalahan kinerja lain yang mempengaruhi produktivitas organisasi yaitu tingkat *turn over* yang unik, di mana hanya memanfaatkan posisi di organisasi untuk mendukung kenaikan pangkatnya atau menjadikan organisasi sebagai batu loncatan agar dapat dimutasi ke satuan lain. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Van Dooren et al., (2010) menjelaskan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai *output* dan juga *outcome* dari sebuah proses produksi maupun setiap pekerjaan tertentu. Sedangkan Shields (2020) menyampaikan dari sudut pandang karyawan bahwa kinerja karyawan ialah suatu *output* yang didapatkan melalui sebuah perilaku atau upaya kerja yang dilakukan sebagai penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dikuasai oleh karyawan pada perusahaan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar yang sudah ditentukan oleh organisasi.

Terdapat beberapa penelitian sejenis yang dilakukan untuk mengukur kinerja karyawan dari beberapa variabel yang berbeda. Ainanur & Tirtayasa (2018) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di pengelolaan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Selain itu dalam penelitian lain juga disebutkan bahwa terdapat pengaruh simultan antara variabel motivasi dan disiplin kerja pada karyawan di PT Syncrum Logistics (Ekhsan, 2019). Budaya organisasi, lingkungan kerja, iklim organisasi, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pegawai yang berdampak pada kinerja mereka (Krisnaldy, Pasaribu, & Senen, 2019). Tetapi dalam penelitian lain motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan, tetapi pada variabel disiplin berpengaruh positif meskipun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020). Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan, kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai variabel.

2. METODE PENELITIAN

Model penelitian dalam penelitian kali ini ialah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian



2.1 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian kali ini ialah:

1. Budaya Organisasi

H1 : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*

2. Motivasi

H3 : Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4 : Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*

3. *Employee Engagement*

H5 : *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.2 Populasi

Populasi adalah agregasi elemen survei yang ditentukan secara teoritis (Umar dan Mandugu, 2015). Populasi seharusnya ditentukan seluruhnya. Satuan populasi harus relevan dengan spesifikasi yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh personil Lemdiklat Polri yang berjumlah 407 orang, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 “yang dimaksud dengan anggota Polri dan Pegawai Negeri Sipil pada Polri”.

2.3 Sampel

Sampel merupakan sekelompok orang, objek, atau item yang diambil dari populasi besar untuk pengukuran. Turner (2020) mengemukakan bahwa sampling adalah pemilihan subset dari populasi yang diminati dalam suatu studi penelitian. Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus slovin, seperti yang dijelaskan oleh Tejada dan Punzalan (2010) dengan mempertimbangkan jumlah populasi dengan tingkat keyakinan mencapai 95%. Rumus yang dimaksud ialah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)} \quad (1)$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

e : Margin eror (tingkat kesalahan standar yang dapat ditoleransi untuk penarikan sampel, 5%)

$$n = \frac{407}{1 + (0.05)^2} = 202 \text{ orang}$$

Maka jumlah sampel yang akan digunakan yakni sebanyak 202 orang.

2.4 Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data peneliti menggunakan uji instrumen (*pre-test*) terlebih dahulu dengan pengujian *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* (KMO), lalu dilanjut dengan uji reliabilitas, analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM), hingga uji-t.

2.5 Kinerja Karyawan

Van Dooren, Bouckaerat dan Halligan (2015) menjelaskan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai *output* dan juga *outcome* dari sebuah proses produksi maupun setiap pekerjaan tertentu. Sedangkan Shields (2016) menyampaikan dari sudut pandang karyawan bahwa kinerja karyawan ialah suatu output yang didapatkan melalui sebuah perilaku atau upaya kerja yang dilakukan sebagai penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dikuasai oleh karyawan pada perusahaan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar yang sudah ditentukan oleh organisasi.

2.6 Budaya Organisasi

Hofstede (2011) menjelaskan budaya ialah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa yang mereka sukai.

Macey (2013) mengemukakan bahwa indikator tingkat efektivitas budaya organisasi terdiri dari proses sosial dan simbolik yang terkait dengan aspek perilaku individu maupun kelompok, termasuk pergantian, kepuasan kerja, prestasi kerja, kewarganegaraan, keselamatan, kepuasan pelanggan, kualitas layanan dan organisasi. Sedangkan Sturisini (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah lainnya.

Lemdiklat Polri merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan bagi polisi yang memiliki tugas untuk merencanakan, mengembangkan dan menyelenggarakan fungsi pendidikan berdasarkan jenis dan jenjang pendidikan. Salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan diklat yakni sumber daya manusia yang profesional, modern dan



unggul, yang memiliki integritas dan wawasan yang luas serta memiliki komitmen untuk memajukan pendidikan yang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

2.7 Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses dari memberi motif, semangat maupun rangsangan kepada orang lain agar mau bekerja secara sadar dan ikhlas serta memiliki semangat dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi (Kuswati, 2019). Gopalan, Bakar, Zulfikri, Alwi, dan Mat (2017) mengemukakan pendapatnya bahwa motivasi ialah konsep teoritis yang digunakan untuk memperjelas perilaku manusia. Sedangkan Paais dan Pattiruhu (2020) berpendapat bahwa motivasi adalah pemicu dalam meningkatkan kepuasan dan kualitas kerja memiliki pengaruh psikologis yang signifikan pada strategi organisasi dalam berbagai operasi bisnis. Motivasi akan efektif jika seseorang mengetahui perannya dalam organisasi (Ritta, dkk. 2018). Motivasi bergerak pada aspek yang diasumsikan memiliki unsur penting bagi tiap individu.

2.8 Employee Engagement

Employee engagement ialah ketertarikan secara emosional dengan sebuah pekerjaan dan organisasinya, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan utama yang dimilikinya. Kahn (2010) mengemukakan pendapat bahwa *employee engagement* dapat menjadi *personal engagement* yang memanfaatkan kemampuan anggota mereka untuk melakukan tugas dalam pekerjaan mereka. Karyawan akan mengekspresikan diri baik secara fisik, kognitif, dan emosional untuk menghasilkan kinerja bagi organisasi. Albrecht (2010) menjelaskan bahwa dalam *engagement* terdapat 2 (dua) aspek penting, yakni (1) kondisi motivasional dalam bekerja yang positif dan energik; (2) sebuah kemauan untuk menjalankan peran dalam bekerja mencapai tujuan organisasinya. Turner (2020) menyimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu perasaan antusias, gairah, kepuasan, pemberdayaan, dan perilaku positif lainnya yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* ialah kemauan atau komitmen karyawan untuk membentuk sikap, perilaku, dan motivasi positif dalam bekerja untuk menjalankan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Organisasi dan Responden

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri atau disingkat Lemdiklat Polri merupakan unsur pendukung dari Kepolisian Negara Republik Indonesia yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tugas pokoknya yakni merencanakan, mengembangkan serta menyelenggarakan fungsi pendidikan pembentukan, pengembangan, serta pelatihan yang meliputi pendidikan profesi, manajerial, akademis, dan vokasi serta mengelola komponen pendidikan dan pelatihan di lingkungan Polri. Efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan jenis dan jenjang pendidikan serta memaksimalkan bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi dalam pembinaan pendidikan dan latihan.

Saat ini pelaksanaan Diklat telah mencapai keberhasilan yang cukup signifikan, ditandai dengan pembangunan sarana prasarana untuk mendukung proses pembelajaran yang memanfaatkan teknologi informasi, Pendidik yang bersertifikasi sampai dengan lulusan Diklat yang profesional, unggul dan berintegritas.

Visi Lemdiklat Polri ialah “Terwujudnya Lemdiklat Polri sebagai Pusat Keunggulan”. Untuk mendukung visi tersebut, Lemdiklat Polri juga memiliki misi yakni: (1) Mewujudkan SDM Polri yang siap pakai, (2) Mewujudkan penyelenggaraan Diklat Polri yang berkualitas di era Police 4.0. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut telah ditetapkan tujuan Lemdiklat Polri tahun 2020-2024, yaitu: (1) Menjamin lulusan Diklat Polri yang profesional, unggul dan berintegritas; (2) Menyelenggarakan Diklat Polri yang modern dan berkualitas; (3) Menerapkan manajemen Diklat yang terintegrasi dan terpercaya.

3.1 Hasil Penelitian

Responden yang ditentukan paling sedikit 202 orang, adapun responden yang mengisi kuesioner ialah 210 orang. Pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Lemdiklat Polri yang terdiri dari 4 sub satuan kerja. Data demografi responden dikelompokkan menjadi 5 (lima) bagian yaitu jenis kelamin, generasi, pendidikan terakhir, sub satuan kerja, dan masa kerja.

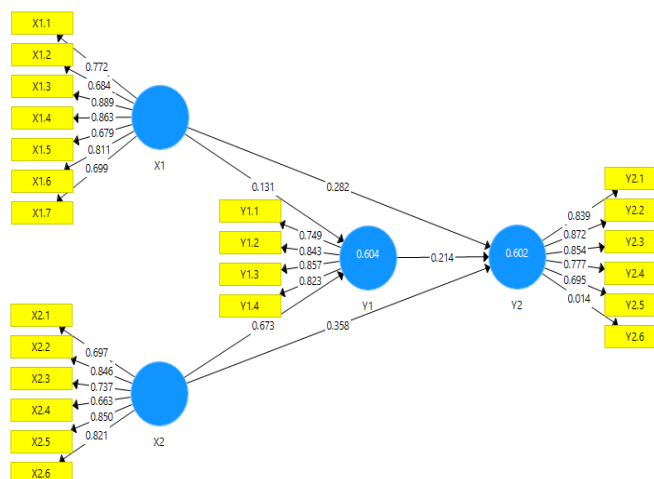
Jumlah responden laki-laki dan perempuan hampir seimbang. Responden laki-laki sebesar 52% atau sebanyak 110 orang, dan responden perempuan sebesar 48% atau sebanyak 100 orang. Berdasarkan generasi, responden kelahiran 1965-1979 (Generasi X) sebanyak 43% atau 91 orang, lalu terdapat Generasi Y (1980-1994) sebanyak 31% atau 64 orang, generasi Z (1995-2009) sebanyak 16% atau 34 orang, dan Generasi Baby Boomer sebanyak 10% atau 21 orang. Pendidikan terakhir dari para responden terbagi ke dalam pendidikan DIV atau S1 sebesar 45% atau 94 orang, SMA sebesar 36% atau 76 orang, S2 sebesar 13% atau 28 orang, DI – DIII sebesar 4% atau 9 orang, dan S3 sebanyak 2% atau 3 orang. Berdasarkan sub satuan kerja, Renmin menjadi subsatker dengan responden terbanyak yakni 89 orang atau 42% dari total responden, dilanjut dengan Biro Bindiklat sebanyak 48 orang atau 23%, kurikulum 37 orang atau 18% dan biro Jianbang berjumlah 36 orang atau 17%. Sementara berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja 10 sampai dengan 20 tahun menjadi responden terbanyak dengan 80 orang atau 38%, dilanjut



dengan responden masa kerja kurang dari 10 tahun yakni sebanyak 64 orang atau 31%, masa kerja selama 20 sampai dengan 30 tahun sebanyak 55 orang (26%), dengan responden dengan masa kerja lebih dari 30 tahun yaitu sebanyak 11 orang (5%) menjadi responden paling sedikit.

3.1 Uji Hipotesis

3.1.1 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

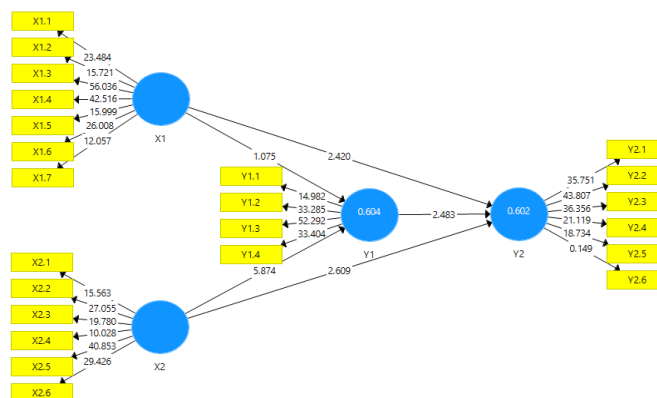


Gambar 2. Model Pengukuran

Dari gambar 2, model yang dihasilkan di atas diperoleh hasil bahwa hampir semua nilai *loading factor* berada di atas angka 0,5. Artinya hampir semua indikator dinyatakan valid. Hanya ada satu item yang bernilai di bawah 0,5.

3.1.2 Uji Model Struktural (Inner Model)

Dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar variabel atau menguji hipotesis. Model struktural penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 3. Model Struktural

Dapat diketahui bahwa hampir semua jalur yang terdapat dalam model sudah memenuhi angka signifikan, yakni nilai *T Statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P Values* di bawah 0,05. Hanya ada satu jalur yang tidak signifikan yaitu pada jalur X1 menuju Y1 memiliki nilai *T Statistic* sebesar 1,075 dan nilai *P Values* sebesar 0,283.

a. Uji Determinasi (R^2)

Nilai R square pada masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Determinasi

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement (Y1)	0,604	0,600
Kinerja Karyawan (Y2)	0,602	0,596

Dari tabel 1 tersebut dapat diketahui nilai R square dari variabel *employee enngagment* sebesar 0,604 yang artinya variabel *employee engagement* mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar 60,4% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Selanjutnya nilai R square untuk variabel



Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 0,602 yang artinya variabel tersebut mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar 60,2% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

b. Predictive Relevance

Predictive Relevance menurut Ghozali (2011) dapat diukur dengan menggunakan nilai predictive relevance (Q^2), adapun interpretasi Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur. Suatu model dianggap memiliki nilai predictive yang relevan jika nilai Q^2 lebih besar dari nol (0). Di mana besaran Q^2 memiliki rentang $0 < Q^2 < 1$. Sehingga:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2) = 1 - (1 - 0,602^2) = 0,843$$

Dengan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai predictive relevance pada penelitian ini sebesar 0,843 dan dapat dikatakan relevan.

3.2 Pembahasan Hasil

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dari hasil analisis diperoleh variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari hasil pengukuran T-Statistic dan P Values di mana nilai original sample pada koefisien jalur adalah positif 0,282 dan nilai T-Statistic adalah positif 2,420 dan memenuhi kriteria lebih besar dari 1,96. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang diajukan berpengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan diterima.

2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*

Dari hasil yang ada dapat diketahui T-Statistic dan P Values variabel budaya organisasi terhadap *employee engagement* memiliki nilai original sample koefisien adalah positif 0,131 dan nilai T-Statistic sebesar positif 1,075, maka tidak memenuhi kriteria lebih besar dari 1,96. Angka T-Statistic menunjukkan arah positif namun tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua tidak dapat diterima.

3. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengukuran T-Statistic dan P Values variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dapat diketahui bahwa nilai original sample pada koefisien jalur adalah positif 0,358 dan nilai T-Statistic pada hipotesis ialah positif 2,609 dan memenuhi kriteria lebih besar dari 1,96. Angka tersebut menunjukkan positif dan signifikan sehingga hipotesis penelitian ini dinyatakan diterima.

4. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Employee engagement*

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistic dan P Values, dapat diketahui bahwa nilai original sample pada koefisien jalur adalah positif 0,673 dan nilai T-Statistic positif 5,874 serta memenuhi kriteria lebih besar dari 1,96. Dengan T-Statistic yang menunjukkan hasil positif dan signifikan, maka hipotesis penelitian ini dinyatakan diterima.

5. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dari hasil ukur T-Statistic dan P Values variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, dapat diketahui bahwa nilai original sample koefisien ialah positif 2,483. Angka tersebut menunjukkan positif dan signifikan sehingga hipotesis awal pada penelitian ini dapat dinyatakan diterima.

3.3 Pembahasan Variabel Mediasi

Menurut Ramayah, Cheah, dkk. (2018) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel *employee engagement*, harus dilakukan (1) menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung; (2) menentukan tipe mediasi apakah termasuk dalam mediasi penuh, parsial atau tidak ada efek. Menentukan nilai *Variance Accounted For* (VAF) yakni perhitungan rasio pengaruh tidak langsung terhadap total, jika nilai VAF di atas 80% maka hal tersebut menunjukkan peran variabel mediasi sebagai pemediasi penuh, jika nilai VAF berada di antara 20% sampai dengan 80% mana dikategorikan sebagai variabel permediasi parsial, namun jika nilai VAF kurang dari 20% dapat disimpulkan hampir tidak ada efek dari variabel mediasi.

Tabel 2. Variabel Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	VAF (%)	Keterangan Mediasi
Budaya Organisasi => Employee Engagement => Kinerja Karyawan	0,282	0,028	0,309	9%	Tidak Ada Efek
Motivasi Kerja => Employee Engagement => Kinerja Karyawan	0,358	0,144	0,501	28%	Parsial

Berdasarkan tabel 2 di atas, diketahui bahwa hubungan tidak langsung yang dimiliki oleh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* diperoleh pengaruh langsung sebesar 0,282 menunjukkan hal positif, dan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,028. Lalu nilai total pengaruh sebesar 0,309 dan



hasil VAF yang diperoleh sebesar 9%. Maka variabel *employee engagement* dikategorikan sebagai mediasi yang tidak memiliki efek.

Hubungan tidak langsung yang dimiliki oleh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* diperoleh pengaruh langsung sebesar 0,358 menunjukkan hasil positif serta nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,144. Selanjutnya nilai total pengaruh sebesar 0,501 dan hasil VAF sebesar 28%. Maka variabel *employee engagement* dikategorikan sebagai mediasi parsial.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Dapat diartikan pula bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi karyawan.

3.4 Analisis Komprehensif

Berdasarkan hasil survey pendahuluan yang telah dilakukan, diketahui bahwa sebagian besar pegawai (44%) Lemdiklat Polri memiliki kehadiran yang dinilai sangat kurang baik namun memiliki kinerja yang dinilai baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 5 (lima) hipotesis yang diajukan, hanya 1 (satu) hipotesis yang tidak diterima, yaitu dalam hipotesis mengenai “budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*”. Dalam konteks ini, budaya organisasi sebagai kontrol mereka saat berinteraksi satu sama lain dan dengan pemangku kepentingan di luar organisasi.

Pada variabel budaya organisasi, item butir kuesioner yang memiliki nilai paling tinggi ialah item nomor 3 (tiga) sebesar 0,889 yang berbunyi “organisasi ingin tahu tentang ide dan saran saya”. Lemdiklat Polri telah mengimplementasikan item kuesioner tersebut di antaranya membuat tim kecil guna mendukung program atau kebijakan pimpinan, melakukan evaluasi Satdik yang dilakukan oleh tim. Evaluasi tidak hanya dilakukan oleh atasan ke bawahan, namun juga bawahan memiliki hak untuk mengevaluasi atasan. Karyawan akan merasa dihargai ketika suara mereka didengar dan menciptakan budaya organisasi yang mengarah pada hal tersebut dapat menjadi salah satu cara. Budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan akan merasa dihargai di dalam organisasi. Hal ini senada dengan beberapa hasil penelitian lain yang membahas mengenai budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Rizkya et al. (2019) dalam penelitian juga memperkuat bahwa untuk mendukung pekerjaan adalah dengan membangun budaya bekerja dalam organisasi yang efektif dan efisien. Meskipun budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung (Arif, Zainudin, & Hamid, 2019), namun budaya organisasi ini mempengaruhi variabel lainnya dalam organisasi, bahkan dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Indajang et al. (2020) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi keberadaannya menjadi pegangan dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi.

Kedua yakni variabel motivasi kerja, item butir kuesioner yang memiliki nilai paling tinggi ialah nomor 5 sebesar 0,850 yang berbunyi “Saya suka melihat kembali pekerjaan sehari-hari agar pekerjaan selesai dengan baik”. Lemdiklat Polri mengimplementasikannya dengan cara melakukan pelaporan pekerjaan secara berjenjang, mulai dari Bamin, Pamin, Paur, Kasubbag hingga kepada Kabag. Ada pula aplikasi SIPL dan SIKUHAP yang dibuat oleh tim Lemdiklat Polri dan digunakan oleh Satuan Pendidikan. Dilihat dari hasil yang diperoleh dalam penelitian, maka motivasi kerja dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut juga senada dengan beberapa hasil penelitian lain bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan (Wahyudi & Tupti, 2019). Pentingnya motivasi kerja dalam suatu organisasi terhadap suatu organisasi juga menyebabkan organisasi harus terus mengembangkan motivasi dan kinerja karyawan (Çetin & Aşkun, 2018) juga perlu didukung oleh pimpinan yang mampu mengajak untuk terus berubah dan berkembang (Andriani, Kesumawati, & Kristiawan, 2018; Rivai, 2020). Selain itu motivasi kerja menjadi salah satu faktor esensial untuk meningkatkan kinerja (Astuti, Shodikin, & Ud-Din, 2020).

Selanjutnya yakni *employee engagement* memiliki item butir kuesioner dengan nilai paling tinggi ialah item nomor 3 yaitu sebesar 0,857 yang berbunyi “Saya akan merekomendasikan tempat ini kepada orang lain sebagai tempat yang baik untuk bekerja”. Salah satu cara Lemdiklat Polri mengimplementasikan bagian ini ialah dengan menempatkan personel berprestasi, bukan yang bermasalah sehingga dapat membantah stigma Lemdiklat sebagai “tempat buangan pegawai yang bermasalah”. Hasil tersebut juga diperkuat pula oleh hasil penelitian yang lain, bahwa variabel *employee engagement* ini berpengaruh positif terhadap kinerja baik itu kinerja individu maupun kinerja organisasi (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Albrecht et al. (2018) juga memperkuat bahwa budaya organisasi dan sumber pekerjaan berpengaruh terhadap *employee engagement* ini.

Terakhir yang dibahas yakni berkaitan dengan variabel kinerja karyawan. Variabel ini memiliki item butir kuesioner dengan nilai paling tinggi ialah item nomor 2 yaitu sebesar 0,872 yang berbunyi “Saya mampu menangani tugas saya tanpa banyak pengawasan”. Lemdiklat Polri menerapkannya di lingkungan organisasi dengan melakukan evaluasi kinerja personel secara rutin berkala, selain itu juga memberikan *reward* untuk karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik, benar dan tepat waktu. Dari hasil tersebut terlihat bahwa keterlibatan personel dalam evaluasi dapat meningkatkan kinerja. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Purwanto et al. (2020) bahwa keterlibatan dan kepemimpinan menjadi hal yang dapat mempengaruhi kinerja, selain itu budaya kerja yang positif juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Abdullah, 2020).



4. KESIMPULAN

Dari hasil uji hipotesis diketahui bahwa ada 1 (satu) jalur dari 5 (lima) jalur hipotesis yang diujikan, dinyatakan tidak diterima. Jalur tersebut yakni budaya organisasi menuju *employee engagement*. Hal ini terjadi karena nilai P Values dan T-Statistic tidak memenuhi kriteria. Temuan ini berdampak pada variabel mediasi yang akhirnya dinyatakan tidak berefek dalam menjelaskan kinerja karyawan. Budaya organisasi dianggap tidak sepenuhnya menentukan keberhasilan kinerja seseorang karena setiap orang memiliki persepsi berbeda dalam menerima sebuah budaya yang ada disekitarnya. Agar mencapai kinerja yang diharapkan, sejatinya memerlukan sinergi dari banyak aspek termasuk budaya organisasi, motivasi kerja dan *employee engagement*. Aspek tersebut penting dan dapat memengaruhi kinerja, namun terlepas dari itu masih banyak faktor lain yang memengaruhi, artinya budaya organisasi, *employee engagement*, dan motivasi kerja bukan faktor mutlak yang menentukan penilaian kinerja karyawan.

REFERENCES

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Abbas, M. (2017). The effect of organizational culture and leadership style towards employee engagement and their impact towards employee loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research (AJTMR)*, 2249, 0892.
- Afkar, M. N., & Sayekti, A. (2020). Influence of organizational culture and work motivation on employee engagement of corporate PT Pertamedika IHC. *Kinerja*, 24(2), 140-155.
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*. 14(3), 21-30.
- Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *New horizons in management*. In *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. New York: Edward Elgar Publishing. 3-19, doi:10.4337/9781849806374.00007
- Altindis, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601-8609.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63 (3), 308-323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Arianty, N. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 20-30.
- Armstrong, G. S., Atkin-Plunk, C. A., & Wells, J. (2015). The relationship between work–family conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction. *Criminal justice and behavior*, 42(10), 1066-1082.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. Kogan Page Publishers.
- Asiamah, N., Mensah, H. K., & Oteng-Abayie, E. F. (2017). General, target, and accessible population: Demystifying the concepts for effective sampling. *The Qualitative Report*, 22(6), 1607.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Bhardwaj, P. (2019). Types of sampling in research. *Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences*, 5(3), 157. doi: 10.4103/jpcs.jpcs_62_19.
- Brundle, C., Heaven, A., Brown, L., Teale, E., Young, J., West, R., & Clegg, A. (2019). Convergent validity of the electronic frailty index. *Age and Ageing*, 48(1), 152-156.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483-2502.
- Chen, S. W., & Peng, J. C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062-1085.
- Crockett, S. A. (2012). A five-step guide to conducting SEM analysis in counseling research. *Counseling Outcome Research and Evaluation*, 3(1), 30-47.
- Cooper, C. L. (Ed.). (2015). *Wiley encyclopedia of management*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Cresswell, J.W. (2017). *Research design pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran*, Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Damara, Y., & Indahingwati, A. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan ud maju mapan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 8(3).
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Dipboye, R.L. (2018), "Work Motivation", *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 103-174. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-785-220181006>.
- Disman, Ali, M., & Barliana, S. M. (2017). The use of quantitative research method and statistical data analysis in dissertation: An evaluation study. *International Journal of Education*, 10(1), 46-52.



- Dixit, V., & Bhati, M. (2012). A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in Indian auto-component industry. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(6), 34-51.
- Ferinia, R., Yuniarsi, T., & Disman, H. (2016). Contribution of Employee engagement and Interpersonal Relationship to Improve Employee Performance. *International Journal of Management and Sustainability*, 5(7), 48-60.
- Fuadi, S. N., & Setiawati, T. (2019, November). *The influence of work motivation, organizational culture, and job engagement on employee performance with organizational commitment*. In Proceedings: The International Conference On Technology, Education, And Science, 1 (1), 193-201.
- Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A., & Mat, R. C. (2017, October). *A review of the motivation theories in learning*. In AIP Conference Proceedings, 1891 (1), 020043. AIP Publishing LLC.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. doi:10.2753/mtp1069-6679190202
- Handayani, I. (2012). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di pulau umang resort & spa* (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia).
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11.
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work. Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Springer.
- Indriyanto, B. (2017). Profesionalisme Anggota Polri dalam Kerangka Kebhinnekaan. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 11(1), 15.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Isa, M. F. M., Ugheoke, S. O., & Noor, W. S. W. M. (2016). The influence of organizational culture on employees' performance: evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 4(2), 1-12.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*, 3rd Ed. Canada: John Wiley & Sons, INC.
- Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., Gom, D., & Siganul, R. S. (2015). Understanding the effect of organizational culture and employee engagement on organizational performance using organizational communication as mediator: a conceptual framework. *American Journal of economics*, 5(2), 128-134.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *Sage Open*, 9(1), 2158244019835934.
- Kahn, W. A. (2010). The essence of engagement: Lessons from the field. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 20-30.
- Kioko, F. (2018). Effects of Employee motivation on employee performance at Machakos County Government, Kenya. *International Academic Journal of Humanities*, 5(1), 32-38.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Korir, I., Kipkebut, D. (2016) The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 37-48. doi: 10.11648/j.jhrm.20160404.12.
- Kuswati, Y. (2019). Motivation Role in Improving Work Effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCJ-Journal)*, 2(4), 281-288 doi: <https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.636>
- Kepolisian Negara Republik Indonesia (2015). *Rencana Strategi Polri tahun 2015-2019*. Jakarta: Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri (2019). *Laporan kinerja Satker Lemdiklat Polri tahun 2019*. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri, 68 hal.
- Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri (2020). *Laporan kinerja Biro Kurikulum Lemdiklat Polri tahun 2020*. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri, 52 hal.
- Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri (2020). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Biro Kurikulum Lemdiklat Polri Tahun 2020*. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.
- Majid, U. (2018). Research fundamentals: Study design, population, and sample size. *Undergraduate research in natural and clinical science and technology journal*, 2, 1-7. DOI: <https://doi.org/10.26685/urncst.16>.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 026858092091297.
- Mayastinasari, V., & Earlyanti, N. I. (2019). Strategi pengelolaan kinerja untuk mewujudkan Polri Promoter. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 9.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Muijs, D. (2010). *Doing quantitative research in education with SPSS*. Sage.
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 70-78.



- Ng'ang'a, M. J., & Wesonga, J. N. (2012). *The impact of organisational culture on performance of educational institutions*.
- Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*, 10. New York: McGraw-Hill Education.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). *Organizational culture and climate*. Handbook of Psychology, 2 (12).
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Panagiotakopoulos, A. (2013). The impact of employee learning on staff motivation in Greek small firms: The employees' perspective. *Development and Learning in Organisations*, 27(2), 13–15.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Putra, K.,R.,D., Landra, N., & Kusuma, I., G., A., E., T. (2018). The effect of organizational culture and work discipline on employees' performance with working satisfaction as intervening variables on CV. yamaha waja motor Denpasar. *RA Journal of Applied Research*, 04 (08), 1955-1964.
- Rachmat, A. B. G., Noermijati, N., & Sudjatno, S. (2019). The effect of work environment and organizational culture on employee performance mediated by work motivation (Study on operational field employee of PT. Bank Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur Tbk). *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 3(1), 55-66.
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An updated guide and practical guide to statistical analysis*, 2. Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson.
- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2018). The work engagement–performance link: *An episodic perspective*. *Career Development International*, 23(5), 478-496.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R. and Erari, A. (2018), "Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance", *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953-964. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>.
- Sabu, V. G., & Manoj, M. (2020). The effect of employee desire and employee engagement on organizational performance: Evidence from ICT Sector in Kerala, India. *Management and Labour Studies*, 45(4), 500-518.
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). Workplace violence and employee engagement: the mediating role of work environment and organizational culture. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020935885.
- Sarker, M. N. I., Wu, M., & Hossin, M. A. (2018, May). Smart governance through bigdata: Digital transformation of public agencies. In 2018 *international conference on artificial intelligence and big data (ICAIBD)* 62-70. IEEE.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Sanjaya, H. Ghozali, I.(2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (VIII)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Shields, J. (2016). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices and strategies*, 2. Cambridge: Cambridge University Press.
- Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employee engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206.
- Slimane, N. S. B. (2017). Motivation and Job Satisfaction of Pharmacists in Four Hospitals in Saudi Arabia. *Journal of Health Management*, 19(1), 39–72. doi:10.1177/0972063416682559
- Sloman, K. N. (2010). Research trends in descriptive analysis. *The Behavior Analyst Today*, 11(1), 20.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.
- Susanto, A.C.D. (2018). Program promotor kapolri dalam rangka mewujudkan profesionalisme polri. *Jurnal Ilmu Kepolisian*. 12(1), 36-45.
- Sutrisno, H. E. (2010). Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV. Bintang karya putra di Surabaya. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 14(4), 460-477.
- Talebzadeh, N., & Karatepe, O. M. (2019). Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1227-1245.
- Tejada, J.J., & Punzalan, J.R.B. (2012). On the misuse of slovin's formula. *The Philippine Statistician*, 61(1), 129-136.
- Thakur, R., & Sharma, D. (2019). A study of impact of quality of work life on work performance. *Management and Labour Studies*, 44(3), 326-344.
- Thirupathi, R. M., & Vinodh, S. (2016). Application of interpretive structural modelling and structural equation modelling for analysis of sustainable manufacturing factors in Indian automotive component sector. *International Journal of Production Research*, 54(22), 6661-6682.
- Turner, D. P. (2020). Sampling Methods in Research Design. Headache: *The Journal of Head and Face Pain*, 60(1), 8–12. doi:10.1111/head.13707.



- Turner, P. (2019). *Employee engagement in contemporary organizations: Maintaining high productivity and sustained competitiveness*. Springer Nature.
- Umar, H. S. I., & Madugu, U. (2015). The imperative of population sampling in social research. *Global Journal of Political Science and Administration*, 3(3), 49-57.
- Undang-undang Nomor 02 Tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia
- Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based distance learning institutions of Pakistan. *Open Praxis*, 11(2), 143-156.
- Van den Broeck, A., Carpini, J., Leroy, H., & Diefendorff, J. M. (2017). 19 How Much Effort Will I Put into My Work? It Depends on Your Type of Motivation. *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective*, 354.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. New York, NY: Routledge.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). *Enhancing employee engagement. An evidence-based approach*. Palgrave Macmillan.
- Widiastuti, N., & Naryoso, A. (2019). Implementasi “Promoter” sebagai Strategi Pembangunan Reputasi Polri di Level Kepolisian Daerah. *Interaksi Online*, 7(2), 1-12.
- Wu, M. S. (2019). Information literacy, creativity and work performance. *Information Development*, 35(5), 676-687.
- Yang, F. (2011). Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 5(3), 272–297. doi:10.1108/17506141111163363.
- Durdyev, S., Hosseini, M. R., Martek, I., Ismail, S., & Arashpour, M. (2019). Barriers to the use of integrated project delivery (IPD): a quantified model for Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*.