

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIASI
(Studi Kasus BNI KC Karangayu)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan mencapai derajat Sarjana S2
Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun oleh:
Marlina Diasari
NIM. 02420400621**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
SEBAGAI MEDIASI
(Studi Kasus BNI KC Karangayu)**

Disusun oleh:

Marlina Diasari

NIM. 02420400621

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat
diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung

Semarang

Semarang, 12 Desember 2025

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si

NIK : 210499047

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
SEBAGAI MEDIASI
(Studi Kasus BNI KC Karangayu)**

Disusun oleh :

Marlina Diasari

NIM : 20402400621

Telah dipertahankan penguji

Pada tanggal, 11 Februari 2026

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M. Si

Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si

NIK : 210499047

NIK : 210491023

Penguji II

Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D

NIK : 210499044

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister
Manajemen Tanggal

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

NIK : 210491028

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Marlina Diasari

NIM : 02420400621

Program studi : Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa artikel Ilmiah berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Mediasi (Studi Kasus BNI KC Karangayu)” adalah benar-benar Hasil karya sendiri, bukan merupakan Hasil plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam usulan penelitian artikel ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti artikel ilmiah ini adalah Hasil plagiasi dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 12 Desember 2025

Pembimbing

Yang membuat pernyataan

Prof. Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M. Si

NIK : 210499047

Marlina Diasari

NIM : 02420400621



MOTTO

“What doesn’t kill you makes you stronger”

— *none*

“Hardships often prepare ordinary people for an extraordinary destiny.”

— *C.S. Lewis*

“The struggle you’re in today is developing the strength you need for tomorrow.”

— *Robert Tew*

“Small steps every day lead to big results.”

— *James Clear*

“Stay patient and trust your journey.”

— *Unknown*

“Do not pray for an easy life, pray for the strength to endure a difficult one.”

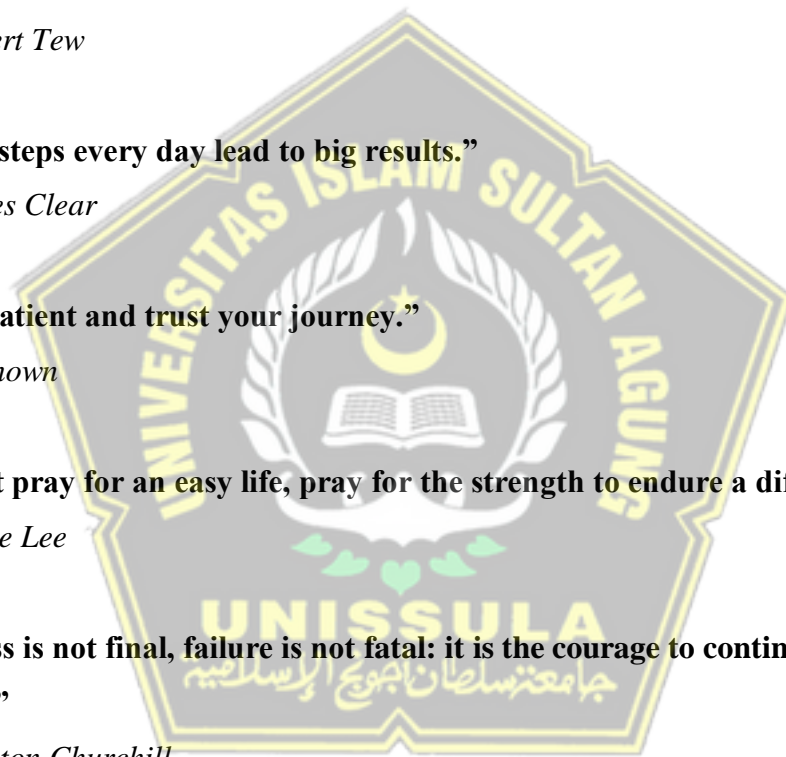
— *Bruce Lee*

“Success is not final, failure is not fatal: it is the courage to continue that counts.”

— *Winston Churchill*

“Stay Hungry Stay Foolish”

— *Steve Jobs*



PERSEMBAHAN

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesempatan dan kekuatan bagi saya untuk menyelesaikan perjalanan perkuliahan sampai dengan menyelesaikan tesis ini.

Tesis ini saya persembahkan dengan segala hormat dan penuh rasa syukur kepada kedua orang tua tercinta, atas semua doa yang dilantikkan, kasih sayang yang tidak pernah berkurang, pengorbanan dan dukungan tanpa henti, sehingga saya mampu sampai pada tahap ini.

Kepada kakak kakak yang selalu memberikan support dengan cara masing masing, membuat saya percaya bahwa saya bisa menjalani apapun.

Kepada keluarga saya, untuk semua alasan yang ada yang membuat saya belajar di setiap proses yang saya jalani.

Dan untuk diri saya sendiri, yang telah bertahan, berjuang, dan tidak menyerah meskipun sering dihadapkan pada rasa lelah dan keraguan.

Pencapaian ini adalah bukti bahwa setiap usaha yang dijalani dengan sungguh-sungguh akan menemukan jalannya. Dan setiap kemauan untuk tetap maju akan menghasilkan kekuatan untuk mencapai garis finis.

Saya menyadari bahwa Tugas Akhir ini mempunyai banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Untuk itu saya mengharapkan saran dan kritik demi kebaikan karya selanjutnya.

Akhirnya semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi saya pada khususnya dan seluruh mahasiswa Fakultas Ekonomi pada umumnya.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Semarang, 12 Januari 2025



Marlina Diasari

NIM: 02420400621

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Mediasi (Studi Kasus BNI KC Karangayu)” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Maagister pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof Dr Gunarto SH MH selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen
4. Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan arahan serta bimbingan selama proses penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen dan staf akademik Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan bantuan selama penulis menempuh pendidikan.
6. Kedua orang tua dan keluarga tercinta atas doa, dukungan, dan motivasi yang tiada henti.
7. Rekan-rekan mahasiswa serta semua pihak yang tidak disebutkan satu per satu, yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Akhir kata, penulis berharap semoga karya ini dapat memberikan kontribusi positif bagi semua pihak yang membacanya.

Semarang, 12 Januari 2026



Marlina Diasari

NIM: 02420400621

Abstrak

Penelitian ini mengkaji mengenai pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai mediasi (studi kasus BNI KC Karangayu). Studi ini mempergunakan pendekatan kuantitatif melalui menyebar kuesioner mempergunakan link Google Form. Analisis dilakukan menggunakan aplikasi Smart PLS yang diolah menjadi data yang akan menjawab beragam hipotesa didalam studi ini.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap employee engagement. Budaya organisasi berpengaruh terhadap employee engagement. Budaya organisasi, employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi, employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : *Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan dan Employee engagement.*

Abstract

This study examines the influence of organizational culture and organizational climate on employee performance, with employee engagement as a mediator (a case study of BNI KC Karanganyar). This study employed a quantitative approach by distributing questionnaires using a Google Form link. Analysis was conducted using the Smart PLS application, which processed the data to answer various hypotheses in this study.

Organizational culture influences employee performance. Organizational climate influences employee performance. Employee engagement influences employee performance. Organizational culture influences employee engagement. Organizational culture influences employee engagement. Organizational culture and employee engagement influence employee performance. Organizational climate and employee engagement influence employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Employee Performance, and Employee Engagement.

DAFTAR ISI

| | |
|--|----|
| Halaman Persetujuan Usulan Tesis | 1 |
| Halaman Pernyataan Keaslian Tesis | 3 |
| Motto | 4 |
| Persembahan | 5 |
| Kata Pengantar | 6 |
| Abstrak | 7 |
| Daftar Isi | 8 |
| BAB I Pendahuluan..... | 10 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 10 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 13 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 13 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 14 |
| BAB II Tinjauan Pustaka..... | 15 |
| 2.1 Landasan Teori..... | 15 |
| 2.1.1 Budaya Organisasi..... | 15 |
| 2.1.2 Iklim Organisasi..... | 15 |
| 2.1.3 <i>Employee engagement</i> | 16 |
| 2.1.4 Kinerja Karyawan..... | 17 |
| 2.2 Pengembangan Hipotesis..... | 17 |
| 2.2.1 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan..... | 17 |
| 2.2.2 Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan..... | 18 |
| 2.2.3 Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan..... | 19 |
| 2.2.4 Pengaruh <i>employee engagement</i> dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan..... | 19 |
| 2.2.5 Pengaruh budaya kerja terhadap <i>employee engagement</i> | 20 |
| 2.2.6 Pengaruh iklim organisasi terhadap <i>employee engagement</i> | 20 |
| 2.2.7 Pengaruh <i>employee engagement</i> dalam memediasi iklim organisasi terhadap kinerja karyawan..... | 21 |
| BAB III Metode Penelitian..... | 23 |
| 3.1 Jenis Penelitian..... | 23 |
| 3.2 Populasi dan Sampel..... | 23 |
| 3.3 Metode Pengumpulan Data..... | 23 |
| 3.4 Definisi Operasional Variabel..... | 24 |
| 3.5 Teknik Analisis Data..... | 25 |
| 3.5.1 <i>Smart Partial Least Squares (PLS)</i> | 25 |

| | |
|---|----|
| 3.5.2 Evaluasi Outer Model | 25 |
| 3.5.3 Evaluasi model structural (Inner Model) | 25 |
| 3.6 Uji Hipotesis..... | 26 |
| BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan..... | 27 |
| 4.1 Hasil Penelitian..... | 27 |
| 4.1.1 Karakteristik responden | 27 |
| 4.1.2 Identitas Jenis Kelamin | 27 |
| 4.1.3 Identitas Usia..... | 27 |
| 4.1.4 Identitas berdasarkan Pendidikan | 28 |
| 4.1.5 Indeks Jawaban Responden..... | 28 |
| 4.1.6 Deskripsi Jawaban Responden <i>Employee Engagement</i> | 31 |
| 4.2 Evaluasi Analisis Model Pengukuran (Outer model)..... | 34 |
| 4.2.1 Validitas konvergen | 34 |
| 4.2.2 Average Variance Extracted (AVE) | 35 |
| 4.2.3 Validitas deskriminan | 35 |
| 4.2.4 Composite realibility..... | 36 |
| 4.3 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>) | 37 |
| 4.3.1 <i>R Square</i> | 37 |
| 4.3.2 Predictive Relevance / <i>Q Square (Q2)</i> | 37 |
| 4.4 Uji Hipotesis..... | 38 |
| 4.5 Pembahasan..... | 40 |
| 4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan..... | 40 |
| 4.6.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan | 41 |
| 4.6.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan | 41 |
| 4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee engagement</i> | 42 |
| 4.6.5 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Employee engagement</i> | 43 |
| 4.6.6 Pengaruh Budaya Organisasi , <i>Employee engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan | 43 |
| 4.6.7 Pengaruh Iklim Organisasi, <i>Employee engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan | 44 |
| BAB V Penutup..... | 46 |
| 5. Kesimpulan dan Saran | 46 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 46 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian..... | 47 |
| 5.3 Saran | 47 |
| 5.4 Implikasi Manajerial | 48 |
| Daftar Pustaka..... | 50 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan elemen fundamental dalam pencapaian visi, misi, serta tujuan strategis PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi, BNI menerapkan sistem manajemen kinerja yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu penetapan tujuan, penggerak atau pendorong kinerja, serta evaluasi kinerja. Ketiga tahapan tersebut dirancang untuk memastikan bahwa kontribusi setiap karyawan selaras dengan target organisasi. Hal ini menjadi penting mengingat karyawan memiliki peran strategis sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali aktivitas operasional perusahaan. Dengan demikian, kualitas kinerja karyawan menjadi determinan utama dalam menjaga daya saing perusahaan di tengah dinamika persaingan industri perbankan yang semakin ketat.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan tingkat dedikasi dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Teguh Rahayu, 2024). Berbagai studi menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal organisasi, di antaranya budaya organisasi, iklim organisasi, serta tingkat employee engagement. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif terbukti mampu membentuk perilaku kerja yang produktif, meningkatkan loyalitas, serta memberikan dorongan motivasional bagi karyawan (Firman et al., 2024; Fauzan et al., 2023). Sebaliknya, budaya yang lemah atau tidak konsisten cenderung menciptakan ketidakpastian, ketidakpuasan, dan berpotensi menurunkan kinerja.

Selain budaya, iklim organisasi sebagai persepsi karyawan mengenai kondisi lingkungan kerja—baik fisik maupun psikologis—berperan signifikan dalam memengaruhi kenyamanan, semangat kerja, dan produktivitas. Iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, sedangkan iklim yang kurang mendukung dapat menimbulkan tekanan, stres kerja, dan pada akhirnya menghambat pencapaian kinerja optimal (Tecoalu et al., 2024; Darmawan et al., 2020).

Faktor lain yang turut menentukan kualitas kinerja adalah employee engagement, yaitu tingkat keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi. Karyawan yang engaged memperlihatkan energi, dedikasi, dan absorpsi yang tinggi dalam melaksanakan tugas (Ayu et al., 2020). Tingkat engagement yang baik mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal, memperbaiki produktivitas, serta menjaga komitmen terhadap tujuan organisasi.

Walaupun berbagai langkah telah diterapkan oleh organisasi, data kinerja karyawan BNI pada periode 2022–2024 menunjukkan bahwa terdapat gap antara target dan realisasi pada beberapa indikator, yaitu produktivitas kerja, kepuasan pelanggan, dan ketepatan penyelesaian tugas.

Berikut merupakan tabel yang menggambarkan fenomena gap kinerja karyawan Bank BNI selama tahun 2022-2024.

Tabel 1.1 Tabel Gap Kinerja Karyawan BNI (2022-2024)

| Tahun | Indikator Kinerja | Target Kinerja | Realisasi Kinerja | Gap Kinerja |
|-------|------------------------------|----------------|-------------------|-------------|
| 2022 | Produktivitas kerja | 100% | 85% | -15% |
| | Kepuasan pelanggan | 100% | 80% | -20% |
| | Ketepatan penyelesaian tugas | 100% | 88% | -12% |
| 2023 | Produktivitas kerja | 100% | 87% | -13% |
| | Kepuasan pelanggan | 100% | 82% | -18% |
| | Ketepatan penyelesaian tugas | 100% | 89% | -11% |
| 2024 | Produktivitas kerja | 100% | 90% | -10% |
| | Kepuasan pelanggan | 100% | 85% | -15% |
| | Ketepatan penyelesaian tugas | 100% | 91% | -9% |

Sumber : Survei Kinerja Karyawan BNI, 2022-2024

Tabel ini menggambarkan perbandingan antara target kinerja yang ditetapkan oleh Bank BNI dan realisasi kinerja yang dicapai oleh karyawan setiap tahunnya, serta selisih antara keduanya yang disebut sebagai gap kinerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja meliputi:

1. Produktivitas Kerja: Pada tahun 2022, target ditetapkan sebesar 100%, namun realisasi hanya mencapai 85%, menghasilkan gap sebesar -15%. Pada tahun 2023, realisasi meningkat menjadi 87% menghasilkan gap sebesar -13% dan pada tahun 2024,

realisasi 90% menghasilkan gap – 10 %. Meskipun terdapat gap, terdapat tren perbaikan produktivitas dari tahun ke tahun.

2. Kepuasan Pelanggan: Pada tahun 2022, target kepuasan pelanggan adalah 100%, namun realisasi hanya 80%, menghasilkan gap -20%. Pada tahun 2023, target dengan realisasi 82% menghasilkan gap – 18% dan pada tahun 2024, realisasi sebesar 85% menghasilkan gap 15%. Meskipun gap masih ada, terdapat peningkatan kepuasan pelanggan setiap tahunnya.
3. Ketepatan Penyelesaian Tugas: Pada tahun 2022, target ketepatan penyelesaian tugas adalah 100%, dengan realisasi 88% menghasilkan gap -12% Pada tahun 2023, realisasi 89% menghasilkan gap sebesar -11% dan pada tahun 2024, realisasi 91% menghasilkan gap 9%. Terjadi perbaikan ketepatan penyelesaian tugas dari tahun ke tahun, meskipun gap masih ada.

Meskipun tren menunjukkan adanya perbaikan dari tahun ke tahun, kesenjangan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas faktor-faktor internal organisasi masih diperlukan agar kinerja dapat mencapai target secara konsisten.

Selain itu, hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh budaya organisasi, iklim organisasi, dan employee engagement terhadap kinerja karyawan menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Beberapa penelitian menyimpulkan adanya pengaruh signifikan dari budaya organisasi maupun iklim organisasi terhadap kinerja (Deta et al., 2023; Wiratama & Muryati, 2025). Namun, temuan lainnya menyatakan bahwa variabel-variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan (Ratu Erlina Gentari et al., 2023; Della Putri & Yosi Puspita Sari, 2024).

Tabel 1.2 Reserch Gap

| No | Hubungan variabel | Hasill penelitian | Peneliti |
|----|--|--|------------------------------------|
| 1. | Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan | Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. | (Deta et al., 2023) |
| | | Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja | (Ratu Erlina Gentari et al., 2023) |

| | | | |
|----|---|--|---|
| | | karyawan. | |
| 2. | Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan | Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai | (Wiratama & Muryati, 2025) |
| | | Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | (Della Putri & Yosi Puspita Sari, 2024) |

Ketidakkonsistenan ini menghasillkan research gap yang memerlukan klarifikasi melalui penelitian lanjutan. Berdasarkan kondisi empirik di BNI serta adanya perbedaan Hasil penelitian sebelumnya, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang komprehensif, sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan *reserch gap* yang ada diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana menganalisis pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai pemediasi. Maka rumusan penelitian yang muncul adalah:

1. Bagaimana pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan ?
3. Bagaimana *employee engagement* dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana *employee engagement* dalam memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini:

1. Menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Menganalisis pengaruh *employee engagement* dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Menganalisis pengaruh *employee engagement* dalam memediasi hubungan iklim organisasi dengan kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

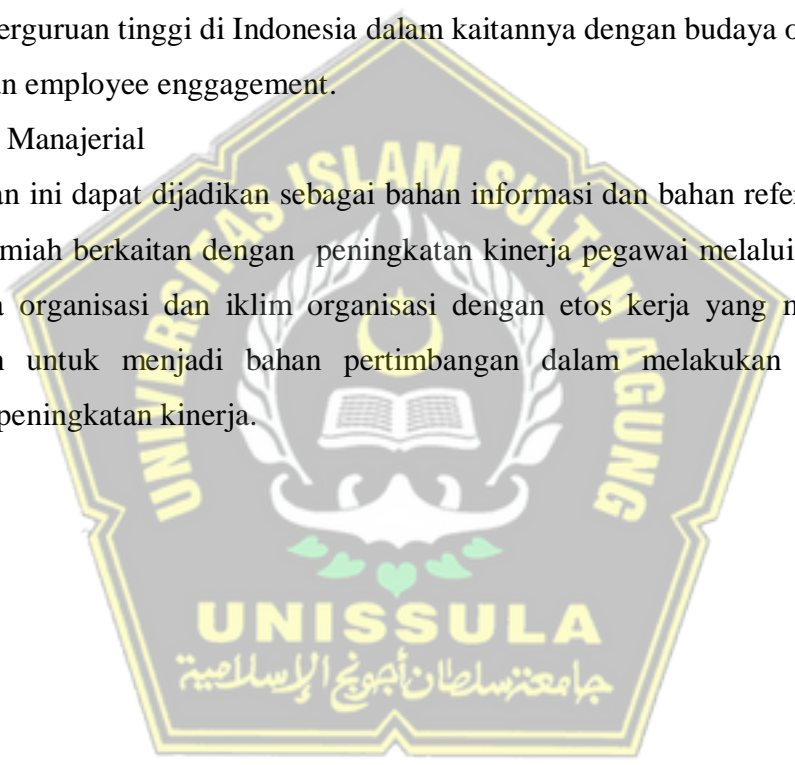
Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritik

Manfaat teoritis dari Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan membantu dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi pedoman bagi pengembangan ilmu pengetahuan terkait variabel peningkatan kinerja pegawai bagi sivitas akademika perguruan tinggi di Indonesia dalam kaitannya dengan budaya organisasi, iklim organisasi dan *employee engagement*.

2. Manfaat Manajerial

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan bahan referensi tambahan, dan secara ilmiah berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui variabel kajian yaitu budaya organisasi dan iklim organisasi dengan etos kerja yang moderat, hal ini dimaksudkan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan dan optimalisasi peningkatan kinerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan yang mempengaruhi cara mereka berperilaku serta berinteraksi satu sama lain dan dengan pihak luar. Budaya memiliki banyak arti, setiap orang memiliki budaya yang berbeda dari orang lain. Hal ini sulit dijelaskan secara konseptual apabila diterapkan di organisasi (Kurniawati, 2018). Organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama. Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai dan makna yang dimiliki secara kolektif oleh para anggota organisasi, yang berfungsi sebagai ciri khas pembeda antara satu organisasi dengan yang lain (Robbins & Judge, 2017). Menurut Schein (2010), budaya organisasi terbentuk dari pola asumsi dasar yang muncul sebagai Hasil pembelajaran kelompok dalam menghadapi tantangan dari lingkungan luar serta menjaga keharmonisan di dalam organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan keberHasillan jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan. Secara umum, budaya organisasi dapat dibagi ke dalam empat aspek utama. Pertama, budaya berfungsi sebagai cara untuk menafsirkan sejarah organisasi dan memberikan arahan dalam membentuk kedisiplinan individu di dalamnya. Kedua, budaya organisasi memperkuat loyalitas serta keterikatan karyawan terhadap nilai-nilai inti dan prinsip manajerial perusahaan. Ketiga, budaya mencakup berbagai kebijakan, aturan, serta norma yang berlaku dalam operasional organisasi. Keempat, budaya juga mencerminkan sistem yang berkaitan erat dengan peningkatan kinerja, produktivitas, serta keuntungan organisasi (Slamet Gunadi, 2023).

2.1.2 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi secara individu atau kelompok yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin (Putra et al., 2025). Sehingga mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota yang dapat menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi merupakan karakteristik yang dapat digunakan untuk membedakan organisasi satu dengan yang lain yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam melihat sebuah

organisasi. Iklim dapat mendukung, netral, atau menekan, tergantung organisasi yang memiliki iklim organisasi yang unik.

Iklim organisasi umumnya terbagi menjadi dua kategori yaitu iklim organisasi terbuka dan iklim organisasi tertutup. Iklim organisasi terbuka memiliki ciri-ciri memiliki kepercayaan dan partisipasi yang aktif dari anggota organisasi. Sementara iklim organisasi tertutup cenderung membatasi kebebasan individu. Iklim organisasi yang kondusif sangat membantu mendorong terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan dalam bekerja, bahkan kemungkinan mereka akan loyal dan berkomitmen pada organisasi. Namun sebaliknya apabila iklim organisasi tidak kondusif maka akan membuat karyawan malas bekerja, karena tidak ada motivasi dan semangat untuk bekerja.

2.1.3 *Employee engagement*

Employee engagement merupakan keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dengan pekerjaannya dan organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki engagement akan terdorong secara intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik melalui kemampuan inti yang dimilikinya. Dalam konteks ini, *employee engagement* juga dapat diartikan sebagai keterlibatan personal, di mana karyawan menggunakan seluruh kapasitas fisik, kognitif, dan emosional mereka untuk menjalankan tugas demi mendukung pencapaian kinerja organisasi (Truss et al., 2013).

Terdapat dua aspek utama dalam engagement, yaitu: Kondisi motivasional yang positif dan penuh energi dalam bekerja, dan kemauan untuk menjalankan peran secara aktif demi mewujudkan tujuan organisasi. Dari berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* mencerminkan antusiasme, semangat, rasa puas, rasa memiliki, serta berbagai sikap dan perilaku positif lainnya yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Dengan kata lain, *employee engagement* adalah bentuk komitmen dan kesiapan karyawan untuk bersikap dan bertindak secara positif demi keberhasilan tugas-tugas yang menjadi bagian dari tujuan organisasi (Suahyowati, 2020).

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya dari dalam dirinya dan luar dirinya. Factor yang berasal dari dalam dirinya yaitu seperti pengetahuan, motivasi kerja, sikap, kepribadian, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya disebuah organisasi. Factor yang berasal dari luar dirinya diantaranya seperti gaya kepemimpinan atasan, lingkungan kerja ditempat karyawan bekerja dan hubungan antara para karyawan. Memiliki kinerja karyawan yang tinggi, akan meningkatkan tingkat produktivitas organisasi, dengan demikian akan meningkatkan keuntungan perusahaan. Kinerja karyawan yang efektif dapat mendorong efektifitas organisasi serta dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh organisasi. Kunci sukses sebuah organisasi salah satunya adalah memiliki karyawan yang memiliki kinerja yang baik (Lestary & Harmon, 2017).

Kinerja karyawan menjadi aspek yang penting bagi sebuah organisasi. Kinerja karyawan dianggap penting karena menunjukkan kinerja organisasi. Kinerja karyawan juga menjadi tolak ukur kesuksesan organisasi semakin baik kinerja karyawan maka dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja merupakan Hasil tingkat keberHasillan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dilihat dari beberapa aspek seperti: target, standar kerja atau kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya dan sudah disepakati bersama. Upaya peningkatkan kinerja karyawan selalu mejadi perhatian bagi organisasi. Hal ini dilakukan untuk menjaga performa karyawan selalu berada pada lavel yang diinginkan (Ranto, 2024). Kondisi atau lingkungan kerja dapat menurunkan kinerja karyawan berubah setiap waktu. Menurunnya kinerja karyawan jika dibiarkan akan mempengaruhi organisasi. Jika tidak dikontrol maka akan mengganggu jalannya organisasi. Peningkatan kinerja karyawan merupakan usaha menjaga kinerja karyawan yang diharapkan berada pada standar yang diinginkan.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi yang kuat dapat membuat dampak baik oleh orang-orang yang berada didalam organisasi. Dapat mempermudah keperluan dan kegiatan organisasi, sehingga bisa menguatkan budaya organisasi supaya tidak semena mena dalam membuat keputusan. Budaya organisasi tidak dapat terlepas dari kinerja karyawan. Semakin berpengaruh budaya organisasi, amaka semakin kuat keinginan agar dapat mengHasillkan Hasil kerja yang baik (Akhsan & Pendrian, 2024). Kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan budaya organisasi yang ada dalam organisasi. Seiring berjalannya waktu, budaya akan terbentuk

dalam organisasi dan akan dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Karena budaya merupakan alat yang digunakan untuk memper erat hubungan yang terjalin dalam suatu organisasi. Semakin tinggi atau baik budaya organisasi maka, akan semakin tinggi semangat karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

(Jumawan, 2024) dalam penelitiannya adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan sumber daya yang dapat menjalankan fungsinya maka organisasi dapat menghadapi perubahan secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pelaku organisasi dalam suatu tingkatan kerja dari organisasi. (Ilham & Sarpan, 2024) berdasarkan Hasil penelitian kali ini menggunakan uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi yang bersifat positif dan signifikan.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.2.2 Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

Iklim organisasi merupakan lingkungan yang mencakup seluruh karyawan beroperasi yang dapat mempengaruhi kinerja, retensi, dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Iklim organisasi dibentuk dari berbagai faktor diantaranya: dukungan organisasi, kondisi lingkungan kerja, persepsi karyawan yang dapat meningkatkan kinerja yang dapat mengarah pada Hasil yang lebih baik. Dampak buruk dari iklim organisasi disebabkan dari berbagai faktor seperti kelelahan karyawan, kesalahan karyawan. Upaya peningkatan iklim organisasi harus terus dilakukan untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan. Iklim organisasi merupakan lingkungan manusia didalam para karyawan suatu melakukan pekerjaan mereka.

Menurut penelitian (Sugiharto & Handayani, 2024) adanya hubungan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif menumbuhkan komitmen organisasi, meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. (Marzuqoh et al., 2024) menurut penelitian tersebut terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja. Iklim organisasi yang baik sangat berpengaruh terhadap karyawan untuk mencapai visi misi suatu organisasi. Melalui iklim organisasi yang kondusif dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan akan semakin meningkat.

H2 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Employee engagement merukan tingkat keterlibatan, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya serta terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Suchyowati, 2020). Sejumlah penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dengan organisasi, yang pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja dan profitabilitas perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara optimal dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Diana, 2021) terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Semakin besar tingkat keterlibatan karyawan dengan perusahaan, maka semakin positif pula pengaruhnya terhadap Hasil kinerja mereka. Namun, hal ini berbeda dengan pendapat Joushan et al. (2015) yang mengemukakan bahwa *employee engagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan merasa memiliki hubungan yang harmonis dengan perusahaan, mereka cenderung akan bekerja dengan maksimal demi kemajuan perusahaan.

H3 : *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh *employee engagement* dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Banyak penelitian menyebutkan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* merupakan dua variabel penting yang dapat memengaruhi kinerja tersebut. Selain menjadi variabel yang berdiri sendiri, *employee engagement* juga dapat berperan sebagai variabel mediasi, yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku. Budaya organisasi yang positif (misalnya budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan) menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja secara optimal (Riono, 2020). *Employee engagement* merujuk pada keterikatan emosional, komitmen, antusiasme, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang engaged memiliki energi tinggi, dedikasi, dan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

Ketika budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan engagement karyawan, maka engagement tersebut akan menjadi jembatan psikologis yang mendorong karyawan untuk

berperilaku positif, menunjukkan kinerja yang optimal, dan secara aktif berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. *Employee engagement* berperan sebagai mediator yang menjelaskan *mengapa dan bagaimana* budaya organisasi dapat berdampak terhadap kinerja. *Employee engagement* memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif akan berdampak lebih efektif terhadap kinerja apabila mampu membentuk dan meningkatkan *engagement* karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu tidak hanya membangun budaya yang baik, tetapi juga memastikan bahwa budaya tersebut dapat diinternalisasi dan direspons secara positif oleh karyawan melalui peningkatan *engagement*.

H4: *Employee engagement* mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

2.2.5 Pengaruh budaya kerja terhadap *employee engagement*

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, kepercayaan, dan kebiasaan yang dijalankan dalam suatu organisasi untuk membentuk perilaku para anggotanya. Budaya ini mencerminkan bagaimana organisasi bertindak, membuat keputusan, serta meraih tujuannya, dan sekaligus menjadi ciri khas yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Terdapat hubungan yang sangat erat antara budaya organisasi dan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Budaya organisasi yang kokoh dan positif berperan sebagai landasan penting dalam menciptakan suasana kerja yang sehat dan mendukung (Katili & Sakir, 2024).

Dalam lingkungan seperti ini, para karyawan cenderung merasa dihargai atas kontribusinya, memiliki dorongan internal untuk bekerja dengan semangat, serta menjalin keterikatan emosional yang kuat terhadap peran dan tanggung jawab mereka. Budaya yang demikian mampu mendorong loyalitas, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap visi dan misi organisasi secara menyeluruh.

H5 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*

2.2.6 Pengaruh iklim organisasi terhadap *employee engagement*

Iklim organisasi dapat dipahami sebagai interaksi yang terjadi antara unsur personal, sosial, dan budaya dalam lingkungan kerja, yang memiliki pengaruh terhadap perilaku baik individu maupun kelompok. Konsep ini merefleksikan nilai-nilai bersama, norma, sikap, serta persepsi dan perilaku yang terbentuk di antara anggota organisasi terhadap sistem yang berlaku. Sementara itu, keterlibatan karyawan atau *employee engagement* merujuk pada suatu

kondisi psikologis yang ditandai dengan energi tinggi, rasa keterlibatan yang mendalam, serta komitmen yang terfokus pada pencapaian tujuan organisasi.

Engagement merupakan bentuk respon positif terhadap pekerjaan yang mencakup semangat, dedikasi, dan konsentrasi penuh terhadap tanggung jawab yang diemban. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung bekerja dengan antusias, merasa bangga terhadap pekerjaannya, dan menunjukkan perhatian yang besar terhadap Hasil yang dicapai. Berdasarkan Hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa iklim kerja dalam suatu organisasi memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap tingkat employee engagement. Temuan ini dibuktikan melalui studi kasus pada guru-guru di SMK Al Khoiriyah Tulungagung, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan semangat dan keterlibatan guru dalam menjalankan tugas profesional mereka (H. Franky Ari Andriprianto & Herry Maridjo, 2022).

H6 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*

2.2.7 Pengaruh *employee engagement* dalam memediasi iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja, salah satunya adalah iklim organisasi, yaitu persepsi bersama karyawan mengenai suasana kerja, kebijakan, praktik manajerial, serta hubungan sosial di tempat kerja (Edmizar et al., 2024). Namun, iklim organisasi yang positif belum tentu secara langsung menghasilkan kinerja yang tinggi. Diperlukan adanya faktor psikologis antara iklim organisasi dan kinerja karyawan salah satunya adalah *employee engagement*, yang berperan sebagai variabel mediasi. Iklim organisasi yang kondusif menciptakan rasa aman, nyaman, dan termotivasi dalam diri karyawan. Namun, kondisi ini tidak selalu otomatis mendorong peningkatan kinerja kecuali jika karyawan secara aktif dan psikologis terlibat dalam pekerjaan mereka. Iklim organisasi yang baik akan meningkatkan *engagement* karyawan karena mereka merasa didukung, dihargai, dan diberdayakan. Engagement inilah yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu. Iklim organisasi yang positif, seperti adanya komunikasi terbuka, keadilan dalam perlakuan, dan dukungan manajerial, menciptakan rasa aman dan motivasi intrinsik dalam diri karyawan.

Tanpa engagement, pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dapat menjadi lemah atau tidak signifikan. Oleh karena itu, engagement berperan sebagai jembatan psikologis antara persepsi karyawan atas lingkungan kerja dan tindakan nyata dalam bentuk kinerja. *Employee*

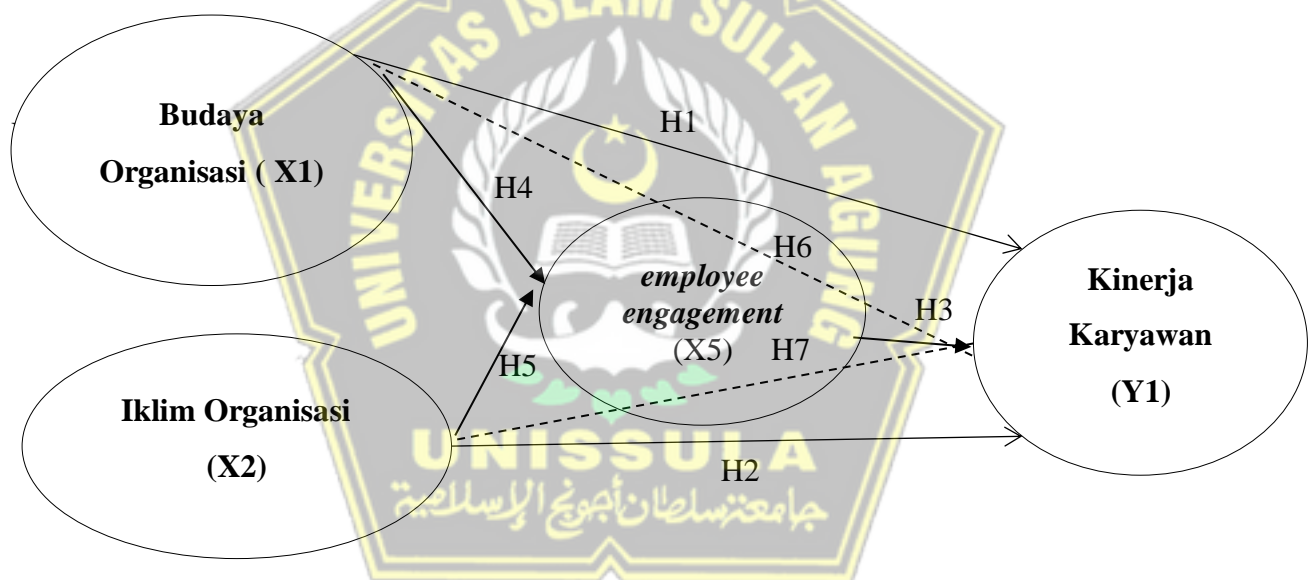
engagement memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan. Iklim organisasi yang baik tidak akan efektif jika tidak disertai keterlibatan aktif karyawan. Dengan *engagement* sebagai perantara, pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja menjadi lebih kuat dan bermakna. Organisasi perlu memperhatikan tidak hanya bagaimana membentuk iklim organisasi yang positif, tetapi juga bagaimana menumbuhkan keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik, agar mereka benar-benar termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik (Suahyowati, 2020).

H7: *Employee engagement* mampu memediasi iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

2.3 Model Penelitian

Berdasarkan tujuan pustaka dan pengembangan hipotesis, model penelitian dikembangkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, tujuan dari penelitian kuantitatif yaitu untuk mengukur variabel, dan untuk menguji hipotesis. Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang menggunakan data berupa angka atau statistic untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian kuantitatif biasanya bersifat deduktif, yang berasal dari teori atau hipotesis yang sudah ada kemudian diuji melalui data empiris.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan seluruh kelompok atau kumpulan individu, objek, atau peristiwa yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi bahan perhatian peneliti untuk diteliti. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan pada bank BNI KC Karangayu. Populasi pada penelitian ini yaitu jumlah karyawan di BNI KC Karangayu 162 karyawan.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah metode non-probabilitas di mana peneliti secara sadar memilih partisipan berdasarkan kriteria tertentu yang sebelumnya ditetapkan. Kriteria ini dipilih karena dianggap memiliki karakteristik yang relevan untuk mendukung tujuan penelitian. Teknik ini memungkinkan sampel disesuaikan secara langsung dengan fokus penelitian, sehingga sangat cocok digunakan dalam penelitian kualitatif yang bertujuan mendalami pemahaman, bukan menghasilkan representasi statistik dari populasi luas.

Dalam penelitian ini partisipan yang dipilih adalah sejumlah 126 karyawan dengan kriteria sebagai berikut :

- Status : Pegawai tetap (Customer Service, Sales, Back Office, Supervisor, Sub Branch Manager)
- Masa Kerja : Di atas 3 tahun
- Usia : range usia 28 – 55 th

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data dengan cara memberikan pertanyaan daftar pertanyaan tertulis baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui google form online. Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup , yaitu responden hanya

memilih opsi yang tersedia. Menurut (Sugiyono, 2020) kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data dengan memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

| No | Variabel | Definisi operasional | Indikator | Skala Likert |
|----|----------------------------|---|---|---------------------|
| 1 | Budaya Organisasi | Persepsi responden tentang sejauh mana nilai bersama diyakini kebenarannya dan dijalankan oleh para karyawan | 1. Kompeten, 2. Integritas, 3. Layanan, 4. Inovatif, (Beliefs BNI) | Skala likert 1-5 |
| 2 | Iklim organisasi | Persepsi responden mengenai lingkungan internal organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan | 1. Hubungan manusia 2. Proses internal 3. Sistem terbuka 4. Tujuan rasional (Edmizar et al., 2024) | Skala likert 1-5 |
| 3 | <i>Employee engagement</i> | <i>Employee engagement</i> adalah kondisi psikologis positif di mana karyawan merasa terikat secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Karyawan yang engaged tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga sepenuhnya fokus, penuh semangat, dan berdedikasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. | 1. Vigor (semangat/energi kerja), 2. Dedication (dedikasi/keterikatan emosional), 3. Absorption (terserap dalam pekerjaan/keterlibatan penuh). Schaufeli et al. (2002) | Skala likert 1-5 |

| | | | | |
|---|------------------|---|--|---------------------|
| 4 | Kinerja Karyawan | Kinerja karyawan merupakan Hasil akhir kerja yang didapatkan sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing didalam organisasi. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Inisiatif (Robbins, S.P., & Judge, T.A , 2019) | Skala likert 1-5 |
|---|------------------|---|--|---------------------|

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 *Smart Partial Least Squares (PLS)*

Smart PLS merupakan sebuah aplikasi yang digunakan untuk menganalisis keterkaitan antar variabel dalam model penelitian, khususnya pada studi di bidang ilmu sosial, manajemen, serta disiplin ilmu lain yang menerapkan metode statistik Partial Least Squares (PLS) dalam pendekatan Structural Equation Modeling (SEM).

3.5.2 Evaluasi Outer Model

Pengujian pada pendekatan outer model terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas

- Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk menentukan Tingkat kebenaran indicator kuesioner melalui validitas konvergen dengan batas nilai kritis sebesar 0,7 dan nilai AVE batas nilai kritis sebesar 0,5
- Uji reliabilitas merupakan uji yang dilakukan untuk konsistensi yang dapat digunakan untuk mengukur data melalui dua perhitungan yakni nilai Cronbach alpa batas nilai kritis sebesar 0,7 dan reliabilitas komposit batas nilai kritis sebesar 0,8(Ghozali, 2016)

3.5.3 Evaluasi model structural (Inner Model)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan antar variable. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai dari R-Square. Nilai R-Square dinyatakan kuat apabila memperoleh nilai 0,5 yang berarti memoderat dan nilai 0,25 dinyatakan lemah (Ghozali, 2020). Kemudian dilihat dari predictive relevance (Q²) untuk mengetahui baik atau tidaknya nilai dari observasi dari estimasi parameternya.

3.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah cara sistematis menggunakan data sampel untuk menentukan apakah suatu dugaan tentang populasi bisa diterima atau tidak. Dengan begitu, kesimpulan penelitian dibuat berdasarkan bukti nyata, bukan hanya dugaan atau opini. Hipotesis dapat dikatakan positif atau negative dapat dilihat dari *path koefisien*. Apabila *path koefisien* menunjukkan >0 maka hipotesis dapat dikatakan positif. Namun kebalikannya apabila *path koefisien* <0 maka hipotesis dapat dikatakan negative (Sugiyono, 2019). Sementara itu, signifikansi statistik hipotesis dinilai melalui t-statistik dan p-value yang dihasilkan dari bootstrapping.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Karakteristik responden

Karakteristik responden merupakan data yang berhubungan dengan identitas responden yang meliputi nama, jenis kelamin, usia pendidikan, Responden dalam penelitian ini adalah sampling karyawan BNI KC Karangayu dengan jumlah karyawan yang memenuhi karakteristik sebanyak 126 orang. Adapun banyaknya jumlah responden yang mengisi kuesioner adalah 100 orang dengan kriteria identitas sebagai berikut :

4.1.2 Identitas Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

| Jenis kelamin | Jumlah | Prosentase |
|---------------|--------|------------|
| Laki-laki | 43 | 43 % |
| Perempuan | 57 | 57 % |
| Total | 100 | 100 % |

Sumber: Data Kuesioner yang diolah 2025

Hasil penyebaran kuesioner dengan identitas jenis kelamin responden pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki berjumlah 43 orang atau 43% dan responden perempuan berjumlah 57 orang atau 57%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak jika dibandingkan dengan jumlah responden laki-laki.

4.1.3 Identitas Usia

Tabel 4.2 Identitas Usia

| Usia | Jumlah | Prosentase |
|---------------|--------|------------|
| 20- 30 tahun | 34 | 34 % |
| 31 – 40 tahun | 54 | 54 % |
| 31 – 50 tahun | 12 | 12 % |
| Total | 100 | 100% |

Sumber: Data Kuesioner yang diolah 2025

Data tabel 4.2 menyatakan klasifikasi responden berdasarkan usia. Jumlah responden usia 20 - 30 tahun sebanyak 34 responden atau 34%. Jumlah responden dengan rentan usia 31-

40 tahun sebanyak 54 responden atau 54%. Jumlah responden dengan rentan usia 31- 50 tahun sebanyak 12 responden atau 12 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden dengan rentang usia 31- 40 tahun sebanyak 54 responden atau 54 %.

4.1.4 Identitas berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.3 Pendidikan Responden

| Pendidikan | Jumlah | Prosentase |
|------------|--------|------------|
| DIPLOMA | 5 | 5% |
| S1 | 78 | 78 % |
| S2 | 17 | 17 % |
| S3 | 0 | 0 % |
| Jumlah | 100 | 100% |

Sumber: Data Jawaban Kuesioner 2025

Sebaran Hasil kuesioner yang terkumpul dengan kriteria pendidikan terakhir secara lengkap pada tabel diatas. Nilai tertinggi adalah pendidikan terakhir S1 yakni sebanyak 78 responden yaitu 78% dan nilai terendah adalah Diploma yakni sebanyak 5 responden atau 5 % dari keseluruhan karyawan yang mengisi kuesioner.

4.1.5 Indeks Jawaban Responden

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah: 1

Skor penilaian tertinggi adalah: 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variable sebagai berikut:

1. 1,00 – 1,80 = Sangat Rendah
2. 1,81 – 2,60 = Rendah
3. 2,61 – 3,40 = Sedang
4. 3,41 – 4,20 = Tinggi
5. 4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

4.1.4 Deskripsi Jawaban Responden Budaya Organisasi

Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi

| Variabel | Indikator | Keterangan | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Skor | Keterangan |
|-------------------|--|---------------|-----------------------------|-----------|----------|----------|-----------|------|---------------|
| | | | STS (1) | TS (1) | N (1) | S (4) | SS (5) | | |
| Budaya Organisasi | Para karyawan di perusahaan saya memiliki kompetensi dan karakter terbaik sebagai sikap dasar dalam menjalankan kegiatan usaha. (Kompeten) | Frekuensi | 0 | 1 | 6 | 55 | 38 | 4,30 | Sangat Tinggi |
| | | Hasill Indeks | 0 | 2 | 18 | 220 | 190 | | |
| | Para karyawan di perusahaan saya menetapkan integritas sebagai nilai hakiki dalam membangun kepercayaan seluruh pemangku kepentingan. (Integritas) | Frekuensi | 1 | 3 | 6 | 43 | 47 | 4,32 | Sangat Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 1 | 6 | 18 | 172 | 235 | | |
| | Para karyawan di perusahaan saya berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan untuk membangun kemitraan yang sinergis. (Layanan) | Frekuensi | 3 | 2 | 5 | 41 | 49 | 4,31 | Sangat Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 3 | 4 | 15 | 164 | 245 | | |
| | Para karyawan di perusahaan saya senantiasa proaktif berinovasi dan melakukan penyempurnaan untuk memberikan Hasil yang optimal. (Inovatif) | Frekuensi | 1 | 2 | 6 | 48 | 43 | 4,30 | Sangat Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 1 | 4 | 18 | 192 | 215 | | |
| | Skor rata-rata | | | | | | | 4,30 | Sangat Tinggi |

Sumber: Data Jawaban Kuesioner 2025

Berdasarkan tabel diatas diperoleh bahwa hasil skor rata responden terhadap variabe budaya organisasi adalah 4,30 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Responden yang menjawab “Para karyawan di perusahaan saya memiliki kompetensi dan karakter terbaik sebagai sikap dasar dalam menjalankan kegiatan usaha. (Kompeten)”. Nilai skor pada pernyataan pertama adalah 4,30 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab sangat setuju. Kemudian pada pertanyaan terbuka

pada variabel budaya organisasi Mengapa anda memilih jawaban pada no 1 tersebut ? Para karyawan di perusahaan saya memiliki kompetensi dan karakter terbaik sebagai sikap dasar dalam menjalankan kegiatan usaha. (Kompeten). Responden menjawab karena di budaya masih dalam transisi dari budaya patrimonial menuju meritokrasi. Secara formal merit-based, namun secara praktik masih dipengaruhi pola oligarki. Setiap pegawai menjalankan budaya kerja dan 6 perilaku utama Perusahaan memberikan arahan dan panduan agar karyawannya kompeten. Pada pertanyaan ke 2 “Para karyawan di perusahaan saya menetapkan integritas sebagai nilai hakiki dalam membangun kepercayaan seluruh pemangku kepentingan. (Integritas)”. Nilai skor pada pernyataan kedua adalah 4,32 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab sangat setuju. Pada pertanyaan ke 3 ” Para karyawan di perusahaan saya berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan untuk membangun kemitraan yang sinergis .(Layanan) “. Nilai skor pada pernyataan ketiga adalah 4,31 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab sangat setuju. Pada pertanyaan ke 4 “Para karyawan di perusahaan saya senantiasa proaktif berinovasi dan melakukan penyempurnaan untuk memberikan Hasil yang optimal .(Inovatif)” Nilai skor pada pernyataan ketiga adalah 4,30 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab sangat setuju

4.1.5 Deskripsi Jawaban Responden Iklim Organisasi

Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Iklim Organisasi

| Variabel | Indikator | Keterangan | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Skor | Keterangan |
|------------------|---|--------------|-----------------------------|-----------|----------|----------|-----------|------|---------------|
| | | | STS (1) | TS (1) | N (1) | S (4) | SS (5) | | |
| Iklim Organisasi | Perusahaan ini mendorong hubungan kerja yang baik dan saling menghargai dengan rekan-rekan di lingkungan organisasi ini. (Hubungan Manusia) | Frekuensi | 7 | 1 | 10 | 49 | 33 | 4,00 | Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 7 | 2 | 30 | 196 | 165 | | |
| | Prosedur dan aturan kerja dalam organisasi ini dijalankan secara konsisten dan adil. (Proses Internal) | Frekuensi | 3 | 5 | 6 | 45 | 41 | 4,16 | Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 3 | 10 | 18 | 180 | 205 | | |
| | Perusahaan ini terbuka terhadap masukan dan perubahan dari dalam maupun luar untuk | Frekuensi | 2 | 4 | 8 | 42 | 44 | 4,22 | Sangat Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 2 | 8 | 24 | 168 | 220 | | |

| | | | | | | | | | |
|----------------|---|--------------|---|---|----|-----|-----|------|---------------|
| | meningkatkan kinerja. (Sistem Terbuka) | | | | | | | | |
| | Perusahaan menetapkan tujuan bersama dan mendorong karyawan bekerja secara terarah untuk mencapainya. (Tujuan Rasional) | Frekuensi | 1 | 4 | 6 | 44 | 45 | 4,28 | Sangat Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 1 | 8 | 18 | 176 | 225 | | |
| Skor rata-rata | | | | | | | | 4,10 | Tinggi |

Sumber: Data Jawaban Kuesioner 2025

Berdasarkan tabel diatas diperoleh bahwa Hasil skor rata responden terhadap variabe iklim organisasi adalah 4,10 termasuk dalam kategori tinggi. Responden yang menjawab “Perusahaan ini mendorong hubungan kerja yang baik dan saling menghargai dengan rekan-rekan di lingkungan organisasi ini. (Hubungan Manusia)”. Nilai skor pada pernyataan pertama adalah 4,0 yang artinya termasuk dalam kategori tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab setuju. Responden pada pernyataan kedua “Prosedur dan aturan kerja dalam organisasi ini dijalankan secara konsisten dan adil. (Proses Internal)”. Nilai skor pada pernyataan kedua adalah 4,16 yang artinya termasuk dalam kategori tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab setuju. Responden pada pernyataan ketiga “Perusahaan ini terbuka terhadap masukan dan perubahan dari dalam maupun luar untuk meningkatkan kinerja. (Sistem Terbuka)” Nilai skor pada pernyataan ketiga adalah 4,22 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab sangat setuju.

4.1.6 Deskripsi Jawaban Responden *Employee Engagement*

Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Employee Engagement

| Variabel | Indikator | Keterangan | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Skor | Keterangan |
|----------------------------|--|--------------|-----------------------------|--------|-------|-------|--------|------|------------|
| | | | STS (1) | TS (2) | N (3) | S (4) | SS (5) | | |
| <i>Employee Engagement</i> | Saya merasa penuh energi dan semangat ketika menjalankan tugas-tugas pekerjaan saya setiap hari. (Vigor Semangat/Energi Kerja) | Frekuensi | 3 | 4 | 5 | 47 | 41 | 4,19 | Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 3 | 8 | 15 | 188 | 205 | | |
| | Saya merasa bangga dan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi saya. | Frekuensi | 2 | 7 | 7 | 39 | 45 | 4,18 | Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 2 | 14 | 21 | 156 | 225 | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--------------|---|----|----|-----|-----|------|--------|--|
| Dedication (Dedikasi/Keterikatan Emosional) | | | | | | | | | |
| Saya sering begitu fokus dan terlibat dalam pekerjaan hingga tidak menyadari waktu berlalu. Absorption (Terserap dalam Pekerjaan) | Frekuensi | 2 | 5 | 10 | 52 | 31 | 4,05 | Tinggi | |
| | Hasil Indeks | 2 | 10 | 30 | 208 | 155 | | | |
| Skor rata-rata | | | | | | | 4,14 | Tinggi | |

Sumber: Data Jawaban Kuesioner 2025

Berdasarkan tabel diatas diperoleh bahwa Hasil skor rata responden terhadap variabel *employee engagement* adalah 4,14 termasuk dalam kategori tinggi. Responden yang menjawab “Saya berkontribusi dalam peningkatan penjualan baik produk maupun layanan.”. Nilai skor pada pernyataan pertama adalah 4,19 yang artinya termasuk dalam kategori tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab setuju. Responden pada pernyataan kedua “Semua Hasil kerja saya mendorong peningkatan produktifitas unit. (Produktifitas)”. Nilai skor pada pernyataan pertama adalah 4,18 yang artinya termasuk dalam kategori tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab setuju. Dan pertanyaan terbuka pada pernyataan kedua ialah Mengapa anda memilih jawaban “Semua Hasil kerja saya mendorong peningkatan produktifitas unit. (Produktifitas)”. Jawaban responden ialah “Sesuai KPI, Semua produktivitas kinerja unit kami, didapat dari adanya komunikasi tiap anggota team. Di mana pencapaian yang ada adalah Hasil kolaborasi dan sinergi dari semua team. dengan pekerjaan yang baik dan memenuhi KPI target dapat meningkatkan performa perusahaan”. Responden pada pernyataan ketiga “Saya berkontribusi menghasilkan dan meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. (Earning per Employee)”. Nilai skor pada pernyataan ketiga adalah 4,22 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab sangat setuju.

4.1.7 Deskripsi Jawaban Responden Kinerja Karyawan

Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan

| Variabel | Indikator | Keterangan | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Skor | Keterangan |
|------------------|---|--------------|-----------------------------|-----------|----------|----------|-----------|------|------------|
| | | | STS (1) | TS (1) | N (1) | S (4) | SS (5) | | |
| Kinerja Karyawan | Saya berkontribusi dalam peningkatan penjualan baik produk maupun | Frekuensi | 5 | 1 | 6 | 51 | 37 | 4,14 | Tinggi |
| | | Hasil Indeks | 5 | 2 | 18 | 204 | 185 | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--------------|---|---|----|-----|-----|------|---------------|--|
| layanan. (Market Share) | | | | | | | | | |
| Semua Hasil kerja saya mendorong peningkatan produktifitas unit. (Produktifitas) | Frekuensi | 3 | 0 | 3 | 56 | 38 | 4,26 | Sangat Tinggi | |
| | Hasil Indeks | 3 | 0 | 9 | 224 | 190 | | | |
| Saya berkontribusi mengHasillkan dan meningkatkan pendapatan bagi perusahaan .(Earning per Employee) | Frekuensi | 2 | 2 | 3 | 52 | 41 | 4,28 | Sangat Tinggi | |
| | Hasil Indeks | 2 | 4 | 9 | 208 | 205 | | | |
| Nasabah saya merasa puas dengan layanan maupun solusi yang saya berikan. (Service Experience Index) | Frekuensi | 2 | 1 | 5 | 54 | 38 | 4,25 | Sangat Tinggi | |
| | Hasil Indeks | 2 | 2 | 15 | 216 | 190 | | | |
| Skor rata-rata | | | | | | | 4,23 | Tinggi | |

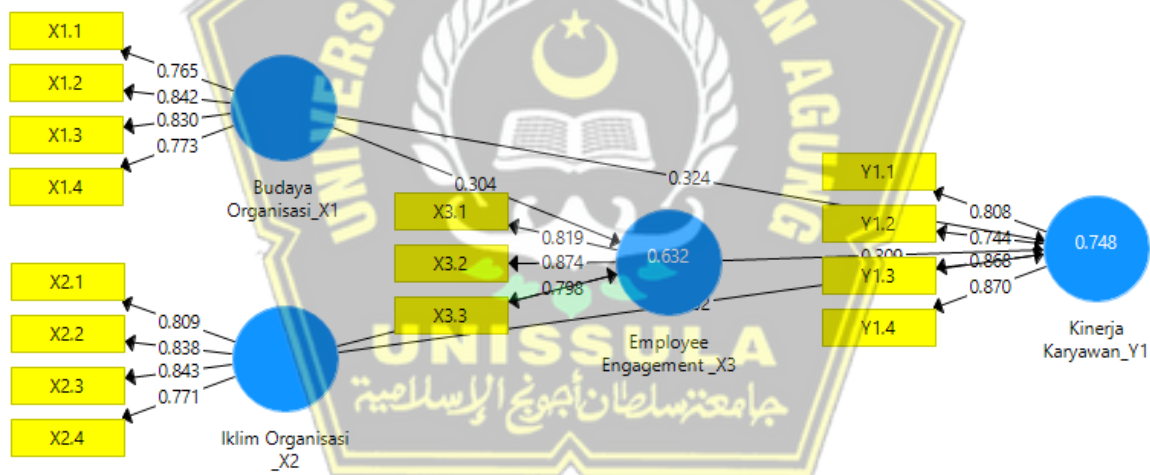
Sumber: Data Jawaban Kuesioner 2025

Berdasarkan tabel diatas diperoleh bahwa Hasil skor rata responden terhadap variabe kinerja karyawan adalah 4,23 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Jawaban responden pada varibel pertama “Saya berkontribusi dalam peningkatan penjualan baik produk maupun layanan. (Market Share)”. Nilai skor pada pernyataan pertama adalah 4,14 yang artinya termasuk dalam kategori tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab setuju. Pada pertanyaan ke dua “ Semua Hasil kerja saya mendorong peningkatan produktifitas unit. (Produktifitas)” Nilai skor pada pernyataan pertama adalah 4,26 yang artinya termasuk dalam kategori tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab setuju. Dan pada pertanyaan terbuka ke 2 “Mengapa anda memilih jawaban nomer 2 tersebut?” responden menjawab “karena dalam berkerja tujuannya adalah mencapai tujuan sebuah perusahaan yang salah satu komposisi tujuannya adalah membantu produktifitas unit, Iyaa setiap pekerjaan hrus mendorong produktivitas, Semua produktivitas kinerja unit kami, didapat dari adanya komunikasi tiap anggota team. Di mana pencapaian yang ada adalah Hasil kolaborasi dan sinergi dari semua team.”. Jawaban responden pada pertanyaan ke 3 “ Saya berkontribusi mengHasillkan dan meningkatkan pendapatan bagi perusahaan .(Earning per Employee)” Nilai skor pada pernyataan pertama

adalah 4,28 yang artinya termasuk dalam kategori tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab setuju. Jawaban responden pada pertanyaan ke 4 “Nasabah saya merasa puas dengan layanan maupun solusi yang saya berikan. (Service Experience Index)”. Nilai skor pada pernyataan pertama adalah 4,25 yang artinya termasuk dalam kategori tinggi yang artinya responden lebih banyak menjawab setuju.

4.2 Evaluasi Analisis Model Pengukuran (Outer model)

Outer Model dalam PLS-SEM menggambarkan keterkaitan antara variabel laten yang tidak bisa diukur secara langsung—dengan indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukurnya. Menurut Ghozali (2021), suatu indikator dinilai memadai apabila nilai loading-nya melebihi 0,70. Apabila loading berada di bawah angka tersebut, indikator tersebut dianggap kurang mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Meski demikian, untuk penelitian yang masih berada pada tahap awal pengembangan instrumen, nilai loading antara 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima.



Sumber : data primer diolah ,2025

4.2.1 Validitas konvergen

Tabel 4.8 Hasil Outer loading PLS Algoritma

| | Budaya Organisasi | Employee Engagement | Iklim Organisasi | Kinerja Karyawan |
|------|-------------------|---------------------|------------------|------------------|
| X1.1 | 0.765 | | | |
| X1.2 | 0.842 | | | |
| X1.3 | 0.830 | | | |
| X1.4 | 0.773 | | | |

| | | | | |
|-------|--|-------|-------|-------|
| X2.1 | | | 0.809 | |
| X2.2 | | | 0.838 | |
| X2.3 | | | 0.843 | |
| X2.4 | | | 0.771 | |
| X3.1 | | 0.819 | | |
| X3.2 | | 0.874 | | |
| X3.3 | | 0.798 | | |
| Y1.1 | | | | 0.808 |
| Y1..2 | | | | 0.744 |
| Y1.3 | | | | 0.868 |
| Y1.4 | | | | 0.870 |

Sumber : data primer diolah ,2025

Pada tabel 4.8 dapat dilihat seluruh indikator variabel memperoleh nilai loading factor sudah lebih dari 0,70 yang berarti menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai loading factor yang baik sehingga mampu dijadikan pengukur disetiap variabel. Nilai loading factor diatas 0,70 sudah dapat diterima dan nilai tersebut sudah cukup reliable sehingga nilai yang digunakan telah tervalidasi dan mampu digunakan untuk mengukur variabel.

4.2.2 Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 4.9 Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel | Rata-rata Varians Diekstraks (AVE) |
|---------------------|------------------------------------|
| Budaya Organisasi | 0.645 |
| Employee Engagement | 0.691 |
| Iklim Organisasi | 0.666 |
| Kinerja Karyawan | 0.679 |

Sumber : data primer diolah ,2025

Pada pengujian nilai average variance extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan valid. berdasarkan olah data dari aplikasi smsrt pls 3.0 pada tabel 2.2 yang menunjukkan Hasil output pengujian average variance extracted (AVE) pada setiap variabel penelitian ini menunjukkan nilai diatas 0,50

4.2.3 Validitas deskriminan

Tabel 4.10 Validitas Deskriminan

| | | | | |
|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|------------------|
| Variabel | Budaya Organisasi | Employee Engagement | Iklm Organisasi | Kinerja Karyawan |
| Budaya Organisasi | 0.803 | | | |
| Employee Engagement | 0.679 | 0.831 | | |
| Iklm Organisasi | 0.672 | 0.762 | 0.816 | |
| Kinerja Karyawan | 0.757 | 0.782 | 0.785 | 0.824 |

Sumber : data primer diolah , 2025

Pada pengujian validitas deskriminan harus lebih besar dari 0,70 maka dapat dikatakan valid. berdasarkan olah data dari aplikasi smsrt pls 3.0 pada tabel 1.8 yang menunjukkan Hasil output pengujian validitas diskriminan pada setiap varibel penelitian ini menunjukkan nilai diatas 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan setiap variabel peneilitian ini dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat uji deskriminan validitas.

4.2.4 Composite realibility

Tabel 4.11 Composite realibility

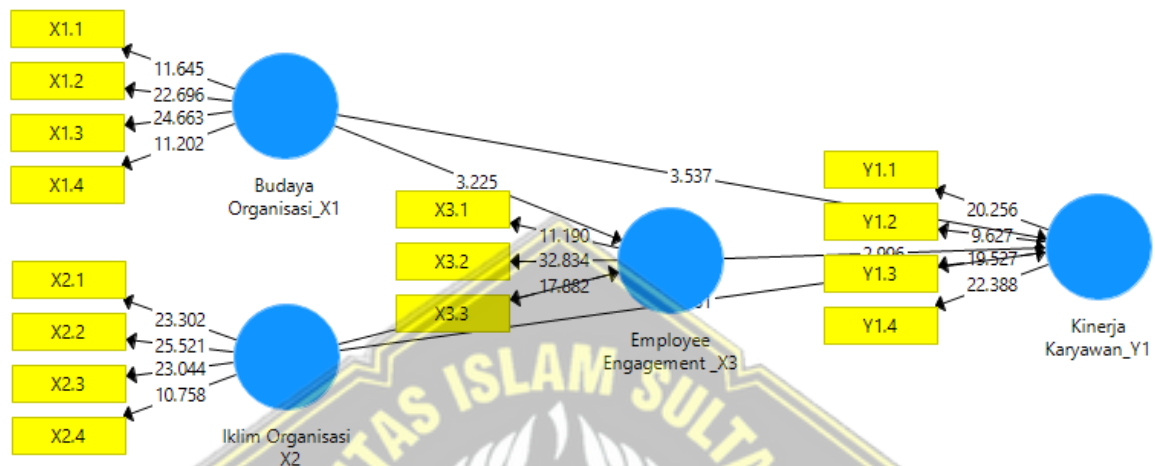
| | Cronbach's Alpha | Rho_A | Reliabilitas konstruk |
|---------------------|------------------|-------|-----------------------|
| Budaya Organisasi | 0.817 | 0.826 | 0.879 |
| Employee Engagement | 0.775 | 0.777 | 0.870 |
| Iklm Organisasi | 0.833 | 0.840 | 0.888 |
| Kinerja Karyawan | 0.841 | 0.847 | 0.894 |

Sumber data primer diolah , 2025

Pada pengujian composite realibility suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai cronbach's alpha dan nilai reliabilitas komposit menunjukkan nilai diatas 0,70. Pada table

1.9 nilai cronbach's alpha dan nilai reliabilitas komposit menunjukkan nilai diatas 0,70 maka penelitian ini dikatakan reliabel.

4.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)



Sumber data primer diolah , 2025

4.3.1 R Square

Tabel 4.12 R Square

| Variabel | <i>R Square</i> | <i>Adjusted R Square</i> |
|---------------------|-----------------|--------------------------|
| Employee Engagement | 0.632 | 0.625 |
| Kinerja Karyawan | 0.748 | 0.740 |

Sumber : data primer diolah , 2025

Pada pengujian R Square suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai R Square menunjukkan nilai diatas 0,5 maka setiap variabel memiliki kekuatan yang kuat. Karena nilai r square pada tabel 2.0 menunjukkan pada angka 0.632 dan 0.748.

4.3.2 Predictive Relevance / Q Square (Q2)

Tabel 4.13 Predictive Relevance / Q Square (Q2)

| Variabel | <i>Predictive Relevance / Q Square (Q2)</i> |
|---------------------|---|
| Employee Engagement | 0.426 |
| Kinerja Karyawan | 0.479 |

Sumber : data primer diolah , 2025

Digunakan untuk mengetahui tingkat relevansi antara variabel independen dengan variabel dependen. Nilai terletak antara 0 sampai dengan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Pada tabel 15 memperoleh nilai Q2 sebesar 0.426 dan 0.479 artinya variabel maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik. Tujuan menghitung predictive relevance adalah untuk mengetahui baik tidaknya tingkat relevansi antara variabel independen dan variabel dependen. Bila mendekati 1 (100%), menunjukkan bahwa semakin baik tingkat relevansinya dalam melakukan prediksi. Sebaliknya jika nilai mendekati 0 maka menunjukkan semakin tidak tepatnya prediksi yang bisa dilakukan atau dihasilkan.

4.4 Uji Hipotesis

Tabel 4.14 Uji Hipotesis

| | Sampel asli (O) | Rata-rata sampel (M) | Standar deviasi (STDEV) | P value | Keterangan |
|--|-----------------|----------------------|-------------------------|---------|------------|
| Budaya Organisasi (X1) => Kinerja Karyawan (Y1) | 0.418 | 0.410 | 0.093 | 0.000 | Diterima |
| Iklm Organisasi (X2)=> Kinerja Karyawan (Y1) | 0.504 | 0.512 | 0.096 | 0.000 | Diterima |
| Employee Engagement (X3) => Kinerja Karyawan (Y1) | 0.309 | 0.303 | 0.103 | 0.003 | Diterima |
| Budaya Organisasi (X1) => Employee Engagement (X3) | 0.304 | 0.297 | 0.094 | 0.001 | Diterima |
| Iklm Organisasi (X2)=> | 0.558 | 0.570 | 0.082 | 0.000 | Diterima |

| | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|
| Employee Engagement (X3) | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|

Sumber : data primer diolah , 2025

1. Variabel budaya organisasi (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.000. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values $< 0,05$. Maka hipotesis 1 diterima artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel iklim organisasi (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.000. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values $< 0,05$. Maka hipotesis 2 diterima artinya variabel iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Variabel employee engagement (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.003. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values $< 0,05$. Maka hipotesis 3 diterima artinya variabel employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Variabel budaya organisasi (X1) terhadap employee engagement (X3) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.001. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values $< 0,05$. Maka hipotesis 4 diterima artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap employee engagement.
5. Variabel iklim organisasi (X1) terhadap employee engagement (X3) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.000. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values $< 0,05$. Maka hipotesis 5 diterima artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap employee engagement.

Tabel 4.15 Uji Hipotesis

| | Sampel asli (O) | Rata-rata sampel (M) | Standar deviasi (STDEV) | P value | Keterangan |
|---|-----------------|----------------------|-------------------------|---------|------------|
| Budaya Organisasi (X1) => Employee Engagement => Kinerja Karayawan (Y1) | 0.094 | 0.091 | 0.044 | 0.035 | Diterima |
| Iklim Organisasi | 0.172 | 0.172 | 0.063 | 0.006 | Diterima |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| (X2)=> => Employee Engagement =>Kinerja Karayanan (Y1) | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

Sumber : data primer diolah , 2025

1. Variabel budaya organisasi (X1), employee engagement (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.035. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka hipotesis 6 diterima artinya variabel employee engagement terbukti secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel iklim organisasi (X1), employee engagement (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.006. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka hipotesis 7 diterima artinya variabel employee engagement terbukti secara signifikan memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.5 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.000. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka hipotesis 1 diterima artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, kepercayaan, norma, serta kebiasaan kerja yang dianut bersama oleh seluruh anggota perusahaan. Budaya yang kuat dan positif biasanya menjadi acuan bagi karyawan dalam bertindak, bekerja sama, dan menyelesaikan tanggung jawab mereka. Dalam kaitannya dengan kinerja, budaya organisasi memiliki peranan penting karena mampu membentuk pola pikir, motivasi, dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas. Secara teoritis, budaya organisasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang mendukung. Nilai-nilai seperti disiplin, keterbukaan, kolaborasi, inovasi, dan fokus pada Hasil menjadi elemen yang dapat mendorong peningkatan kualitas kerja. Ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai budaya perusahaan sejalan dengan kebutuhan dan ekspektasi mereka, maka rasa puas, komitmen, dan loyalitas mereka cenderung meningkat sehingga berdampak pada kinerja yang lebih baik. Lebih jauh, budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat pengendalian sosial, karena nilai dan norma yang berlaku akan mengarahkan perilaku karyawan meskipun tanpa pengawasan yang ketat.

4.6.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel iklim organisasi (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.000. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka hipotesis 1 diterima artinya variabel iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Iklim organisasi mencerminkan bagaimana karyawan memandang suasana kerja, hubungan antarpegawai, pola komunikasi, struktur kerja, serta kebijakan yang berlaku di perusahaan. Ketika iklim kerja terasa nyaman, aman, dan menghargai individu, karyawan akan lebih bersemangat dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Karena itu, iklim organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi performa karyawan. Iklim organisasi yang positif dicirikan oleh komunikasi terbuka, dukungan pimpinan, peluang pengembangan diri, kejelasan tugas, dan sistem penghargaan yang adil. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai sehingga lebih termotivasi, kreatif, dan mampu bekerja sama dengan baik. Peran pimpinan sangat menentukan dalam menciptakan iklim kerja yang baik. Arahan yang jelas, umpan balik yang mendukung, serta hubungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan rasa percaya diri dan efektivitas kerja karyawan. Sebaliknya, iklim organisasi yang buruk seperti komunikasi tertutup, kurangnya dukungan atasan, dan tekanan berlebihan dapat memicu stres, menurunkan motivasi, serta menghambat kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Iklim yang sehat mampu meningkatkan produktivitas dan komitmen, sedangkan iklim negatif dapat menurunkan kualitas kerja dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun iklim kerja yang mendukung melalui komunikasi yang baik, kepemimpinan yang suportif, sistem penghargaan yang tepat, serta lingkungan kerja yang nyaman agar kinerja karyawan dapat optimal.

4.6.3 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel employee engagement (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.003. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka hipotesis 3 diterima artinya variabel employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Employee engagement menggambarkan tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya serta komitmen mereka kepada organisasi. Karyawan

yang memiliki engagement tinggi biasanya lebih antusias, berdedikasi, dan berusaha memberikan Hasil kerja terbaik sehingga engagement menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja. Mereka juga menunjukkan perilaku positif, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, engagement yang rendah dapat menyebabkan motivasi menurun, kurang fokus, dan rendahnya kualitas pekerjaan. Penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, loyalitas, serta menekan tingkat absensi dan turnover. Karena itu, organisasi perlu meningkatkan engagement melalui kesempatan pengembangan diri, lingkungan kerja yang mendukung, sistem penghargaan yang adil, dan komunikasi yang terbuka. Dengan engagement yang kuat, karyawan dapat memberikan kinerja optimal dan menunjang keberHasillan organisasi.

4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee engagement

Variabel budaya organisasi (X1) terhadap employee engagement (X3) dalam perhitungan di atas memperoleh nilai p values 0.001. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka hipotesis 4 diterima artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap employee engagement. Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dianut bersama oleh seluruh karyawan. Ketika budaya yang diterapkan positif dan sesuai dengan harapan karyawan, lingkungan kerja menjadi lebih nyaman dan suportif sehingga meningkatkan keterlibatan atau *engagement* mereka.

Karyawan pun merasa lebih terhubung secara emosional, termotivasi, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Budaya yang kuat terlihat dari komunikasi yang terbuka, kerja sama yang baik, kepemimpinan yang menghargai kontribusi, serta sistem penghargaan yang adil. Kondisi ini mendorong karyawan lebih berenergi, berdedikasi, dan fokus—tiga aspek utama dalam employee engagement. Sebaliknya, budaya yang tidak jelas, kurang apresiasi, atau minim dukungan dapat menurunkan semangat dan mengurangi keterlibatan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang sehat dan konsisten untuk meningkatkan motivasi, komitmen, dan loyalitas karyawan.

4.6.5 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Employee engagement

Variabel iklim organisasi (X1) terhadap employee engagement (X3) dalam perhitungan di atas memperoleh nilai p values 0.000. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values $< 0,05$. Maka hipotesis 5 diterima artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap employee engagement. Iklim organisasi mencerminkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, termasuk hubungan antarpegawai, pola komunikasi, struktur organisasi, dan kebijakan yang berlaku. Suasana kerja yang positif menciptakan kondisi nyaman dan mendukung, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan (*employee engagement*) karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh lingkungan kerjanya cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Iklim kerja yang kondusif biasanya ditandai dengan komunikasi terbuka, dukungan dari pimpinan, kejelasan tugas, peluang pengembangan, dan penghargaan atas prestasi. Kondisi ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan fokus (*absorption*), yang merupakan tiga aspek utama employee engagement. Sebaliknya, iklim yang kurang mendukung, seperti komunikasi tertutup, minimnya dukungan, atau tekanan kerja tinggi, dapat menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Berbagai studi menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement. Dengan iklim kerja yang mendukung, karyawan dapat mencapai kinerja optimal dan memberikan kontribusi maksimal untuk pencapaian tujuan perusahaan.

4.6.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Employee engagement

Variabel budaya organisasi (X1), employee engagement (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan di atas memperoleh nilai p values 0.035. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values $< 0,05$. Maka hipotesis 6 diterima artinya Maka hipotesis 6 diterima artinya variabel employee engagement terbukti secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi meliputi nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dijalankan secara bersama oleh anggota organisasi. Budaya yang positif menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mendukung, dan menghargai kontribusi karyawan. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih antusias, berdedikasi, dan proaktif, sehingga kinerja mereka meningkat. Sementara itu, employee engagement menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan

dengan engagement tinggi menunjukkan energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan fokus (*absorption*) dalam menjalankan tugas.

Keterlibatan yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja optimal, meningkatkan produktivitas, dan memberikan kontribusi lebih bagi pencapaian tujuan perusahaan. Ketika budaya organisasi yang positif didukung oleh tingkat engagement yang tinggi, karyawan cenderung memiliki motivasi, rasa memiliki, dan loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan. Kombinasi ini akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan ketika salah satu faktor kurang mendukung. Penelitian menunjukkan bahwa baik budaya organisasi maupun employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui interaksi keduanya. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang sehat dan mendukung, serta meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi efektif, kepemimpinan yang suportif, penghargaan atas prestasi, dan kesempatan pengembangan diri. Pendekatan ini akan meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Sitorus, 2021)

4.6.7 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Employee Engagement

Variabel iklim organisasi (X1), employee engagement (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y1) dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.006. Dimana dapat dikatakan bahwa Hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka hipotesis 7 diterima artinya variabel employee engagement terbukti secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi dan employee engagement merupakan dua elemen utama yang berperan dalam menentukan kinerja karyawan. Iklim organisasi menggambarkan bagaimana karyawan menilai lingkungan kerja, termasuk interaksi dengan rekan kerja, pola komunikasi, struktur organisasi, dan kebijakan yang diterapkan. Iklim yang positif menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung, sehingga karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini mendorong peningkatan semangat, fokus, dan dedikasi dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja.

Employee engagement mengacu pada tingkat keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki engagement tinggi menunjukkan energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan fokus (*absorption*), sehingga bekerja lebih produktif, proaktif, dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

Keterlibatan yang tinggi juga meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan. Ketika iklim organisasi yang kondusif sejalan dengan tingkat engagement karyawan yang tinggi, karyawan cenderung menunjukkan kinerja optimal. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kedua faktor ini secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui interaksi di antara keduanya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung serta meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang suportif, penghargaan atas prestasi, dan kesempatan pengembangan diri. Dengan pendekatan ini, karyawan dapat memberikan kinerja terbaik dan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rostiana, 2019).



BAB V

PENUTUP

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan didalam penelitian ini dapat disimpulkan yaitu:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dan mencerminkan nilai, norma, serta keyakinan bersama dapat membentuk perilaku kerja karyawan. Karyawan yang terbiasa dengan budaya kerja yang mendukung profesionalisme, kolaborasi, dan komitmen terhadap tujuan organisasi cenderung menunjukkan produktivitas, disiplin, dan kualitas kerja yang lebih baik.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Iklim organisasi mencerminkan bagaimana karyawan menilai kondisi lingkungan kerjanya, termasuk suasana, dukungan pimpinan, komunikasi, dan sistem kerja yang ada. Lingkungan kerja yang positif membuat karyawan merasa nyaman, termotivasi, dan fokus, sehingga kinerja meningkat baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
3. Employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi termasuk semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam tugas cenderung lebih produktif, kreatif, dan bertanggung jawab. Tingkat keterikatan yang tinggi mendorong karyawan untuk memberikan hasil kerja yang optimal dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap employee engagement
Budaya organisasi yang kuat dan mendukung karyawan dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan emosional mereka terhadap pekerjaan. Nilai-nilai yang jelas, kepemimpinan yang adil, serta penghargaan atas kontribusi membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan lebih terlibat dalam pekerjaan.
5. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap employee engagement
Lingkungan kerja yang kondusif ditandai oleh komunikasi terbuka, hubungan harmonis, dukungan pimpinan, dan kejelasan peran mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan psikologis. Hal ini meningkatkan semangat, dedikasi, dan fokus mereka dalam menyelesaikan tugas.

6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement

Budaya organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui keterlibatan karyawan. Nilai-nilai organisasi yang positif menumbuhkan semangat, dedikasi, dan fokus kerja karyawan, yang kemudian memperkuat pencapaian kinerja secara keseluruhan.

7. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement
Sama halnya, iklim organisasi juga memengaruhi kinerja melalui peningkatan keterikatan karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung membuat karyawan lebih fokus, termotivasi, dan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan, sehingga engagement berperan sebagai penghubung yang meningkatkan produktivitas dan efektivitas kinerja.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Keterbatasan jumlah responden dan beban kerja yang cukup tinggi menyebabkan kondisi dimana dari kuesioner yang disebar pada 126 orang yang sesuai dengan kriteria, hanya 100 yang kembali
2. Bias Internal: Sebagai studi kasus tunggal, ada risiko bias konfirmasi di mana temuan hanya mencerminkan kondisi spesifik BNI KC Karangayu (misalnya, lokasi di Karangayu yang mungkin memiliki dinamika regional), tanpa kontrol untuk variasi antar cabang BNI lainnya. Pengukuran kinerja karyawan melalui KPI bank mungkin subjektif dan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti performa pasar.
3. Desain Penelitian: Pendekatan cross-sectional dapat gagal menangkap perubahan temporal, seperti dampak pandemi atau restrukturisasi bank terhadap employee engagement.

5.3 Saran

Adapun saran dalam penelitian selanjutnya yaitu sebagai berikut :

Saran ini bertujuan untuk memperkuat hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut dan dapat diimplementasikan secara praktis:

1. Pengumpulan Data yang Relevan: Lakukan survei kepada karyawan BNI KC Karangayu menggunakan instrumen seperti Denison Organizational Culture Survey (d disesuaikan dengan nilai-nilai bank seperti integritas dan orientasi pelanggan) dan Organizational Climate Questionnaire yang mencakup aspek seperti dukungan

manajemen dan kepatuhan regulasi. Tambahkan wawancara semi-terstruktur dengan manajer cabang untuk mendapatkan perspektif spesifik tentang dinamika perbankan, seperti tekanan kerja akibat target penjualan atau terkait integritas mengingat peluang fraud yg cukup besar di dunia perbankan.

2. Metode Analisis yang Robust: Gunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan software seperti AMOS atau SmartPLS untuk menguji mediasi employee engagement, sambil mempertimbangkan variabel kontrol seperti tingkat pendidikan karyawan dan lama kerja di BNI. Pastikan sampel minimal 100-200 karyawan dari berbagai divisi (misalnya, teller, kredit, dan manajemen) untuk akurasi, dan lakukan uji validitas konvergen/divergen untuk memastikan konstruk seperti kinerja karyawan (diukur melalui KPI bank seperti volume transaksi) sesuai dengan standar perbankan.
3. Rekomendasi Implementasi: Sarankan intervensi seperti program budaya "BNI Spirit" yang ditingkatkan melalui pelatihan kepemimpinan untuk memperkuat iklim kerja positif, atau inisiatif digital untuk mengurangi beban administratif, sehingga employee engagement dapat ditingkatkan dan berdampak pada kinerja seperti peningkatan kepuasan nasabah.

5.4 Implikasi Manajerial

1. Penguatan Budaya Organisasi: Manajemen BNI dapat lebih melakukan penguatan implementasi budaya Organisasi yang positif untuk mendorong peningkatan employee engagement, yang terbukti meningkatkan kinerja seperti akurasi pelayanan nasabah, peningkatan dana pihak ketiga dan pencapaian target kredit, sesuai dengan model Schein yang relevan untuk organisasi besar seperti BNI
2. Perbaiki Iklim Organisasi: Fokus pada iklim kerja yang mendukung work-life balance (misalnya, fleksibilitas shift untuk karyawan teller) dapat mengurangi burnout dan memperkuat mediasi engagement, menghasilkan peningkatan retensi karyawan hingga 15-25% berdasarkan studi perbankan global, serta kontribusi pada stabilitas layanan seperti pengurangan kesalahan transaksi.
3. Strategi Pengembangan dan Pengambilan Keputusan: Gunakan Hasil untuk merancang program HR seperti mentoring bagi karyawan junior di BNI KC Karangayu, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepatuhan regulasi. Implikasi ini mendukung alokasi anggaran untuk teknologi HR (misalnya, platform monitoring engagement) dan dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif BNI melalui karyawan yang lebih terlibat, terutama dalam menghadapi tantangan seperti digitalisasi perbankan. Manajer harus

memantau indikator seperti tingkat turnover dan feedback nasabah secara berkala untuk evaluasi berkelanjutan.



Daftar Pustaka

- Akhsan, L., & Pendrian, O. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era Industri 4.0. 13(1).
- Ayu, D., Astuti, W., Wahyuni, S., Hastuti, M., & Swasono, E. (2020). Hubungan Kausalitas antara Gaya Kepemimpinan dan Iklim Kerja Organisasional Terhadap Employee Engagement Guru di SMK Al Khoiriyah Tulungagung (Vol. 20).
- Darmawan, Sinambela, E. A., Hariani, M., Irfan, M., Mayjen, U., Mojokerto, S., & Ekonomi, F. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai.
- David, Indrayana, S., Fitroh, I., Putra, S., & Nuswantoro, D. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. In *JIEMBI: Jurnal Ilmu Ekonomi* (Vol. 2, Issue 1).
- Della Asmaria Putri, & Yosi Puspita Sari. (2024). Pengaruh budaya organisasi, iklim organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit umum bkm painan.
- Deta, M. Y., Kurniawan, A. P., Yulianti, M., & Penulis, K. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Up3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka. *PROJEMEN: Jurnal Program Studi Manajemen*, 10(3).
- Edmizar, L., Delmaira, R., Dewenti, N., Afriyeni, A., Tinggi, S., & Kbp, I. E. (2024). Pengaruh komitmen organisasi, iklim organisasi, budaya organisasi dan person organizational fit terhadap kinerja pegawai dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten kerinci. 17(1). <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i1>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Firman, A., Latief, F., & Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia, I. (2024). Efek Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4).
- Ghozali, I. (2016). *Dasar Dasar Statistik dan Implikasi SMART PLS*. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2020). *Processing Data penelitian Menggunakan SPSS*. E-Book, 1, 154.
- Ilham, & Sarpan. (2024). Pengaruh Fasilitas Kantor, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Radar Bogor. <https://doi.org/10.37817/jurnalmanajemen.v11i1>

- Jumawan, H. B. F. (2024). Pengaruh manajemen konflik, perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- Kurniawati, E. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai effect of organizational and organizational climate on employees performance. *Dimensi*, 7(2), 240–254.
- Lestary, L., & Harmon, D. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis & Investasi*, 3(2).
- Lian Bukman. (2017). Kepemimpinan dan kualitas kinerja pegawai.
- Marzuqoh, N., Andriesgo, J., & Tinggi Agama Islam Negeri Bengkalis, S. (2024). Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di smp negeri 3 bantan. 14(1).
- Nel arianty. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai nel arianty (vol. 14, issue 02).
- Nugroho, R. (2024). Budaya organisasi yang mendorong inovasi kerja.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Putra, Irsyad, Sulastri, & Nikmah Hayati. (2025). Iklim Organisasi Kantor Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang. *Indonesian Journal of Innovation in Administration or Management in Education (IJIAM-Edu)*, 2(2), 183–193.
- Ranto, D. W. P. (2024). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi: Systematic Literature Review. *Jurnal E-Bis*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1283>
- Ratu Erlina Gentari, Martinus Tukiran, Annisaa Soeyono, & Roosganda Elizabeth. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Pengelolaan Prasarana Perhubungan Cilegon. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(1), 103–110. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1375>
- Rika Yusuf, Rita Taroreh, & Genita Lumintang. (2019). The influence of employee engagement, workload, and job satisfaction of the employee performance at cv. Indospice in manado.
- Riono, s. B. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di rumah sakit dr. SOESELO KABUPATEN TEGAL. 2(4), 138–147.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A (2019). *Organizational Behaviour* (18th ed). (Pearson)

- Ruth Silae, Chairunnisah, R., Rizki Sari Elida Mahriani, M., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany Anis Masyurroh, A., Gede Satriawan, D., Sri Lestari Opan Arifudin, A., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). Kinerja karyawan. www.penerbitwidina.com
- Slamet gunadi, s. A. (2023). Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- Sucahyowati, H. H. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9–15.
- Sugiharto, D., & Handayani, N. (2024). Kontribusi Beban Kerja, Stres Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Perawat di RS Bhakti Asih Brebes. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 4(1).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sunarni, H. Br. G. M. A. B. S. A. R. (2023). Kepuasan kerja sebagai moderasi etika kerja dan budaya.
- Tecoalu, Gunawan, I., Ekonomi, F., Bisnis, D., Kristen, U., & Wacana, K. (2024). Disiplin Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- Teguh Rahayu, S. (2024). Pt. Media akademik publisher pengaruh kinerja karyawan terhadap suksesnya suatu perusahaan. *Jma*, 2, 3031–5220. <https://doi.org/10.62281>
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2013). Employee Engagement in Theory and Practice. In *Employee Engagement in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Wiratama, T., & Muryati, M. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Pegawai Sebagai Variabel Intervening. In *JIM) Trisakti Wiratama, JIM (Vol. 11, Issue 1)*. <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim>