

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DI PT. LUCKY TEXTILE SEMARANG**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Sebastian Adi Hermawan

NIM : 30401700224

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2023

**HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI**

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT. LUCKY
TEXTILE SEMARANG**

Disusun oleh :

**Sebastian Adi Hermawan
NIM: 30401700224**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan

sidang panitia ujian usulan penelitian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 25 Januari 2023

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si
NIK. 210493032

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT. LUCKY TEXTILE
SEMARANG

Disusun Oleh:

Sebastian Adi Hermawan

NIM: 30401700224

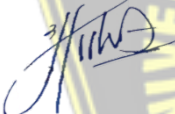
Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 3 Maret 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I


Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si
NIK. 210493032


Dr. Drs. H. Abdul Hakim, M.Si
NIK. 210487014

Penguji II


Dra. Wasitowati, MM
NIK. 220405052

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Tanggal, 3 Maret 2023

Ketua Program Sarjana



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK. 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Sebastian Adi Hermawan
NIM : 30401700224
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul *"PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT. LUCKY TEXTILE SEMARANG"* merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 3 Maret 2023

Yang menyatakan,



Sebastian Adi Hermawan

NIM. 30401700224

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the effect of organizational culture and job satisfaction on employee engagement. Then describe and analyze the effect of organizational culture and job satisfaction, and employee engagement on employee performance. This research is an explanatory research that uses primary and secondary data sources. Primary data were obtained directly from respondents through distributing questionnaires with a 5 Likert scale online (google form). While secondary data obtained from journals and data relevant to research. Sampling using sensus technique, with a total sample of 200 permanent employees of PT. Lucky Textile Semarang. The data analysis technique of this study uses Partial Least Square (PLS) as an alternative method to Structural Equation Modeling (SEM). The results of this study indicate that organizational culture and job satisfaction have a significant positive effect on employee engagement. Further research results show that organizational culture, job satisfaction and employee engagement have a significant positive effect on employee performance.

Keywords : *organizational culture, job satisfaction, employee engagement, employee performance*



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational culture* dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement*. Kemudian mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational culture* dan kepuasan kerja, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat *explanatory research* yang menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner dengan skala 5 likert secara online (*google form*). Sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal dan data yang relevan dengan penelitian. Pengambilan sampel menggunakan teknik sensus, dengan jumlah sampel sebanyak 200 karyawan tetap PT. Lucky Tekstil Semarang. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai metode alternatif dari *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational culture* dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian lebih lanjut bahwa *organizational culture*, kepuasan kerja dan *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : *organizational culture*, kepuasan kerja, *employee engagement*, kinerja karyawan



KATA PENGANTAR

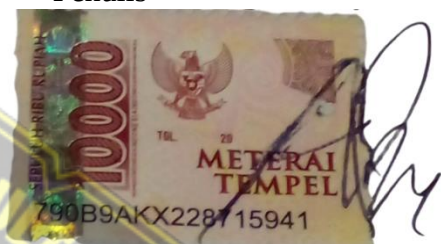
Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas berkat rahmat-Nya penulis mampu menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul *“PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT. LUCKY TEXTILE SEMARANG”*. Dalam penyelesaian laporan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, dan mengarahkan penulis sehingga penelitian skripsi ini dapat tersusun dengan baik..
2. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
3. Bapak Soenoto SJ, Ibu Faridah dan Keluarga yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun penelitian skripsi ini.
4. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan ini memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan penelitian ini di masa yang akan datang. Semoga penelitian skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Desember 2022

Penulis



Sebastian Adi Hermawan



DAFTAR ISI

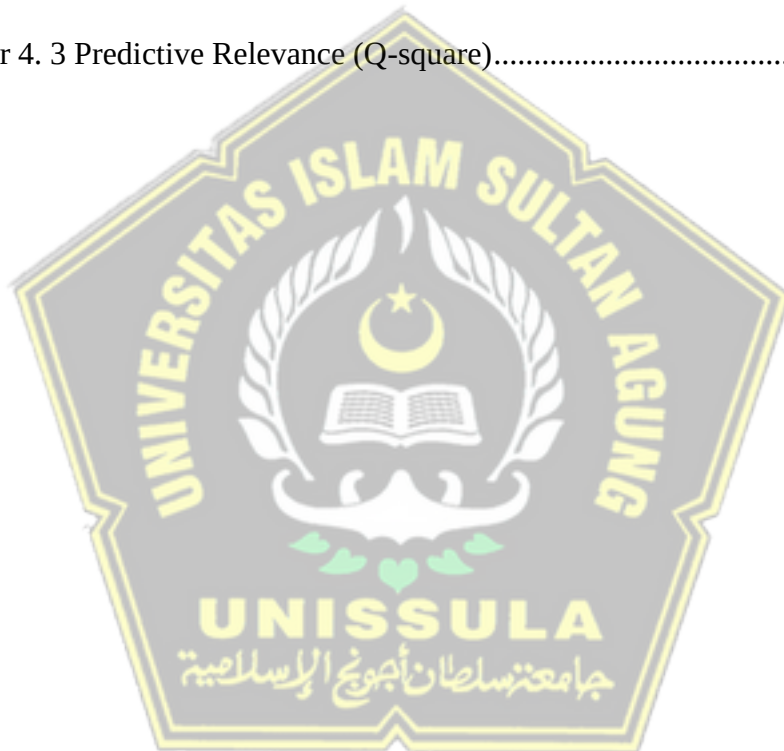
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH Error! Bookmark not defined.	
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kinerja Karyawan.....	9
2.2 Employee engagement	12
2.3 Kepuasan Kerja	14

2.4	Organizational Culture	15
2.5	Kerangka Hipotesis	17
2.5.1	Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Engagement 17	
2.5.2	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Employee engagement</i>	18
2.5.3	Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap Kinerja Karyawan	19
2.5.4	Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	21
2.5.5	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	22
2.6	Kerangka Penelitian	23
BAB III		25
METODE PENELITIAN		25
3.1	Jenis Penelitian	25
3.2	Populasi Dan Sampel.....	25
3.3	Sumber Data	26
3.4	Metode Pengumpulan Data	26
3.5	Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel	27
3.6	Metode Analisis Data	28
3.6.1	Partial Least Square (PLS).....	28
BAB IV		33
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		33
4.1	Gambaran Umum Responden.....	33
4.1.1	Jenis Kelamin	33
4.1.2	Usia	34
4.1.3	Jenis Pendidikan.....	34
4.1.4	Masa Kerja	35

4.1.5	Responden Rate Terhadap Kuesioner	35
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian	36
4.2.1	Organizational Culture	37
4.2.2	Kepuasan Kerja	38
4.2.3	Employee Engagement.....	34
4.2.4	Kinerja Karyawan	35
4.3	Analisis Data	36
4.3.1	Hasil Outer Model.....	37
4.3.2	Hasil Inner Model (Model Struktural)	44
4.4	Pembahasan.....	51
4.4.1	Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Engagement 51	
4.4.2	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Employee engagement	53
4.4.3	Pengaruh Organizational Culture Terhadap Kinerja Karyawan	54
4.4.4	Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	56
4.4.5	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan	57
BAB V		62
KESIMPULAN		62
5.1	Kesimpulan.....	62
5.2	Implikasi Manajerial.....	63
5.3	Keterbatasan Penelitian Dan Penelitian yang Akan Datang	64
DAFTAR PUSTAKA		65
LAMPIRAN		72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian	24
Gambar 4. 1 Model Uji Validitas Tahap 1	39
Gambar 4. 2 Model Uji Validitas Tahap 2	40
Gambar 4. 3 Predictive Relevance (Q-square)	47



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pencapaian Hasil Produksi PT. Lucky Textile Semarang Data tahun 2018-2020	5
Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	27
Tabel 4. 1 Karakteristik Sampel Menurut Jenis Kelamin	33
Tabel 4. 2 Karakteristik Sampel Menurut Usia.....	34
Tabel 4. 3 Karakteristik Sampel Menurut Jenis Pendidikan	34
Tabel 4. 4 Karakteristik Sampel Menurut masa Kerja.....	35
Tabel 4. 6 Respon Rate Kuesioner.....	36
Tabel 4. 7 Kriteria Analisis Statistik Deskriptif.....	37
Tabel 4. 8 Statistik Deskripsi Variabel Organizational Culture.....	37
Tabel 4. 9 Statistik Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	33
Tabel 4. 10 Statistik Deskripsi Variabel Employee Engagement	34
Tabel 4. 11 Statistik Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	35
Tabel 4. 16 Hasil Uji Validitas Tahap 1.....	38
Tabel 4. 17 Hasil Uji Validitas Tahap 2.....	39
Tabel 4. 18 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	41
Tabel 4. 19 Cronbach's Alpha	41
Tabel 4. 20 Composite Reliability	42
Tabel 4. 21 Fornell- Larcker	43
Tabel 4. 22 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	44

Tabel 4. 23 Coefficient of Determination (R-square)	45
Tabel 4. 24 Effect Size (F-square)	46
Tabel 4. 25 Predictive Relevance (Q-square)	48
Tabel 4. 26 Hasil Uji Hipotesis	49



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	73
Lampiran 2 Hasil Output Smart PLS 3.0	76
Lampiran 3 Model Output Smart PLS 3.0	80
Lampiran 4 Diagram Output Smart PLS 3.0.....	82



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi pada era 4.0 mengharuskan kita menjadi manusia yang memiliki kemampuan dalam menghadapi kehidupan. Era millenial mengharuskan manusia dengan berbagai bentuk kegiatan, pekerjaan, jasa, usaha dan industri menggunakan teknologi informatika sebagai alat melancarkan tugas dan kewajibannya. Berhadapan dengan era 4.0 sumber daya manusia harus memiliki strategi agar bisa mengimbangi dan berhasil di era tersebut. Saat ini dan kedepannya sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan pemerintah pusat maupun daerah, dunia usaha, dunia industri, pendidikan, dan organisasi kemasyarakatan adalah sumber daya manusia (SDM) yang memiliki skill, kompetensi, kapabilitas dan pengetahuan yang andal, sehingga kelak nantinya sumber daya manusia (SDM) ini menjadi modal dalam membangun bangsa (Umar, 2014). Pendekatan manajemen strategis dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) sangat dibutuhkan terutama dalam menghadapi era 4.0, dimana revolusi industri 4.0 merupakan fenomena yang mengkolaborasikan teknologi *cyber* dan teknologi otomatisasi. Konsep penerapannya berpusat pada konsep otomatisasi yang dilakukan oleh teknologi tanpa memerlukan tenaga kerja manusia dalam proses pengaplikasiannya (Škerlavaj et al., 2010).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan

hasil seperti yang diharapkan (Sinambela, 2017). Menurut Jufrizen & Rahmadhani, (2020), semakin baik kinerja karyawan di perusahaan tersebut maka semakin mudah perusahaan mencapai tujuannya, dan sebaliknya apabila kinerja karyawan itu rendah maka semakin sulit perusahaan dalam mencapai tujuannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah faktor kepuasan kerja, faktor motivasi (Sausan et al., 2021). Kepuasan kerja sangatlah penting bagi karyawan karena dapat menentukan hasil kinerja bagi karyawan tersebut, bisa menghasilkan kinerja yang baik ataupun buruk begitu juga motivasi karena dapat mendorong karyawan mendapatkan kinerja yang baik (Gondokusumo & Sutanto, 2015).

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antara karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Widya, 2013). Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya timbul tingkah yang negatif dan pada gilirannya menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat dan termotivasi untuk mendapatkan hasil yang baik (Eko et al., 2022).

Kinerja karyawan sudah diteliti pada konteks yang beragam, lintas disiplin dan budaya yang berbeda selama beberapa dekade, menggunakan tujuan buat memahami perilaku, konsep, dan sumber daya yang mendorong kinerja. Atatsi et al., (2019) menemukan dan memadukan literatur mengenai perilaku dan faktor

yang menaikkan kinerja akan memungkinkan organisasi memanfaatkan, mengeksplorasi, dan berinvestasi pada kemampuan fisik, kognitif, dan emosional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Atatsi et al., (2019) mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dalam organisasi dengan promosi yang hati-hati dan sistematis dari perilaku.

Perubahan yang terus berlangsung & tantangan yang semakin besar menuntut organisasi buat terus belajar, lantaran organisasi yang sukses merupakan organisasi yang sanggup belajar & terus belajar. Oleh karena itu, proses pembelajaran wajib dijadikan budaya pada organisasi sedemikian rupa sebagai akibatnya kegiatan & tindakan sehari-hari semua anggota mencerminkan keberlangsungan proses pembelajaran. Budaya organisasi (OC) dianggap sebagai input paling penting yang efektif. Budaya perusahaan menentukan nilai, keyakinan, dan sistem kerja yang dapat dipromosikan atau dipromosikan. Belajar (menciptakan pengetahuan) dan berbagi pengetahuan adalah halangan (Shahriari & Allameh, 2020). Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan digunakan sebagai panduan tindakan anggota untuk mengatasi masalah koordinasi eksternal dan internal. Mangkunegara (2005:113). Pengetahuan organisasi dan keterampilan teknis sangat penting untuk pembelajaran Organisasi. Beberapa studi secara empiris meneliti hubungan antara budaya organisasi dan pembelajaran organisasi (Al Dari et al., 2021).

Employee engagement atau keterikatan karyawan adalah karyawan yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran

pekerjaan mereka (Supatmi et al., 2016). Kesuksesan suatu perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya, dan banyak peneliti yang membuktikannya melalui *employee engagement* (Suratman Hadi, 2019). Hasil penelitian Albdour & Altarawneh (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan peningkatan loyalitas. Hal ini senada dengan penelitian Schaefuli & Salanova (2007) yang menemukan jika tingkat komitmen organisasi seseorang meningkat maka tingkat keterikatan juga meningkat, dan lebih akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi. Dalam penelitian lainnya, Schaefuli & Bakker (2004) memaparkan keterikatan kerja terkait dengan kepuasan kerja, keterikatan, kurangnya niat berpindah, dan komitmen organisasi dengan menunjukkan sikap positif dalam pekerjaan. karyawan yang terikat akan mengalami emosi positif (bahagia, gembira, dan antusiasme) dan dapat mengelola kemampuan dirinya untuk berkinerja secara baik menyelesaikan tuntutan pekerjaannya (Hinestroza, 2018).

PT. Lucky Textile Semarang salah satu perusahaan di Kota Semarang yang bergerak dalam bidang tekstil, perusahaan ini berdiri di kawasan industri wijaya kusuma tepatnya di jalan industri wijaya kusuma. PT. Lucky Textile Semarang yang bergerak dalam bidang garment yang memproduksi pakaian olahraga. Perusahaan ini memiliki standar terbaik untuk produksi garment di Semarang (Rismayadi & Maemunah, 2016). Dalam hal ini perusahaan agak kurang memperhatikan karyawan sehingga kadang terjadinya karyawan menyepelkan pekerjaan terutama dibagian produksi sehingga terjadinya naik turun karena mungkin kurangnya perhatian sehingga mempengaruhi kinerja

kayryawan dan mengalami penurunan dan seharusnya ada pendekatan secara keluarga sehingga karyawan merasa puas dan kinerja kerjanya meningkat serta dapat kepuasan kerja dan sama-sama saling menguntungkan. bisa dilihat dari tabel penurunan sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Pencapaian Hasil Produksi PT. Lucky Textile Semarang Data tahun 2018-2020

Tahun	Total Rencana Produksi	Total Hasil Produksi	Pencapaian Produksi %	Keterangan
2018	355,000	348,269	98.10%	Produksi tercapai
2019	325,000	312,318	96.12%	Tidak tercapai/ penurunan 2% dari tahun 2018
2020	271,000	262,227	96.76%	Tidak tercapai/ penurunan 2% dari 2018

Sumber : PT. Lucky Tekstil 2020

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa tingkat produksi pada PT. Lucky Textile Semarang dari tahun 2018-2020 cenderung mengalami ketidakstabilan bisa dikatakan mengalami naik turun produksi, dimana pada tahun 2018-2020 mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan tingkat kinerja karyawan yang kurang. karyawan yang melakukan pekerjaan tidak sesuai yang diharapkan perusahaan. Kurangnya pengetahuan dalam menjalankan pekerjaan menjadi penyebab penurunan kinerja karyawan untuk mencapai target perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang berkualitas dan professional salah satu faktor yang cocok untuk diterapkan dalam lingkungan kerja ialah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang

diberikan oleh organisasinya (Abdullah, 2020). Banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya kenaikan dan penurunan kinerja karyawan, diantaranya dapat dijelaskan dari beberapa penelitian terdahulu yang hasilnya masih inkonsisten (Syaribulan, 2017).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu, seperti Ardiansyah Reza Modirono. Irvan Trang. Genita G.Lumintang. Heggi Wirawan Prayudha, (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya Hinestroza, (2018); Chaerunissa & Pancasasti, (2021); Chaerunissa & Pancasasti, (2021); Sakarya & Of, (2018) menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dalam penelitian ini yang membedakan dengan penelitian terdahulu bahwa pada penelitian ini menggunakan pengujian mediasi. Dalam penelitian ini *employee engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi. Pemilihan terhadap *employee engagement* dengan mempertimbangkan karena adanya keterkaitan individu, dan dapat menyebabkan karyawan merasa terlibat langsung dengan perusahaan, sehingga secara tidak langsung hal ini akan berimbas terjadinya peningkatan kinerja pada karyawan, serta karyawan merasa adanya ketergantungan terhadap aktifitas yang dilakukan perusahaan sehingga secara tidak langsung hal ini dapat meningkatkan kinerja pada karyawan, apabila karyawan mengalami peningkatan kerja akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Hal ini sesuai pernyataan (Schaufeli et al.,2008) keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan rasa yang dimiliki oleh seseorang karyawan terhadap organisasi dengan orientasi yang positif untuk memunculkan sikap

karyawan yang antusias dalam berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *organizational culture* terhadap *employee engagement*?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* ?
3. Bagaimana pengaruh *organizational culture* terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *employee engagement*.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement*.

3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap kinerja karyawan.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan diatas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini untuk dapat dipergunakan sebagai masukan manajemen perusahaan lebih lanjut dalam perumusan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan yang tentunya mempengaruhi kemajuan perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah merupakan bagian terpenting dari tingkah laku kerja yang dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang dilakukannya (Suratman Hadi, 2019). Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Penjajar et al., 2018).

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam mewujudkan tujuan organisasi (Sausan et al., 2021). Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (issalillah, 2019). Kinerja (prestasi kerja) adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat icapai oleh seorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada.

Menurut Borman & Motowidlo (1993), kinerja karyawan terdiri berdasarkan komponen tugas dan kontekstual. Kinerja tugas meliputi tindakan kontribusi dalam aktivitas inti dan pemeliharaan pada sebuah organisasi. Ini

meliputi tindakan yang berdasarkan sistem penghargaan formal, menangani persyaratan yang dipengaruhi pada gambaran pekerjaan. Sebaliknya kinerja kontekstual terkait faktor-faktor yang secara eksklusif berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang tertanam pada konteks psikologis dan sosial dimana tugas dilakukan. Pada akhirnya, sebagian besar definisi kinerja merupakan konstitutif berdasarkan kepentingan organisasi (Suratman Hadi, 2019).

Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja para karyawannya. Hal tersebut dapat diatasi dengan adanya manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah tindakan menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri (Armstrong, 2004).

Pengukuran semakin tinggi atau menurunnya kinerja karyawan dapat dilihat menurut beberapa aspek sang perusahaan. Aspek tadi wajib dimiliki setiap perusahaan menjadi tolak ukur buat karyawannya supaya dapat menaikkan kinerja individu juga kinerja perusahaan. Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau nir dilakukan sang karyawan (Rismayadi & Maemunah, 2016). Kinerja karyawan yang *general* untuk kebanyakan pekerjaan mencakup elemen sebagai berikut:

- a. Kuantitas menurut hasil, yaitu jumlah yg didapatkan pada bekerja.
- b. Kualitas, yaitu kualitas pekerjaan yg didapatkan.
- c. Ketepatan, yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai yang sudah ditetapkan.

- d. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai jam kerja.
- e. Kemampuan berafiliasi, yaitu kemampuan energi kerja untuk berafiliasi menggunakan orang lain pada rangka menuntaskan tugas dan pekerjaannya.

Bernardin & Russel (1993) mengungkapkan masih ada enam kriteria primer yg bisa dipakai buat mengukur kinerja, yaitu:

a. Quality

Hasil kerja keras berdasarkan kesesuaian dengan tujuan yang sudah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Hal ini merupakan suatu tingkatan yang memperlihatkan proses pekerjaan atau output yang dicapai atas suatu pekerjaan yang mendekati atau menjauhi kesempurnaan.

b. Quantity

Hasil kerja keras berdasarkan capaian jumlah yang sudah ditetapkan oleh pihak perusahaan, menggunakan output yang sudah ditetapkan perusahaan tadi maka kinerja berdasarkan para karyawan telah baik.

c. Timeliness

Kemampuan karyawan dalam bekerja sesuai standar yang sudah ditetapkan perusahaan, maka kinerja berdasarkan karyawan tadi telah baik.

d. *Cost Effectiveness*

Penggunaan sumber daya berdasarkan karyawan secara efisien dan efektif sebagai akibatnya sanggup menghipnotis penghematan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan membentuk laba maksimum.

e. *Need for Supervision*

Kemampuan karyawan pada saat menggunakan supervisi ataupun tidak berdasarkan sikap perusahaan. Meskipun tanpa terdapat supervisi yang intensif dari pihak manajemen, karyawan bisa bekerja dengan baik maka kinerja karyawan mengalami peningkatan

f. *Interpersonal Impact*

Karyawan yang memiliki rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya sebagai akibatnya karyawan berusaha untuk mencapai output terbaik pada mengerjakan pekerjaan tersebut.

2.2 **Employee engagement**

Employee engagement atau keterikatan karyawan adalah aspek yang wajib diperhatikan perusahaan. Lantaran jika seseorang karyawan mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan maka akan menaikan komitmen pekerjaan, loyalitas, bahkan kinerja pada perusahaan. Keterlibatan karyawan antara pekerjaan dan upaya organisasi tampaknya ada dalam dua dunia paralel yang agak terpisah: akademisi dan industri. Dalam situasi di mana manajemen berbasis bukti semakin didukung oleh (Suratman Hadi, 2019). *Employee Engagement* adalah sebuah konsep yang melibatkan karyawan sebagai alat untuk mitra strategis dalam bisnis (Gunawan, 2018). Konsep keterikatan karyawan kini semakin berkembang penting, karena banyak pendorong telah diidentifikasi, yang berdampak pada kinerja dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Keterlibatan karyawan saat ini dilihat sebagai sumber keunggulan.

Peningkatan pesat dalam minat keterlibatan antara cendekiawan dan organisasi menimbulkan pertanyaan mengapa hal itu menjadi begitu populer. Schaufeli (2011) menggunakan dua dampak untuk menggambarkan diseminasi upaya kerja. Salah satunya adalah individualisasi kerja, yang juga mencerminkan kinerja kolektif yang buruk. Kedua, ada minat yang tumbuh pada psikolog umum, termasuk psikolog pekerjaan dan psikolog organisasi, dan psikologi positif masyarakat Barat secara umum (Gunawan, 2018). Salah satu gejalanya adalah perluasan Studi kebahagiaan, yang saat ini menjadi subjek survei nasional reguler di Inggris setelah inisiatif Perdana Menteri. Keterlibatan adalah bagian dari psikologi positif saat ini, terutama di, di mana fokusnya adalah pada hubungan antara komitmen kerja dan kesejahteraan karyawan.

Dimensi *employee engagement* dalam mengambil dari para pakar, dimana ada beberapa pendekatan yg dapat menumbuhkan *employee engagement* yaitu diantaranya menurut Armstrong (2012), terdapat 2 pendekatan engagement pegawai:

a. *Job Engagement* (Keterikatan Pekerjaan)

Istilah *engagement* bisa dipakai pada pekerjaan untuk menyebutkan apa yang terjadi saat seorang terikat pada pekerjaan, maka akan ada suasana positif, bahkan bergairah menggunakan pekerjaannya, menjalankan konduite sukarela, dan termotivasi buat mencapai taraf kinerja yang tinggi

b. *Organizational Engagement* (Keterikatan Organisasi)

Engagement organisasi serius dalam keterkaitan menggunakan atau identifikasi menggunakan organisasi secara keseluruhan. Aspek *engagement*

organisasi didefinisikan menjadi perilaku positif yang dimiliki pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Dengan kata lain, *engagement* organisasi terjadi waktu pegawai melakukan identifikasi diri menggunakan nilai dan tujuan organisasi serta percaya bahwa organisasi adalah tempat yang hebat untuk bekerja dan terus bekerja.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik (Eko et al., 2022). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Penjajar et al., 2018). Penelitian lain kepuasan kerja dirasakan pegawai karena ada hal-hal mendasarinya, dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan tingkat loyalitasnya pada pekerjaannya akan tinggi apabila dalam bekerja orang tersebut memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Gondokusumo & Sutanto, 2015). Kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Sausan et al., 2021).

Faktor-faktor / dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2011:80) sebagai berikut:

1. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.
2. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan dan lingkungan kerja karyawan.
3. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi jabatan dan sebagainya.

2.4 Organizational Culture

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan keyakinan panduan yang dimiliki bersama oleh anggota dalam suatu organisasi (Werdiningsih, 2017). Para ahli pengembangan organisasi memahami pentingnya budaya dalam organisasi bisnis. Budaya berfungsi sebagai landasan bagi sistem manajemen organisasi. Ini memperkuat seperangkat praktik dan perilaku manajemen yang harus menjadi contoh dan memperkuat prinsip-prinsip organisasi dan TQM pembelajaran (Umar, 2014).

Pemimpin mempunyai pengaruh yang bertenaga dalam budaya organisasi dan apa yang sebagai perhatian pemimpin merupakan sarana persuasif buat mengkomunikasikan apa yang mereka pedulikan (Pool et al., 2015). Ketika pemimpin organisasi mempromosikan pembelajaran, mereka memberi frekuensi bahwa pembelajaran merupakan nilai krusial bagi organisasi. Dengan laju perubahan & kompleksitas lingkungan yang cepat, para pemimpin sebagai semakin bergantung dalam orang lain buat membuat solusi. Ide-pandangan baru – baru ini, bagaimanapun lebih mungkin buat diadopsi apabila anggota organisasi terlibat pada proses pembelajaran (Abdullah, 2020). Literatur organisasi pembelajaran menekankan kiprah budaya organisasi, menerangkan konsensus pada antara anggota organisasi mengenai nilai dan penggunaan pembelajaran pada mengejar tujuan serta target organisasi (Bates & Khasawneh, 2005).

Konsep organisasi pembelajaran merupakan budaya organisasi yang mendukung, yang mendorong proses pembelajaran organisasi kolaboratif pada antara grup individu (Škerlavaj et al., 2010) (Pool et al., 2015) (Škerlavaj et al., 2010). Dari sudut pandang integratif, Watkins & Marsick (1996) mengusulkan dimensi khusus berdasarkan budaya organisasi pembelajaran, termasuk pembelajaran berkelanjutan, penyelidikan & dialog, proses pembelajaran berbasis tim, pemberdayaan, system tertanam, koneksi sistematis, serta kepemimpinan strategis. Konsep keseluruhan organisasi pembelajaran ini tidak hanya mengandung aspek pembelajaran berkelanjutan, tetapi juga faktor sistem organisasi yang mendukung dalam peran manajerial strategis (Bates, 2005).

Budaya perusahaan memiliki peran yang sangat strategis dalam memajukan dan meningkatkan kinerja perusahaan, terutama kinerja karyawan jangka pendek dan jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk memandu bisnis apa yang bisa dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya untuk organisasi, dan sebagai alat untuk memecahkan masalah dan peluang bisnis yang ada (Pool, 2000). Lingkungan perusahaan menurut Kreitner dan Kinicki (2013:83), budaya organisasi memiliki empat fungsi : (a) Memberikan identitas kepada karyawan (b) Mempromosikan partisipasi kelompok (c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial (d) Pemodelan perilaku membantu manajer merasakan kehadiran mereka.

Chiva dan Alegre (2009) berpendapat bahwa pembelajaran perusahaan dan kepuasan kerja terkait erat. Selain itu, Egan, Yang, R. Bartlett (200) menemukan bahwa pembelajaran organisasi dikaitkan dengan kepuasan kerja. Survei dilakukan terhadap karyawan teknologi informasi (TI) di Amerika Serikat. Studi lain oleh Jolodar dan Jolodar (2012) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara pembelajaran bisnis dan kepuasan kerja. Studi oleh Moradi, Almutairi, Idrus dan Emami (2013) juga menunjukkan bahwa perusahaan cenderung dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja (Morris, 2005).

2.5 Kerangka Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Engagement

Budaya adalah kumpulan norma dan nilai fundamental yang membentuk perilaku karyawan dan memengaruhi apa yang dipikirkan karyawan tentang

pekerjaan dan diri mereka sendiri (Islam et al., 2014) (Ben-Hador, 2019) (Pool, 2000). Hal ini menekankan bahwa dasar dari organisasi pembelajaran adalah motivasi karyawan karena membantu karyawan menjadi bersemangat, bersemangat, dan terlibat dalam pekerjaannya (Pahos & Galanaki, 2019). Dengan demikian budaya lingkungan atau perusahaan yang dirasakan oleh karyawan, maka akan membuat karyawan merasa terlibat atau terikat dalam pekerjaannya (Atatsi et al., 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizza Akbar, (2013); Joushan, et.al., (2015); Rukmana, (2014), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Berdasarkan teori tersebut di atas dan di dukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis :

H1 : *Organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

2.5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Employee engagement*

Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan puas dan tidak puas karyawan terhadap hasil penilaian dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Kaswan (2012) dan Handoko (2001) memandang kepuasan kerja sebagai perasaan puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaan mereka, perasaan itu akan tampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan dilingkungan kerjanya (Rismayadi & Maemunah, 2016). Kepuasan kerja mempunyai hubungan erat dengan *employee engagement*. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja mempunyai potensi besar untuk keterikatan karyawan

(*employee engagement*) dengan perusahaannya. Karyawan yang puas dan termotivasi akan peduli, merasa memiliki, atau mengabdikan diri terhadap bisnis organisasi secara maksimal dan bekerja secara tim guna meningkatkan performance bagi perusahaan (“Employee Performance Appraisals: Investigating the Administrative, Social and Psychological Nature of Employee Review,” 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chaerunissa & Pancasasti, (2021); Modirono, et.al (2020); Joushan, et.al., (2015), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan teori di atas dan di dukung penelitian terdahulu, maka dapat di rumuskan hipotesis :

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

2.5.3 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi (*organizational culture*) memiliki peran sangat penting dalam menumbuhkan minat karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan pengetahuannya. Karyawan tidak akan memiliki motivasi untuk melakukan aktivitas belajar dan menambah pengetahuannya jika organisasi tidak mendorong karyawandalam mengembangkan pengetahuannya. Selain dukungan dari organisasi, dukungan lain dalam bentuk organisasi pembelajaran yang baik sangatlah penting dalam menentukan karyawan mencapai kemampuan kinerja tinggi (issalillah, 2019).

Untuk meningkatkan pengetahuan individu dapat diterpkan melalui budaya Berbagi pengetahuan, sehingga individu akan dengan sendirinya terdorong untuk melakukan inovasi. Berbagi pengetahuan berperan aktif dalam meningkatkan kemampuan individu inovasi kemampuan, karena dalam pengetahuan berbagi inilah membantu SDM untuk melakukan penggunaan ulang dan pengetahuan yang ada dalam sebuah organisasi, sehingga secara tidak langsung pada ahirnya kemampuan inovasi SDM akan meningkat (Atatsi et al., 2019).

Peningkatan kerja karyawan sebuah perusahaan di pengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung. Ketika karyawan mendapatkan sebuah motivasi dalam lingkungan kerja maka tingkat pencapaian kinerja karyawan yang di hasilkan akan meningkat, begitu pula sebaliknya apabila kurangnya motivasi dari lingkungan kerja maka akan terjadi akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan atau pencapaian kinerja yang di hasilkan akan menurun (issalillah, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu Modirono, et.al (2020); Hinestroza, (2018); Chaerunissa & Pancasasti, (2021) menunjukan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : *Organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.4 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan (Rismayadi & Maemunah, 2016).

Pada kenyataannya kepuasan kerja sering kali kurang mendapat perhatian oleh setiap perusahaan/instansi. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berdampak terhadap rendahnya produktivitas pegawai, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan dan rendahnya komitmen organisasi. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hinestroza, (2018); Chaerunissa & Pancasasti, (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori tersebut di atas dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis :

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah konsep yang populer di industri selama periode 1999-2005 di mana hal itu dibahas secara luas di antara para manajer, konsultan, dan pembuat kebijakan. Para akademisi menjadi tertarik pada konsep tersebut sebagian besar hanya dari tahun 2006 (Welch, 2011) ketika sejumlah studi memperluas konsep keterlibatan karyawan menjadi keterlibatan kerja, keterlibatan kerja, dan keterlibatan organisasi. Saks (2006) menggunakan definisi Khan (1990) dan mengembangkan konstruksi termasuk pekerjaan dan keterlibatan organisasi. Menurut Saks anteseden keterlibatan karyawan adalah karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi yang dirasakan, dukungan supervisor yang dirasakan, penghargaan dan pengakuan, keadilan prosedural dan keadilan distributif. Di sisi lain, konsekuensi dari keterlibatan adalah

Kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk berhenti dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa adanya tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi secara signifikan mengurangi niat untuk berpindah (Manajemen et al., 2014); (Gruman & Saks, 2011).

Menurut laporan penelitian Penna (2007) makna di tempat kerja berpotensi menjadi cara yang berharga untuk mendekatkan pengusaha dan karyawan untuk kepentingan baik di mana karyawan mengalami rasa kebersamaan, ruang untuk menjadi diri sendiri dan kesempatan untuk memberikan kontribusi dan mereka menemukan makna. Karyawan ingin bekerja di organisasi

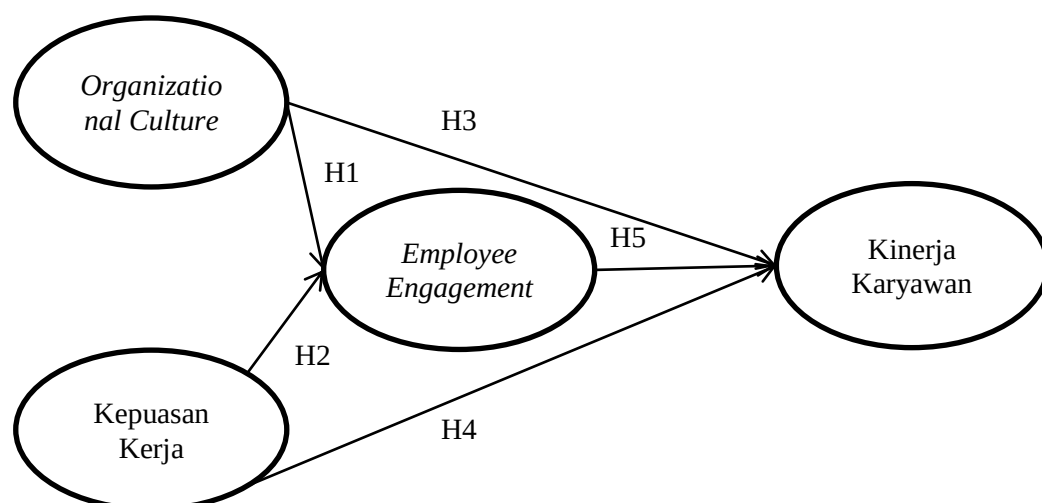
tempat mereka menemukan makna dalam pekerjaan. Peneliti Penna (2007) juga menemukan model baru yang mereka sebut "Hierarki keterlibatan" yang menyerupai model hierarki kebutuhan Maslow. Pada intinya ada kebutuhan dasar gaji dan tunjangan. Begitu seorang karyawan memenuhi kebutuhan ini, kemudian karyawan melihat ke peluang pengembangan, kemungkinan untuk promosi dan kemudian gaya kepemimpinan akan diperkenalkan ke dalam model.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu Hinestroza, (2018); Chaerunissa & Pancasasti, (2021); Modirono, et.al., (2020), Ramadhani, (2018), menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori diatas dan didukung peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut :

H5 : *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6 Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Berdasarkan gambar 2.1 tersebut dijelaskan tentang kerangka pemikiran yaitu pertama pengaruh *organizational culture* dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* yang ditunjukkan pada hipotesis 1 dan 2 dan pengaruh *organizational culture* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan pada hipotesis 3 dan 4 sedangkan *employee engagement* terhadap kinerja ditunjukkan pada hipotesis 5.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatory yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tentang pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh organizational culture dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi.

3.2 Populasi Dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya (Sugiono, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh karyawan tetap bagian produksi PT. Lucky Textile Semarang sebesar 200 orang.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian sensus. Penelitian sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mendapatkan informasi yang spesifik (Sugiyono, 2019).

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut indriyantoro dan supomo (2012) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman dari seseorang dan sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang digunakan adalah hasil dari jawaban responden atas pertanyaan yang telah diajukan dalam kuisisioner pada karyawan tetap PT. Lucky Textile Semarang.

Data mempunyai sifat memberikan gambaran tentang suatu masalah. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, dalam hal ini diperoleh dari responden yang menjawab pertanyaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari langsung dari kuisisioner yang telah diajukan pada karyawan tetap PT. Lucky Textile Semarang guna mendapatkan permasalahan responden. Kuisisioner merupakan daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinan, 2009).

Daftar pertanyaan tersebut meliputi variabel-variabel penelitian diteliti. Pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala likort 1 sampai 5 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian adapun data sekunder diperoleh berupa : (a) Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu untuk mendukung penelitian. (b) Literatur berupa berapa referensi dari bebarapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	<i>Organizational Culture</i> (budaya organisasi)	Budaya organisasi (OC) adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.	1. Adaptasi 2. Mission 3. Konsisten	(Renaldy, 2021)
2	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan	1. Work self 2. Pay/gaji 3. Promotion/ peluang promosi 4. Supervision/ pengawasan	(Budi, 2019)

- apabila dalam
bekerjanya
memperoleh
kepuasan kerja sesuai
dengan apa yang
diinginkan.
- 3 Employee engagement
Keterlibatan karyawan adalah memanfaatkan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan, orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama pertunjukan peran.
1. Tanggung jawab
2. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan
3. Mengutamakan pekerjaan
4. Pekerjaan penting untuk harga diri
(Widyawati & Karwini, 2018)
- 4 Kinerja Karyawan
Kinerja karyawan atau pekerja adalah pencapaian dan kontribusi individu dalam istilah praktis dan terukur.
1. Kualitas pekerjaan
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Komitmen kerja
(Renaldy, 2021)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika *The Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas.

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan

reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Menurut Jogiyanto dan Willy abdillah (2009)

Partial Least Square (PLS) mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model komplek)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis *cross product* yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

Adapun langkah – langkah pengujian model empiris penelitian berbasis

Partial Least Square (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialisasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik kontruk dengan variabel manifestnya.
2. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan

sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

b. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji *t* statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

1. Outer Model

Outer model dengan indikator refleksif masing – masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara

3 sampai 7 indikator.

- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai kontruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan kontruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.
- c) *Composit Reliability* adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk kontruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi *commont laten (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standart absolut.
- d) *Interaction Variable*, pengukuran untuk variabel moderator dengan teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat kontruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

2. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi *Qsquare predictive relevante* untuk model kontruk

mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki

predictive relevance, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan $R\text{-square}$ untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini menggunakan sampel dari karyawan tetap bagian produksi PT. Lucky Textile Semarang sebesar 200 responden. Sub bab ini akan menjelaskan gambaran umum tentang responden terhadap kuesioner dan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja pada responden penelitian ini.

4.1.1 Jenis Kelamin

Penelitian ini menyebarkan kuesioner secara online melalui platform *google form*. Hasil sampel menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Sampel Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki – Laki	25	12,50%
2	Perempuan	175	87,50%
Jumlah		200	100%

Berdasarkan tabel diatas jumlah sampel laki – laki sebanyak 25 orang atau 12,50% dan jumlah sampel perempuan sebanyak 175 orang atau 87,50% orang. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas sampel berjenis kelamin perempuan. Artinya karyawan tetap bagian produksi PT. Lucky Textile Semarang mayoritas dikendalikan oleh karyawan perempuan.

4.1.2 Usia

Karakteristik sampel menurut usia dapat dijelaskan dalam tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Sampel Menurut Usia

No	Usia	Jumlah	%
1	21 – 25 Tahun	28	14%
2	26 – 30 Tahun	101	51%
3	31 – 35 Tahun	44	22%
4	36 – 40 Tahun	22	11%
5	41 – 45 Tahun	5	3%
Jumlah		200	100%

Berdasarkan tabel diatas hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia sekitar 26 – 30 tahun. Artinya mayoritas responden memiliki usia yang standar dimana tidak terlalu muda maupun tidak terlalu tua. Hasil ini memberikan sikap bahwa karyawan tetap bagian produksi PT. Lucky Textile Semarang sudah mampu mengontrol profesionalnya dalam bekerja.

4.1.3 Jenis Pendidikan

Karakteristik sampel menurut jenis pendidikannya dapat dijelaskan dalam tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Karakteristik Sampel Menurut Jenis Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	SMA	94	47%
2	Diploma	24	12%
3	Sarjana	80	40%
4	Pascasarjana	2	1%
Jumlah		200	100%

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mayoritas responden berlatar belakang pendidikan SMA sebesar 94 orang atau 47% disusul dengan jumlah responden berpendidikan Sarjana sebanyak 80 orang atau 40%. Artinya responden penelitian ini sebagian masih berpendidikan menengah dan sebagian sudah tinggi. Sehingga masih perlu pelatihan agar responden yang masih berpendidikan menengah dapat menambah skil dan keahliannya dalam bekerja.

4.1.4 Masa Kerja

Karakteristik sampel menurut masa kerja dapat dijelaskan dalam tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Karakteristik Sampel Menurut masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1	2 Tahun	16	8,00%
2	2 – 5 Tahun	61	30,50%
3	> 5 Tahun	123	61,50%
Jumlah		200	100%

Berdasarkan hasil tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja lebih dari 5 tahun. Artinya responden sudah memiliki pengalaman dalam meningkatkan kinerjanya.

4.1.5 Responden Rate Terhadap Kuesioner

Kuesioner yang telah disebarakan melalui *google form* terdapat 200 tanggapan responden yang digunakan. Respon rate kuesioner dapat ditunjukkan dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Respon Rate Kuesioner

Keterangan	Jumlah	%
Kuesioner yang disebar melalui google form	200	100%
Kuesioner yang kembali	200	100%
Kuesioner yang dapat digunakan	200	100%

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa jumlah kuesioner yang dibagikan melalui *google form* berjumlah 200. Keseluruhan kuesioner genap 200 dikembalikan sehingga tidak ada kuesioner yang tidak kembali. Kuesioner sebanyak 200 tersebut dapat digunakan karena telah sesuai kriteria dan tidak ada kuesioner yang dieliminasi. Oleh karena itu kuesioner dapat diuji dan dianalisis dalam penelitian.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif berfungsi sebagai gambaran umum mengenai jawaban responden, melalui kuesioner yang disebar secara online kepada karyawan tetap bagian produksi PT. Lucky Textile Semarang. Kuesioner penelitian ini disebar guna untuk mendapatkan gambaran seluruh variabel dalam penelitian, yaitu variabel *organizational cultur*, kepuasan kerja, *employee engagement* dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, interpretasi jawaban dalam analisis deskriptif penelitian ini akan dikategorikan (Arikunto, 2007) sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Kriteria Analisis Statistik Deskriptif

Skor Alternatif	Rentang Kategori Skor	Penafsiran
1	1.00 – 2.33	Rendah
2	2.34 – 3.67	Sedang
3	3.68 – 5.00	Tinggi

Analisis deskriptif tersebut berfungsi untuk memberikan telaah data menurut hasil yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap masing – masing pertanyaan yang mewakili indikator pengukur variabel.

4.2.1 Organizational Culture

Organizational Culture (budaya organisasi) adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Indikator variabel *organizational culture* terdiri dari adaptasi, mission, dan konsisten (Renaldy, 2021). Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks variabel *organizational culture* terlihat pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Statistik Deskripsi Variabel Organizational Culture

Indikator	Mean	Kriteria
Adaptasi	4.325	Tinggi
Mission	4.340	Tinggi
Konsisten	4.235	Tinggi
Rata-rata keseluruhan	4.300	Tinggi

Berdasarkan hasil tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata – rata keseluruhan jawaban responden masuk dalam kategori sangat tinggi sebesar 4.300. Rata - rata tinggi menunjukkan bahwa oraganizational culture pada PT. Lucky Textile Semarang menunjukkan baik dimana karyawan dapat menyesuaikan diri dengan

nilai, keyakinan, dan sistem kerja perusahaan. Jawaban tertinggi pada indikator *mission* sebesar 4.340, artinya misi PT. Lucky Textile Semarang sudah selaras dengan karyawan. Selanjutnya jawaban pada indikator adaptasi sebesar 4.325, artinya karyawan telah memiliki kenyamanan untuk beradaptasi dengan perusahaan. Sedangkan jawaban terendah pada indikator konsisten sebesar 4.235. Hasil konsistensi tersebut termasuk dalam kriteria tinggi namun relatif rendah dibanding dengan indikator yang lain. Artinya karyawan telah memiliki kepercayaan dan berkonsisten untuk berkembang di perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. Lucky Textile Semarang memiliki *organizational culture* yang karyawannya dapat menerima misi, adaptasi, dan konsistensi dari perusahaan.

4.2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Indikator kepuasan kerja terdiri dari work self, pay / gaji, promotion / peluang promosi, dan supervision / pengawasan (Budi, 2019). Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks variabel kepuasan kerja terlihat pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut

Tabel 4. 8 Statistik Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Mean	Kriteria
Work self	4.005	Tinggi
Pay/gaji	4.115	Tinggi
Promotion/ peluang promosi	3.980	Tinggi
Supervision/ pengawasan	3.990	Tinggi
Rata-rata keseluruhan	4.023	Tinggi

Berdasarkan hasil tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata – rata keseluruhan jawaban responden masuk dalam kategori tinggi sebesar 4.023. Rata – rata tinggi tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. Lucky Textile Semarang mampu menyikap situasi kerja untuk mencapai kepuasannya. Jawaban tertinggi pada indikator gaji sebesar 4.115, artinya gaji menjadi hal nomor satu sebagai tujuan mencapai rasa kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya diikuti indikator work self sebesar 4.005, artinya karyawan telah memiliki kualitas baik pada dirinya untuk diberikan kepada perusahaan. Diikuti indikator supervision/ pengawasan sebesar 3.990, artinya PT. Lukcy Textile Semarang telah memberikan pengawasan yang baik kepada karyawan sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja. Sedangkan jawaban terendah pada indikator promotion/ peluang promosi sebesar 3.980. Hasil promotion/ peluang promosi tersebut termasuk dalam kriteria tinggi namun relatif rendah dibanding dengan indikator yang lain. Artinya perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki posisi jabatannya. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki kepuasan kerja tinggi untuk mencapai pay / gaji, work self, supervision/ pengawasan dan peluang promosi

4.2.3 Employee Engagement

Employee engagement atau keterlibatan karyawan adalah memanfaatkan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan, orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama pertunjukan peran. Indikator variabel *employee engagement* terdiri dari tanggung jawab, aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, mengutamakan pekerjaan dan pekerjaan penting untuk harga diri (Widyawati & Karwini, 2018). Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks variabel *employee engagement* terlihat pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Statistik Deskripsi Variabel Employee Engagement

Indikator	Mean	Kriteria
Tanggung jawab	4.160	Tinggi
Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan	3.855	Tinggi
Mengutamakan pekerjaan	2.660	Sedang
Pekerjaan penting untuk harga diri	3.705	Tinggi
Rata-rata keseluruhan	3.595	Tinggi

Berdasarkan hasil tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa rata – rata keseluruhan jawaban responden masuk dalam kategori tinggi sebesar 3.595. Rata – rata tinggi tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah cukup tinggi dalam memberikan keterikatan kerjanya untuk mencapai kinerja dan kesejahteraan perusahaan. Jawaban tertinggi pada indikator tanggung jawab sebesar 4.160, artinya karyawan telah berkomitmen terhadap pekerjaannya dan menyelesaikannya sesuai yang diharapkan. Selanjutnya diikuti dengan indikator aktif berpartisipasi dalam pekerjaan sebesar 3.855, artinya karyawan diberikan kesempatan untuk mempengaruhi keputusan manajemen dan dapat berkontribusi

pada peningkatan kinerja. Diikuti dengan indikator pekerjaan penting untuk harga diri sebesar 3.705, artinya terlibatnya karyawan dalam pekerjaan menjadi kehormatan baginya. Sedangkan jawaban terendah pada indikator mengutamakan pekerjaan sebesar 2.660. Hasil mengutamakan pekerjaan tersebut termasuk dalam kriteria sedang. Artinya sudah ada keterlibatan dalam bekerja dan adanya dorongan diri yang memaksa untuk tetap bekerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki keterlibatan dalam mengurus pekerjaan dengan melakukan tanggung jawab, aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, pekerjaan penting untuk harga diri dan mengutamakan pekerjaan.

4.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan atau pekerja adalah pencapaian dan kontribusi individu dalam istilah praktis dan terukur. Indikator variabel kinerja karyawan terdiri dari kualitas pekerjaan, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen kerja (Renaldy, 2021). Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks variabel kinerja karyawan terlihat pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Statistik Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Mean	Kriteria
Kualitas pekerjaan	4.020	Tinggi
Kuantitas	3.230	Tinggi
Ketepatan waktu	3.925	Tinggi
Efektivitas	3.385	Tinggi
Komitmen kerja	3.920	Tinggi
Rata-rata keseluruhan	3.696	Tinggi

Berdasarkan hasil tabel 4.10 menunjukkan bahwa rata – rata keseluruhan jawaban responden masuk dalam kategori tinggi sebesar 3.696. Rata – rata tinggi

tersebut menunjukkan bahwa karyawan cukup baik dalam memberikan kinerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikannya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Jawaban tertinggi pada indikator kualitas pekerjaan sebesar 4.020, artinya karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang dicapai. Selanjutnya diikuti dengan indikator ketepatan waktu sebesar 3.925, artinya karyawan mampu berusaha memaksimalkan tugasnya untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Diikuti dengan indikator komitmen kerja sebesar 3.920, artinya karyawan telah berusaha kearah pencapaian tujuan perusahaan dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan. Diikuti dengan indikator efektivitas sebesar 3.385, artinya karyawan sudah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang telah ditetapkan. Sedangkan jawaban terendah pada indikator kuantitas sebesar 3.230. Hasil kuantitas tersebut termasuk dalam kriteria tinggi namun relatif rendah dibanding dengan indikator yang lain. Artinya kecepatan dan jumlah kerja karyawan telah sesuai target perusahaan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Lucky Textile Semarang dapat tercapai dengan karyawan yang memiliki kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, komitmen kerja, efektivitas dan kuantitas.

4.3 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil analisis akan dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1 Hasil Outer Model

Analisis outer model bertujuan untuk menilai bagaimana konstruk pengukuran variabel laten. Evaluasi outer model, dengan menguji internal *convergent validity* (*outer loading* dan *AVE*), *consistency reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), dan *discriminant validity* (*Fornell-Larcker*, dan *HTMT*).

4.3.1.1 Hasil Uji Convergent Validity

Uji validitas bermanfaat untuk mengukur sejauh mana indikator – indikator penelitian mampu menerangkan sesuatu yang diukur variabel laten (Ghozali, I., & Latan, 2015). Uji validitas dapat dilihat melalui *outer loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE).

1. Outer Loadings

Hair et al., (2011) menjelaskan bahwa nilai *outer loading* mengidentifikasi korelasi antara skor item (indikator) dan konstruk (variabel). Nilai *outer loading* dikatakan ideal jika nilai *loading factor* $> 0,7$ artinya indikator tersebut valid mengukur konstraknya. Teori dari Chin, (1998) menyatakan bahwa *loading factor* yang lebih dari 0.70 lebih diharapkan dan lebih baik. Sebaliknya apabila nilai *loading factor* < 70 maka harus dikeluarkan dari model (di-drop). Berdasarkan hasil data penelitian ini yang telah dianalisis model pengukuran *outer loading*, diketahui bahwa terdapat indikator variabel yang nilai faktor *loadingnya* $< 0,7$, dengan rincian sebagai berikut:

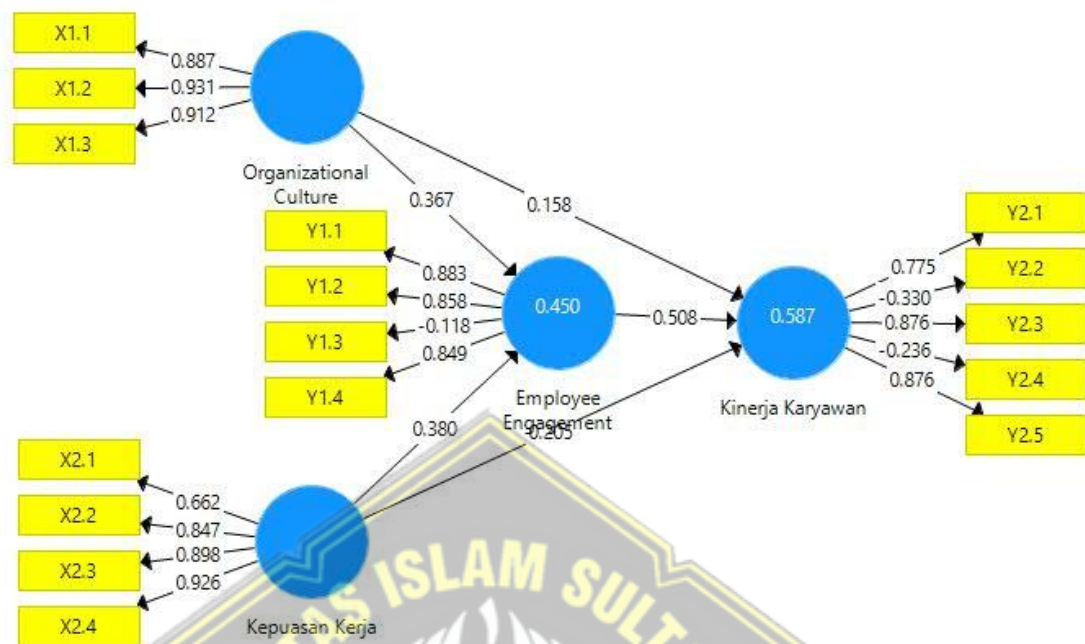
Uji validitas tahap 1

Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Tahap 1

	Organizational Culture	Kepuasan Kerja	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
X1.1	0.887			
X1.2	0.931			
X1.3	0.912			
X2.1		0.662		
X2.2		0.847		
X2.3		0.898		
X2.4		0.926		
Y1.1			0.883	
Y1.2			0.858	
Y1.3			-0.118	
Y1.4			0.849	
Y2.1				t
Y2.2				-0.330
Y2.3				0.876
Y2.4				-0.236
Y2.5				0.876

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan tabel hasil uji validitas tahap 1 terdapat item dari X2.1, Y1.3, Y2.2, dan Y2.4 yang tidak valid karena nilai loading factor < 0.7 . Sehingga perlunya eliminasi indikator – indikator variabel yang memiliki nilai cross loading yang nilai outer loading paling kecil atau kurang dari 0.7. Selanjutnya perlu diuji validitas ulang dan item tersebut dikeluarkan atau dihilangkan. Model hasil uji validitas tahap 1 dan uji validitas tahap 2 dapat dilihat dibawah ini.



Gambar 4. 1 Model Uji Validitas Tahap 1
Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

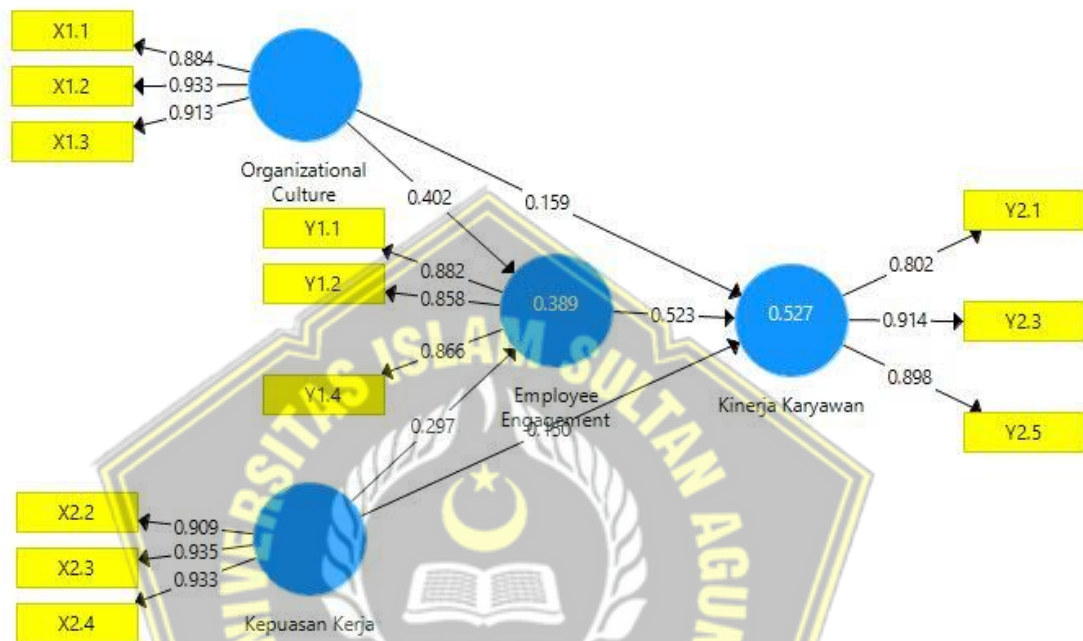
Uji Validitas Tahap 2

Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Tahap 2

	Organizational Culture	Kepuasan Kerja	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
X1.1	0.884			
X1.2	0.933			
X1.3	0.913			
X2.2		0.909		
X2.3		0.935		
X2.4		0.933		
Y1.1			0.882	
Y1.2			0.858	
Y1.4			0.866	
Y2.1				0.802
Y2.3				0.914
Y2.5				0.898

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa semua item sudah valid dimana nilai loading factor $> 0,7$. Berikut ini model hasil uji validitas tahap 2 sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Model Uji Validitas Tahap 2

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Kriteria yang digunakan Average Variance Extracted (AVE) adalah $> 0,50$. Jika nilai AVE $> 0,50$ maka konstruksi tersebut mampu menjelaskan rata – rata setidaknya 50% dari varian itemnya (Chin, 1998). Tabel dibawah ini akan menunjukkan AVE dari hasil penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Culture	0.828
Kepuasan Kerja	0.857
Employee Engagement	0.755
Kinerja Karyawan	0.762

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan hasil tabel nilai AVE pada variabel *organizational cultur*, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja karyawan $> 0,50$. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian ini adalah valid dimana memiliki nilai AVE penelitian ini $> 0,50$ artinya setiap indikator dapat menggambarkan variabelnya. Sehingga semua variabel penelitian ini sudah memenuhi *rule of thumb*.

4.3.1.2 Hasil Uji Internal Consistency Reliability

1. Cronbach's Alpha

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,70$. Berikut ini tabel *cronbach's alpha* penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Organizational Culture	0.896
Kepuasan Kerja	0.918
Employee Engagement	0.839
Kinerja Karyawan	0.842

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan hasil tabel 4.19 pada variabel *organizational cultur*, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja karyawan $> 0,70$. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa pengujian *cronbach's alpha* pada semua variabel dalam reliabilitas baik dan valid.

2. *Composite Reliability*

Pengujian lainnya menggunakan *composite reliability*, dimana suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,70. Berikut ini tabel *composite reliability* penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Organizational Culture	0.935
Kepuasan Kerja	0.947
Employee Engagement	0.902
Kinerja Karyawan	0.905

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Suatu pengukuran dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Hasil di atas menunjukkan bahwa pada variabel *organizational cultur*, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja karyawan > 0,70. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian ini valid dan reliabel artinya setiap indikator memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabelnya. Sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

4.3.1.3 Discriminant Validity

Dalam uji *discriminant validity*, peneliti menggunakan *Fornell- Larcker* dan HTMT (Henseler et al., 2016). Hal ini, *Fornell- Larcker* harus memiliki nilai

root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, sedangkan nilai HTMT < 1.

1. *Fornell- Larcker*

Tabel *Fornell- Larcker* dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Fornell- Larcker

	Organizational Culture	Kepuasan Kerja	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
Organizational Culture	0.910			
Kepuasan Kerja	0.584	0.926		
Employee Engagement	0.576	0.532	0.869	
Kinerja Karyawan	0.547	0.520	0.694	0.873

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.21 menunjukkan bahwa hasil dari *Fornell- Larcker* dapat menyakinkan validitas diskriminan dimana nilai akar kuadrat AVE dari setiap variabel lebih tinggi dari pada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan seluruh variabel laten lainnya. Nilai korelasi dari setiap variabel dapat dilihat ditabel *Fornell- Larcker* yang dihighlight hijau. Pada variabel *organizational culture* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0.910, kepuasan kerja memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0.926, *employee engagement* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0.869, kinerja karyawan memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0.873. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang diujikan memiliki validitas diskriminan yang baik dan valid.

2. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Tabel *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 17 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Organizational Culture	Kepuasan Kerja	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
Organizational Culture				
Kepuasan Kerja	0.639			
Employee Engagement	0.659	0.586		
Kinerja Karyawan	0.623	0.578	0.817	

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan hasil uji HTMT bahwa nilai per variabel yang diujikan menunjukkan < 1 . Menurut Henseler et al., (2016) menyatakan bahwa nilai – nilai HTMT tidak boleh melebihi 0,90 jika model jalur menyertakan konstruk yang secara konsep serupa. Sedangkan hasil uji HTMT tabel diatas selaras dengan Henseler et al., (2016) bahwa nilai HTMT $< 0,90$ dimana menunjukkan validitas diskriminan yang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran menggunakan metode *Fornell- Larcker* dan HTMT termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

4.3.2 Hasil Inner Model (Model Struktural)

Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar

variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural dan pengujian hipotesis.

4.3.2.1 Coefficient of Determination (R-square)

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai R^2). Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten endogen. Nilai *R-square* 0.75, 0.50, 0.25 (Hair et al., 2011) menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah (kuat, moderat, lemah). Tabel hasil uji *coefficient of determination (R-square)* dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 18 Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	Adjusted R Square
Employee Engagement	0.389	0.383
Kinerja Karyawan	0.527	0.520

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai *R-square* variabel endogen *employee engagement* memiliki kemampuan lemah yaitu 0.389 dan kinerja karyawan memiliki kemampuan moderat yaitu 0.527 dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa variabel eksogen *organizational culture* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh (38.9%) terhadap *employee engagement*. Sedangkan variabel *organizational culture*, kepuasan kerja dan *employee*

engagement memiliki pengaruh (52.7%) terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

4.3.2.2 Effect Size (F-square)

Effect size (F-square) mengindikasikan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen, dengan kriteria (0.02 = lemah, 0.15 = moderat, 0.35 = kuat). Tabel hasil uji *effect size (F-square)* dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 19 Effect Size (F-square)

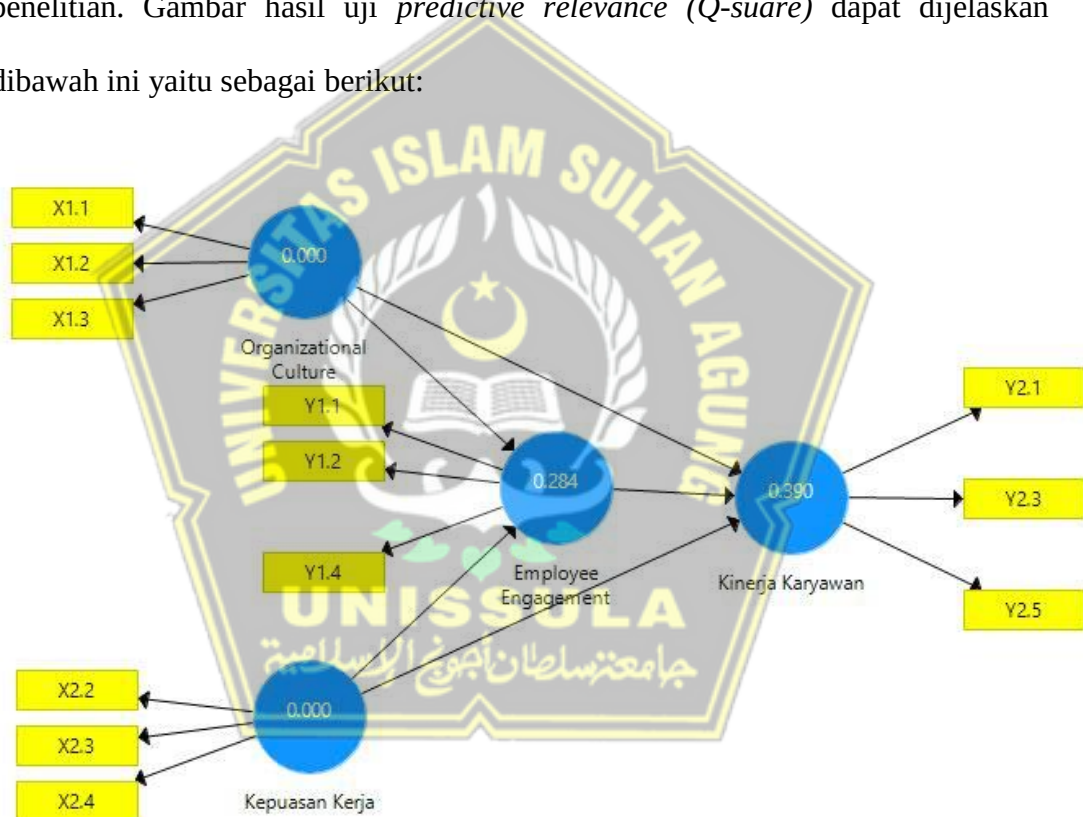
Organizational Culture	Kepuasan Kerja	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
Organizational Culture		0.175	0.030
Kepuasan Kerja		0.095	0.029
Employee Engagement			0.353
Kinerja Karyawan			

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan hasil uji pada tabel diatas bahwa nilai *F-square* pada variabel eksogen *organizational culture* memberikan pengaruh moderat sebesar 0.175 terhadap *employee engagement*. Kepuasan kerja memberikan pengaruh lemah sebesar 0.095 terhadap *employee engagement*. *Organizational culture* dan kepuasan kerja memberikan pengaruh lemah sebesar 0.030 dan 0.029 terhadap kinerja karyawan. Sedangkan *employee engagement* memberikan pengaruh kuat sebesar 0.353 terhadap kinerja karyawan.

4.3.2.3 Predictive Relevance (Q-square)

Cross-validated Redudancy (Q-square) merupakan suatu cara untuk menguji *predictive relevance*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2015). Dengan menggunakan indeks communality dan redudancy dapat mengestimasi kualitas model struktural penelitian. Gambar hasil uji *predictive relevance* (Q-square) dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 4. 3 Predictive Relevance (Q-square)

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Tabel hasil uji *predictive relevance* (Q-square) dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 20 Predictive Relevance (Q-square)

Variabel	Cv Commonality	CV Redundancy
Organizational Culture	0.616	
Kepuasan Kerja	0.667	
Employee Engagement	0.486	0.284
Kinerja Karyawan	0.503	0.390

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan hasil uji *cross-validation* di atas, indeks communality dan redundancy mengestimasi kualitas model struktural penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa *cross validation communality* dapat memastikan kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif semua blok, dan mampu mempertimbangkan model pengukuran secara keseluruhan. Selain itu, matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural tersedia dalam indeks *CV redundancy*. Nilai indeks ini harus positif untuk semua konstruk endogen. Hasil tabel tersebut menunjukkan bahwa *cross validation (CV) redundancy* dan *communality* dari semua variabel penelitian ini positif dan > 0 , artinya kualitas model struktural pada penelitian ini sudah sesuai atau menjadi *fit model*.

4.3.2.4 Pengujian Hipotesis

Uji signifikansi hipotesis dilakukan dengan menu *bootstapping* pada SmartPLS 3.0 dengan melihat tabel *Path Coefficients* dalam kolom t-statistik dan p-values. Pengujian hipotesis ini menggunakan kriteria signifikansi nilai p-value < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5%. *Path Coefficient* dinilai signifikan apabila t-statistik > 1.96 . Untuk mengetahui besar pengaruh hubungan dapat diikat melalui koefisien jalur, dengan kriteria apabila koefisien jalur dibawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, 0.30 – 0.60 kuat, lebih dari 0.60 sangat kuat.

Penelitian ini memiliki lima hipotesis pada inner model, hasil dapat dilihat pada tabel 4.26 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 21 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Organizational Culture -> Employee Engagement	0.402	0.400	0.064	6.278	0.000	Diterima
Kepuasan Kerja -> Employee Engagement	0.297	0.297	0.061	4.882	0.000	Diterima
Organizational Culture -> Kinerja Karyawan	0.159	0.152	0.079	2.013	0.045	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.150	0.156	0.065	2.301	0.022	Diterima
Employee Engagement -> Kinerja Karyawan	0.523	0.525	0.062	8.497	0.000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2022)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, dapat diinterpretasikan pada model sebagai berikut:

Hasil Uji Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien jalur (O) sebesar 0.402 artinya *organizational culture* memiliki hubungan yang kuat terhadap *employee engagement*. Sedangkan nilai *t-statistics* sebesar 6.278 dengan tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Sehingga hipotesis pertama menyatakan *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, **diterima**.

Hasil Uji Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien jalur (O) sebesar 0.297 artinya kepuasan kerja memiliki hubungan yang moderat terhadap *employee engagement*. Sedangkan nilai *t-statistics* sebesar 4.882 dengan tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Sehingga hipotesis kedua menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, **diterima**.

Hasil Uji Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien jalur (O) sebesar 0.159 artinya *organizational culture* memiliki hubungan yang moderat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai *t-statistics* sebesar 2.013 dengan tingkat signifikansi $0.045 < 0,05$ artinya signifikan. Sehingga hipotesis ketiga menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

Hasil Uji Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien jalur (O) sebesar 0.150 artinya kepuasan kerja memiliki hubungan yang moderat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai *t-statistics* sebesar 2.301 dengan tingkat signifikansi $0.022 < 0,05$ artinya

signifikan. Sehingga hipotesis keempat menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

Hasil Uji Hipotesis 5

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien jalur (O) sebesar 0.523 artinya *employee engagement* memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai *t-statistics* sebesar 8.497 dengan tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Sehingga hipotesis kelima menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini, *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini artinya semakin baik *organizational culture* yang dimiliki PT. Lucky Textile Semarang maka peran atas keterlibatan karyawan sangat dibutuhkan khususnya karyawan tetap bagian produksi. Ketika karyawan memiliki misi yang selaras dengan perusahaan maka karyawan merasa bertanggung jawab dalam mengurus perusahaan ataupun pengambilan keputusan. Selain itu, ketika karyawan mampu dengan mudah beradaptasi dengan kondisi perusahaan maka karyawan aktif berpartisipasi dalam pekerjaan karena adanya kenyamanan. Sedangkan konsistensi karyawan memberikan kepercayaan

perusahaan untuk melibatkan karyawan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki misi, mampu beradaptasi dan konsistensi yang tinggi akan menciptakan *organizational culture* yang baik dalam memajukan perusahaan sehingga keterlibatan karyawan semakin tinggi. Peran *organizational culture* sangat penting dalam memandu bisnis apa yang bisa dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya untuk organisasi, dan sebagai alat untuk memecahkan masalah dan peluang bisnis yang ada (Pool, 2000).

Hubungan signifikan antara *organizational culture* terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa perusahaan sangat memberikan perhatian penuh agar karyawan mendapatkan lingkungan dan budaya kerja yang baik. Hal ini dirasa dapat memicu karyawan untuk semangat kerja dan tangkas sehingga memberikan keterikatan karyawan bekerja lebih baik. Sesuai yang disampaikan Pahos & Galanaki, (2019) bahwa dasar dari organisasi harus memotivasi dan membantu karyawan untuk bersemangat dan terlibat dalam pekerjaan. Oleh karena itu, karyawan harus merasakan budaya yang membuat karyawan merasa terlibat dan terikat dalam pekerjaannya (Atatsi et al., 2019).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizza Akbar, (2013); Joushan, et.al., (2015); Rukmana, (2014) bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Organizational culture mampu memberikan dampak positif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan tetap PT. Lucky Textile Semarang. Budaya seperti ini cenderung akan membangkitkan sifat loyal karyawan untuk

perusahaan. Sehingga adanya mudah adaptasi, misi dan konsistensi yang baik akan menciptakan keterikatan bagi karyawan untuk memajukan perusahaan.

4.4.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Employee engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini artinya ketika PT. Lucky Textile Semarang mampu memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dengan baik, maka akan meningkatkan keterikatan karyawan dalam bekerja untuk perusahaannya. Ketika karyawan diberikan gaji sesuai dengan pekerjaannya maka akan tercipta kepuasan yang berdampak pada tanggung jawab dan keterikatan karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Selanjutnya, karyawan yang memiliki *work self* dengan kualitas baik maka perusahaan akan melibatkan karyawan dalam mengurus perusahaan. Selain itu, dalam melibatkan karyawan perlu pengawasan yang efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Sedangkan, perusahaan yang menjanjikan adanya peluang promosi akan membuat karyawan berlomba – lomba untuk terlibat dalam pegurusan dan pengambilan keputusan perusahaan. Hal ini kepuasan kerja sebagai sikap dasar karyawan untuk merasa nyaman hingga terbentuknya loyalitas tinggi dalam bekerja. Oleh karena itu karyawan yang memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan akan lebih memiliki hubungan erat dengan *employee engagement*.

Hasil ini menunjukkan bahwa PT. Lucky Textile Semarang harus meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara salah satu pencapaian

kepuasan psikologis karyawan. Selain itu akan menciptakan sikap karyawan yang baik penuh semangat dan termotivasi untuk mendapatkan hasil yang baik (Eko et al., 2022). Namun ketika perusahaan memberikan timbal balik yang kurang atas pekerjaannya maka akan timbul tingkah yang negatif dan pada gilirannya menimbulkan frustrasi karyawan. Oleh karena itu karyawan yang memperoleh kepuasan kerja mempunyai potensi besar untuk keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan perusahaannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chaerunissa & Pancasasti, (2021); Modirono, et.al (2020); Joushan, et.al., (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut membuktikan bahwa untuk meningkatkan keterikatan karyawan, maka perusahaan harus memberikan kepuasan kerja yang sepadan dengan hasil kerja karyawan. Selain itu kepuasan kerja sebagai elemen penting dalam mempengaruhi dan mengelola karyawan agar dapat mengoptimalkan kontribusi kerjanya. Sehingga

4.4.3 Pengaruh Organizational Culture Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini, *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini artinya semakin baik *organizational culture* yang dimiliki PT. Lucky Textile Semarang maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Ketika misi perusahaan di terima baik oleh karyawan, maka karyawan merasa nyaman dalam bekerja untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Selain itu, karyawan yang

mampu beradaptasi dengan baik, maka akan memberikan komitmen dan ketepatan waktu yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan juga dibutuhkan konsistensi karyawan dalam melakukan pekerjaan, dengan cara selalu menunaikan tugas dengan baik dan selalu ikut andil dalam perusahaan, dimana karyawan mampu mengembangkan karirnya pada perusahaan. Oleh karena itu, *organizational culture* yang tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik dimana kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, komitmen kerja sebagai indikatornya. Sehingga perusahaan harus mengembangkan dan meningkatkan pengetahuannya melalui perbaikan *organizational culture*.

Organizational culture dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima secara luas oleh anggota organisasi. Selain itu, budaya yang baik akan memberikan sikap positif yang baik sehingga dapat ditingkatkan pada karyawan. Hasil ini membuktikan budaya organisasi yang berkembang dengan baik mempengaruhi perilaku karyawan dan mendorong mereka untuk berprestasi lebih tinggi sehingga meningkat kinerjanya. Oleh karena itu, PT. Lucky Textile Semarang dapat mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusianya untuk meningkatkan produktivitas dan mempersiapkan mereka menghadapi tantangan di masa depan. Ini berarti meningkatkan gotong royong, kebersamaan, keterbukaan dan kekeluargaan serta dapat mengembangkan komunikasi yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Modiriono, et.al (2020); Hinestroza, (2018); Chaerunissa &

Pancasasti, (2021) menunjukan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, membuktikan bahwa budaya organisasi mengilhami konsistensi di antara karyawan yang ada pada perusahaan. Tidak diragukan lagi, ini dapat meningkatkan efisiensi, komitmen, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Budaya organisasi dan budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan merupakan asumsi signifikan yang membuat organisasi menjadi kuat dan stabil melalui perubahan budaya sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

4.4.4 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4 dalam penelitian ini, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat diketahui kepuasan karyawan berhubungan dengan perasaan karyawan apakah senang atau tidak senang bekerja. Artinya tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja di perusahaan. Gaji akan mempengaruhi karyawan untuk memberikan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, komitmen kerja, efektivitas dan kuantitas pekerjaan karyawan. Karyawan yang memiliki work self tinggi akan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Selain itu, pengawasan yang baik tanpa adanya kekerasan akan mencapai efektivitas kinerja karyawan. Karyawan juga membutuhkan promosi untuk meningkatkan kinerjanya. Adanya peluang promosi, karyawan akan memberikan kualitas pekerjaan untuk mencapai kuantitas kerja. Oleh karena kepuasan kerja harus dimiliki karyawan agar mencapai kinerja yang optimal.

Bagi karyawan tetap PT. Lucky Textile Semarang tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja. Mengingat hal tersebut, perlunya perusahaan memperhatikan karyawan atas kepuasan kerjanya. Karyawan yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Sehingga kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hinestroza, (2018); Chaerunissa & Pancasasti, (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Rasa kepuasan kerja sebagai sikap positif tenaga kerja yang meliputi perasaan dan sikap melalui penilaian terhadap suatu pekerjaan sebagai rasa hormat dalam mencapai salah satu nilai penting dari pekerjaan. Seseorang akan mencapai kepuasan kerjanya bila batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi dan tidak ada kesenjangan antara keinginannya dengan kenyataan. Sehingga karyawan yang telah mencapai kepuasan kerjanya cenderung memiliki kinerja lebih baik.

4.4.5 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 5 dalam penelitian ini, *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tanggung jawab karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan

kinerja karyawan. Hal ini tercermin bahwa karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan mampu menyelesaikannya sesuai yang diharapkan. Selain itu, semakin tinggi karyawan yang aktif berpartisipasi dalam pekerjaan maka semakin meningkat kinerja karyawan tersebut. Karyawan diberikan kesempatan untuk mempengaruhi keputusan manajemen dan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja. Karyawan yang loyal terhadap pekerjaannya akan merasa bahwa pekerjaan penting untuk harga dirinya sehingga karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, karyawan yang mengutamakan pekerjaan akan berproses demi pencapaian kinerja yang lebih optimal. Oleh karena itu semakin meningkatnya kinerja karyawan artinya karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan tugas mampu melaksanakan dengan memuaskan dan baik. Keadaan positif yang disebabkan oleh tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi membantu mengembangkan hubungan emosional dengan perusahaan, yang memengaruhi cara karyawan memperlakukan pekerjaannya sehingga meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan.

Hasil ini menunjukkan bahwa PT. Lucky Textile Semarang memberikan kesempatan keterlibatan pada karyawan untuk meningkatkan tingkat loyalitas mereka, mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan mengembangkan keterikatan yang lebih besar pada perusahaan. Hal ini akan membuat mereka meningkatkan kinerja setiap individunya. Oleh karena itu, perlu diketahui saat ini tempat kerja sebagai potensi berharga untuk memberikan rasa kebersamaan, ruang untuk karyawan menjadi diri sendiri dan kesempatan untuk memberikan kontribusi mereka meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hinestroza, (2018); Chaerunissa & Pancasasti, (2021); Modiriono, et.al., (2020), Ramadhani, (2018), menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan keterikatan karyawan pada PT. Lucky Textile Semarang memberikan tanggung jawab, aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, mengutamakan pekerjaan, dan pekerjaan penting untuk harga diri perusahaan sehingga meningkatkan kualitas pekerjaan, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen kerja. Dengan demikian, memberikan kinerja karyawan lebih tinggi dengan memunculkan emosi positif dan meningkatkan motivasi untuk melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan menjadi pemediasi antara *organizational culture* terhadap kinerja karyawan dan pemediasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang telah disebarakan kepada responden PT. Lucky Textile Semarang, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. *Organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya *organizational culture* yang semakin baik, maka peran keterlibatan karyawan semakin meningkat.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya kepuasan kerja bagi karyawan dengan baik, maka akan meningkatkan keterikatan karyawan dalam bekerja untuk perusahaannya.
3. *Organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya *organizational culture* yang semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan oleh tingkat kepuasan

kerja karyawan di perusahaan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin meningkat kinerja karyawan.

5. *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial memberikan orientasi untuk pencapaian tujuan perusahaan, sehingga penelitian ini memberikan rekomendasi kepada untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Implikasi manajerial dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Indikator budaya organisasi mengenai konsistensi dipersepsikan paling rendah maka implikasi manajerial diarahkan agar tercipta konsistensi yang dapat menjadi ciri khas PT. Lucky Textile Semarang. Misalnya, setiap karyawan harus dibiasakan untuk disiplin dalam pelaporan, masuk dan keluar kerja, membuat slogan jujur, bersih, dan cepat yang dipublikasikan dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dalam berorganisasi di PT. Lucky Textile Semarang.
2. Peluang promosi untuk mencapai kepuasan kerja dipersepsikan paling rendah maka implikasi manajerial yang perlu dilakukan PT. Lucky Textile Semarang adalah meninjau kembali karyawan - karyawan yang memiliki etos kerja tinggi dan berkinerja baik harus diperhatikan dan diberikan

peluang untuk meningkatkan prestasinya. Hal ini dilakukan secara terbuka dan transparan.

3. Employee engagement akan membuat individu termotivasi untuk menggunakan kemampuannya dan memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi akan juga menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi. Sehingga PT. Lucky Textile Semarang harus mengelola karyawan agar dapat terlibat dalam setiap pekerjaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

5.3 Keterbatasan Penelitian Dan Penelitian yang Akan Datang

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini yaitu penyebaran kuesioner ini hanya ditujukan pada karyawan tetap PT. Lucky Textile Semarang sehingga masih dalam lingkup yang terbatas. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel penelitian dengan lingkup yang lebih luas seperti perusahaan - perusahaan seluruh Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, F. (2020). Urgensi Tasawuf Dan Etos Kerja. *Al-Risalah*, 11(1), 76–96.
<https://doi.org/10.34005/alrisalah.v11i1.725>
- Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2021). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. *Management Research Review*, 44(3), 437–459.
<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0090>
- Ardiansyah Reza Modirono. Irvan Trang. Genita G.Lumintang. Heggi Wirawan Prayudha. (2020). Pelatihan, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Anggota Biro Sdm Polda Sulawesi Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(3), 271–277.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Bates, R. (2005). *organisasi , iklim transfer inovasi dalam bahasa Yordania organisasi*.
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96–109.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00224.x>
- Ben-Hador, B. (2019). Social capital levels, gossip and employee performance in

- aviation and shipping companies in Israel. *International Journal of Manpower*, 40(6), 1036–1055. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0321>
- Budi, A. A. (2019). *PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL EASTPARC YOGYAKARTA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*.
- Chaerunissa, E., & Pancasasti, R. (2021). Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 126–146. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
- Eko, H., Se, P., & Kunci, K. (2022). *Kinerja pegawai dengan dukungan kecerdasan Emosional dan kepuasan kerja (Studi Empirik : Diskoperindag Kabupaten Pemalang)*. 5(1), 37–43.
- Employee performance appraisals: Investigating the administrative, social and psychological nature of employee review. (2019). *Human Resource Management International Digest*, 27(5), 38–40. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2019-0130>
- Gondokusumo, S., & Sutanto, E. M. (2015). Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(2), 186–195. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.196-206>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Gunawan, H. (2018). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bongaya*

- Journal for Research in Management (BJRM)*, 1(2), 56–61.
<https://doi.org/10.37888/bjrm.v1i2.90>
- Hinestroza, D. (2018). No Title 25–1, 7, مجلة جامعة كركوك للدراسات الانسانية, 7, 25–1.
- Islam, T., Khan, S. U. R., Ahmad, U. N. B. U., Ali, G., & Ahmed, I. (2014). Organizational learning culture and psychological empowerment as antecedents of employees' job related attitudes: A mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, 8(3), 249–263. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2013-0035>
- issalillah, fayola. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 2. <https://doi.org/10.31227/osf.io/9frzv>
- Joushan, Shindie Aulia , Syamsul, Muhammad , Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(66), 697–703.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Manajemen, D., London, C., & Tamu, D. (2014). *Keterlibatan karyawan : analisis skeptis*. 2. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017>
- Morris, L. V. (2005). Faculty Responsibilities in Creating the Supportive Learning Environment. *Innovative Higher Education*, 29(4), 253–255. <https://doi.org/10.1007/s10755-005-2860-y>

- Pahos, N., & Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-Based HRM*, 7(1), 93–112.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0007>
- Penjajar, S., Ekonomi, F., Katholik, U., & Mandala, W. (2018). 16362-Article Text-16360-1-10-20080902. 162–179.
- Pool, S. W. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 373–378.
<https://doi.org/10.1108/01437730010379276>
- Pool, S. W., Edisi, V., Kong, H., Personil, T., Edisi, V., & Pool, S. W. (2015). *Organisasi pembelajar: memotivasi karyawan dengan mengintegrasikan filosofi TQM dalam budaya organisasi yang mendukung*.
- Ramadhani, A. F. (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi pada SMK SMTI Yogyakarta. *Journal Portal*, 2(1), 1–29.
- Renaldy, A. (2021). *Pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Karyawan Divisi Line Maintenance PT.Batam Aero Teknik Jakarta*. 1(2), 103–112.
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(1), 124–135.

<https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>

Rizza Akbar, M. (2013). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement (studi pada karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 10–18.

Rukmana, A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Di Bpjs Ketenagakerjaan. *E-Proceeding of Management*, 1(3), 1–14..

Sausan, N. S., Nasution, A. M. U., & Sabrina, H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Foods Manufacture. *Economics, Business and Management Science Journal*, 1(1), 6–13. <https://doi.org/10.34007/ebmsj.v1i1.3>

Shahriari, M., & Allameh, S. M. (2020). Organizational culture and organizational learning: does high performance work systems mediate? *Journal of Workplace Learning*, 32(8), 583–597. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2020-0047>

Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390–6403. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.080>

Sugiyono, P. D. (2019). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D (Cetakan Ke 26). Bandung: CV Alfabeta, 1–334.

Supatmi, mamik eko, Nirman, U., & Utami, hamidah nayati. (2016). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Kinerja

- Pegawai. *Jurnal Profit*, 7(1), 25–37.
- Suratman Hadi. (2019). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Parameter*, 4(2), 1–9. <https://doi.org/10.37751/parameter.v4i2.41>
- Syaribulan, S. (2017). Faktor-faktor yang Memengaruhi Perilaku Konsumen dalam Pembelian Produk Sophie Martin di Kota Makassar. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 4(1), 107–118. <https://doi.org/10.24252/minds.v4i1.3158>
- Umar, Y. (2014). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Pendidikan Di Era 4.0 (Penelitian pada MAN 2 Babakan Ciwaringin Cirebon). *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 0(498), 129–149.
- Werdiningsih. (2017). UPAYA MENINGKATKAN ETOS KERJA GURU. *Etos Kerja*, 12(2), 55–59.
- Widya. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. 162–179.
- Widyawati, S. R., & Karwini, N. K. (2018). Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Dwi Fajar Semesta Denpasar. *Jurnal Forum Manajemen STIMI Handayani Denpasar*, 16(2), 54–64. <https://ojs.stimihandayani.ac.id/index.php/FM/article/view/265>

