

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Landasan teori yang menjadi dasar dalam pengembangan penelitian ini yang mencakup tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya tentang dampak budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan akan dibahas di bagian ini.

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat makna serta keyakinan yang dimiliki secara kolektif oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi, yang membentuk pola pandang bersama mengenai tindakan dan perilaku yang seharusnya dijalankan. Setiap organisasi memiliki latar budaya yang unik, dan tidak semua budaya memberikan dampak yang sama terhadap perilaku karyawan. Suatu budaya dianggap kuat apabila nilai-nilai utamanya diyakini secara mendalam dan diterapkan secara konsisten oleh sebagian besar anggota organisasi (Hery, 2023: 247).

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan pola asumsi dasar yang dibentuk dan dipelajari secara bersama oleh anggota suatu kelompok sebagai hasil dari upaya mereka dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan menciptakan integrasi internal. Pola-pola ini berkembang seiring waktu karena terbukti efektif dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi, sehingga diwariskan dan ditanamkan kepada anggota baru sebagai pedoman yang dianggap

benar dalam cara memahami situasi, berpikir, dan merespons berbagai tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja (Schein & Schein, 2017: 21).

Norma, kepercayaan, adat istiadat, etika, dan peraturan yang diakui dan dipatuhi oleh setiap anggota organisasi dalam membentuk budaya organisasi. Keberadaan budaya organisasi dapat muncul dalam bentuk tertulis atau tidak tertulis, serta bersifat formal atau informal. Contoh-contoh budaya ini termasuk cara berpakaian, cara menyapa, kebersihan, simbol-simbol, dan lain sebagainya (Kasmir, 2022: 44).

Budaya organisasi memiliki peran krusial dalam mendorong efektivitas kerja dan keberhasilan suatu organisasi. Nilai-nilai yang tertanam dalam budaya dapat berdampak besar pada individu yang terlibat dalam organisasi tersebut (Ikhwan, 2024: 204). Budaya organisasi membentuk sikap dan perilaku setiap anggota perusahaan, yang juga berfungsi sebagai pengikat hubungan antar anggota perusahaan. Pada dasarnya, budaya organisasi ditentukan oleh standar perilaku yang dianut oleh semua karyawan, di berbagai tingkat hierarki organisasi (Marjuni, 2023: 123).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, budaya suatu organisasi adalah serangkaian adat istiadat, nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku yang dianut dan diikuti oleh semua anggotanya. Semua ini berdampak pada cara anggota organisasi berinteraksi, bekerja, dan menyelesaikan masalah. Budaya ini tidak hanya berperan dalam membentuk identitas dan jati diri organisasi, tetapi juga berpengaruh besar terhadap kinerja, motivasi, dan hubungan antaranggota. Budaya yang kuat dan optimis dapat menumbuhkan tempat kerja yang inklusif, membantu pencapaian tujuan organisasi, dan meningkatkan loyalitas anggota terhadap perusahaan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memegang peran krusial untuk menjalankan suatu organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi sebagai berikut (Soelistya et al., 2022: 10).

1. Menumbuhkan Rasa Memiliki

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas kolektif yang memperkuat rasa memiliki dan kesetiaan para anggotanya. Perasaan ini mencerminkan pengakuan individu sebagai bagian dari kelompok atau komunitas organisasi.

2. Instrumen Pengorganisasian

Budaya dalam organisasi berperan dalam mengarahkan dan mengatur perilaku karyawan agar bekerja secara selaras dan terkoordinasi. Ini membantu membentuk kelompok kerja yang solid dan terstruktur.

3. Memperkuat Kapasitas Organisasi

Dengan menekankan nilai-nilai dan norma tertentu, budaya organisasi dapat memperkuat fondasi organisasi. Fungsi ini memberikan pedoman yang jelas tentang perilaku yang diharapkan sehingga menciptakan keselarasan dalam bertindak.

4. Mengarahkan Perilaku Anggota

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat kontrol sosial yang membentuk perilaku individu, baik dalam lingkungan internal maupun eksternal. Norma dan nilai yang dianut membimbing anggota dalam bertindak dan berinteraksi sesuai harapan organisasi.

5. Mendorong Produktivitas

Budaya organisasi dapat mendorong para karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Hal ini juga menciptakan dorongan untuk mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

6. Menetapkan Arah Organisasi

Budaya organisasi memberikan kerangka kerja dalam merumuskan tujuan dan batasan organisasi. Visi dan misi organisasi dijabarkan melalui nilai-nilai budaya yang berlaku dan menjadi pedoman dalam menetapkan langkah strategis organisasi.

2.1.1.3 Indikator Budaya Organisasi

Terdapat beberapa indikator yang kerap digunakan dalam pengukuran budaya organisasi. Indikator-indikator ini tidak hanya mencerminkan nilai dan struktur organisasi secara makro, tetapi juga menunjukkan sejauh mana budaya tersebut berpengaruh terhadap pengalaman dan perilaku karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Adapun indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut (Bogale & Debela, 2024).

1. Keterlibatan (*Involvement*)

Mencerminkan sejauh mana organisasi mendorong partisipasi aktif karyawan dalam berbagai aspek, seperti pengambilan keputusan, kolaborasi antar tim, dan pengembangan kompetensi individu. Partisipasi ini memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, berkontribusi dalam penyelesaian masalah, serta terlibat dalam pencapaian tujuan bersama. Karyawan yang terlibat secara aktif biasanya memiliki rasa

memiliki yang kuat terhadap pekerjaan maupun organisasi, sehingga terdorong untuk memberikan kinerja terbaik, menjaga kualitas hasil kerja, dan berkomitmen terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi.

2. Konsistensi (*Consistency*)

Menunjukkan adanya kesesuaian nilai-nilai inti organisasi yang diterapkan secara menyeluruh dan konsisten dalam setiap bagian organisasi. Konsistensi ini membentuk budaya organisasi yang stabil, terstruktur, dan dapat diprediksi, sehingga memudahkan koordinasi dan kolaborasi.

3. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Merupakan orientasi terhadap kerja kolektif dan kolaborasi, baik antar individu maupun antar departemen, dalam mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi yang menempatkan kerja sama tim sebagai prioritas mampu membangun rasa saling percaya, memperlancar komunikasi, dan mendorong keterbukaan antar anggota.

4. Penghargaan terhadap Karyawan (*Respect for People*)

Mengacu pada bagaimana organisasi memperlakukan karyawan dengan cara yang adil, memberikan kesempatan yang setara, menghargai setiap kontribusi individu, serta menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dalam setiap aspek hubungan kerja. Penerapan prinsip ini dapat menumbuhkan rasa saling menghormati, meningkatkan motivasi, dan memperkuat loyalitas karyawan, karena mereka merasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi.

5. Orientasi pada Hasil (*Result Orientation*)

Menunjukkan sejauh mana organisasi memprioritaskan pencapaian target dan hasil kerja yang optimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator ini mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien, memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan bijak, serta berfokus pada penyelesaian tugas tepat waktu dan berkualitas tinggi. Penekanan pada aspek ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2 *Employee Engagement*

Employee Engagement adalah sejauh mana karyawan merasa termotivasi, antusias, dan terhubung dengan pekerjaan mereka serta perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang terlibat merasa dihargai dan bersemangat untuk bekerja, dan berkomitmen untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Keterlibatan ini membuat karyawan lebih produktif dan memiliki semangat tinggi dalam bekerja.

2.1.2.1 Pengertian *Employee Engagement*

Faktor yang meningkatkan semangat karyawan dan rela menginvestasikan waktu serta tenaga mereka untuk organisasi dikenal sebagai *employee engagement*. Konsep ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat cenderung memberikan lebih dari apa yang diharapkan, dan akibatnya, mereka menjadi lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang kurang terlibat (Febriansyah & Ginting, 2020: 4).

Tingkat keterlibatan, semangat, dan gairah yang dirasakan pekerja terhadap pekerjaan mereka dikenal sebagai *employee engagement*. Pekerja yang merasa *engaged* secara emosional dalam aktivitas usaha mereka dominan lebih

bersemangat, bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan, dan berusaha melakukan yang terbaik dalam setiap tugas (Gallup, 2020).

Sejauh mana seorang karyawan merasa terhubung dan berkomitmen dengan perusahaan dikenal sebagai *employee engagement*. Keterikatan ini tumbuh ketika karyawan sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki sikap yang positif terhadap organisasi dan prinsip-prinsipnya, dan menganggap bisnis ini adalah tempat yang menyenangkan untuk bekerja dan berkembang (Suwandi et al., 2024).

Tingkat pengabdian, antusias, dan komitmen yang karyawan miliki terhadap aktivitas kerja mereka dan lingkungan mereka bekerja disebut sebagai *employee engagement* atau juga disebut partisipasi karyawan. Karyawan yang *engaged* secara aktif dalam aktivitas kerja mereka umumnya menunjukkan motivasi yang besar, dedikasi yang kuat, serta berusaha dengan maksimal, sambil merasakan kedekatan emosional dan intelektual dengan organisasi (Hastuti, 2022).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka terdapat kesimpulan bahwa tingkat keterlibatan, pengabdian, semangat kerja, dan tingkat komitmen tinggi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka merupakan indikator yang baik dari *employee engagement*. Pekerja yang secara emosional dan intelektual *engaged* dalam aktivitas kerja mereka lebih termotivasi, bersemangat, dan bersemangat untuk menyisakan waktu dan usaha yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi. Selain itu, mereka berkinerja lebih baik daripada individu yang kurang terlibat dan merasa bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Tingkat keterlibatan, dedikasi, dan kepuasan yang dimiliki terhadap aktivitas kerja mereka dan lingkungan mereka bekerja dikenal sebagai *employee engagement*. Terdapat tiga faktor utama yang menjadi komponen penting dalam membentuk *employee engagement* (Hadi & Prasetya, 2023), yaitu sebagai berikut.

1. Organisasi

Tingkat *employee engagement* dipengaruhi oleh organisasi yang efisien, transparan, dan memiliki budaya yang mendukung. Karyawan akan lebih termotivasi dan merasa dihargai jika mereka bekerja di perusahaan dengan visi dan misi yang jelas, serta menyediakan peluang pengembangan dan pertumbuhan karir. Sebuah organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, menawarkan peluang untuk belajar dan berkembang, serta memiliki kebijakan yang adil akan meningkatkan rasa *engaged* terhadap pekerjaan mereka.

2. Manajemen dan Kepemimpinan

Manajemen yang efektif dan kepemimpinan yang kuat diartikan sebagai komponen krusial dalam meningkatkan *employee engagement*. Suasana yang mendorong dan mendukung pekerja untuk berkinerja lebih baik akan tercipta oleh pemimpin yang inspiratif yang dapat memberikan instruksi yang jelas, memberikan kritik yang membantu, serta mengakui dan memberi penghargaan atas prestasi staf. *Employee engagement* di tempat kerja juga dapat ditingkatkan oleh manajemen yang meminta pendapat mereka dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.

3. Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja, termasuk keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, memiliki dampak besar terhadap *employee engagement*. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, seperti fleksibilitas dalam jam kerja, fasilitas yang mendukung, dan lingkungan kerja yang positif, akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Selain itu, dukungan untuk keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional, seperti cuti yang memadai dan program kesehatan mental, juga berperan penting dalam menciptakan keterlibatan yang lebih tinggi.

2.1.2.3 Indikator *Employee Engagement*

Terdapat tiga indikator untuk mengukur *employee engagement* (Akbar Ramadhan et al., 2021), yaitu sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Vigor*)

Vigor atau kekuatan mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi, serta kemampuan untuk menyesuaikan diri. Hal ini juga terkait dengan dorongan untuk bekerja keras dan keteguhan dalam sebuah tantangan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi ditandai dengan rasa memiliki tujuan, kegembiraan, motivasi, kebanggaan, dan tantangan di tempat kerja. Individu yang sangat berkomitmen menginspirasi dan menantang orang lain dengan pekerjaan mereka.

3. Keterhanyutan (*Absorption*)

Keterhanyutan merujuk pada tingkat konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan. Orang-orang yang terlibat dalam penyerapan merasakan waktu yang begitu dengan cepat dan sulit untuk melepaskannya, bahkan melupakan semua hal di sekitarnya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah *output* kerja atau pencapaian yang dihasilkan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya atas dasar dengan peraturan yang ada. Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan tersebut mampu mencapai tujuan individu maupun organisasi, serta seberapa efektif dan efisien mereka pada saat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia (Budiyanto & Mochklas, 2020: 9).

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan ukuran seberapa baik seorang individu menjalankan tugasnya dalam suatu organisasi dan diartikan menjadi tingkat hasil yang dicapai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja dikatakan baik menunjukkan kontribusi yang nyata terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi kapasitas pekerja dalam menghasilkan pekerjaan dengan standar setinggi mungkin dalam hal kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu serta kontribusi mereka terhadap efisiensi dan produktivitas perusahaan. (Robbins & Judge, 2023: 62).

Mengimplementasikan rencana yang telah dibuat dengan memanfaatkan kapasitas sumber daya yang ada sering di istilahkan sebagai kinerja. Kinerja

mencerminkan sejauh mana individu atau kelompok dalam suatu organisasi mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir, tetapi juga mencakup proses pelaksanaan pekerjaan yang melibatkan pemanfaatan berbagai sumber daya, terutama sumber daya manusia. Cara sumber daya manusia diperlakukan dan dinilai berdampak pada sikap dan perilaku mereka saat bekerja (Marjuni, 2023: 133).

Kinerja ini menjadi hasil dari upaya yang dilakukan untuk menggapai tujuan bersama dalam organisasi. Hal ini perlu dicapai secara sah, sesuai dengan nilai dan kewajiban yang diamanahkan kepadanya. Dengan kata lain, kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam memenuhi kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu serta kepatuhan terhadap prosedur dan etika kerja yang berlaku (Juniarti & Putri, 2021: 45).

Definisi-definisi ini mengarah pada pandangan penulis bahwa kinerja disimpulkan menjadi hasil yang dihasilkan oleh orang atau kelompok setelah memenuhi tugas dan kewajiban yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi. Kinerja dalam proses ini ditentukan oleh keterampilan, minat, motivasi, dan kompetensi masing-masing anggota tim. Cara perusahaan memperlakukan dan menghargai anggotanya memiliki dampak besar pada cara mereka berperilaku dan berpikir di tempat kerja. Kinerja dievaluasi menurut norma atau standar yang ditetapkan dan harus dilakukan secara bertanggung jawab dengan yang ditetapkan, secara hukum, dan sejalan dengan prinsip-prinsip moral.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut (Marjuni, 2023: 134).

1. Faktor Pribadi (*Personal Factors*)

Faktor ini berhubungan dengan tingkat kemampuan dan keahlian yang dimiliki, serta motivasi dan komitmen individu. Semakin tinggi keterampilan dan kompetensi yang dimiliki, maka tingkat kinerjanya pun tinggi.

2. Faktor Kepemimpinan (*Leadership Factors*)

Faktor-faktor ini termasuk tingkat motivasi, petunjuk, dan bantuan yang diberikan oleh pemimpin atau team *leader*. Pemimpin yang efektif dapat memotivasi dan memberikan arahan yang jelas untuk meningkatkan kinerja tim.

3. Faktor Tim (*Team Factors*)

Faktor ini menunjukkan sejauh mana dukungan dari rekan sekerja dapat mempengaruhi kinerja. Kerja sama tim yang baik dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih optimal.

4. Faktor Sistem (*System Factors*)

Faktor ini terkait dengan sistem kerja perusahaan dan fasilitasnya. Orang-orang yang memiliki sistem kerja yang jelas dan fasilitas yang memadai akan lebih mudah mencapai tujuan kerja mereka.

5. Faktor Kontekstual/Situasional (*Contextual/Situational Factors*)

Elemen-elemen ini mencakup tekanan eksternal dan internal serta perubahan dalam lingkungan organisasi. Kinerja individu dan organisasi

dapat dipengaruhi oleh perubahan yang cepat atau tingkat ketegangan yang tinggi.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan operasional perusahaan, terutama di bagian produksi yang langsung berhubungan dengan pencapaian target produksi dan kualitas produk. Terdapat lima indikator utama yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan di divisi produksi (Sibarani et al., 2024).

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mengindikasikan apakah produk yang dihasilkan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Produk berkualitas menandakan bahwa karyawan bekerja dengan teliti dan sesuai dengan prosedur kerja.

2. Kuantitas Kerja

Jumlah hasil kerja merujuk pada seberapa banyak produk yang mampu diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Evaluasi ini menunjukkan seberapa produktif seorang karyawan menghasilkan output sesuai atau melebihi target yang ditentukan.

3. Ketepatan Waktu

Penyelesaian pekerjaan tepat waktu merupakan ukuran yang menggambarkan ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas produksi sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Hal ini mencerminkan kemampuan karyawan dalam mengelola waktu, memprioritaskan

pekerjaan, serta menjaga kelancaran proses produksi agar target dapat tercapai tanpa keterlambatan.

4. Disiplin Kerja

Disiplin kerja menggambarkan tingkat ketaatan karyawan dalam mengikuti ketentuan dan peraturan perusahaan, seperti kehadiran, waktu kerja, serta prosedur keselamatan kerja. Karyawan yang menunjukkan kedisiplinan tinggi cenderung bekerja lebih tertib dan konsisten, sehingga mendukung lingkungan kerja yang aman dan produktif

5. Efektivitas

Efektivitas adalah kapasitas untuk mengoptimalkan hasil dari sumber daya seperti modal, tenaga kerja, dan bahan baku. Efektivitas menunjukkan seberapa efektif sumber daya digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan dalam rangka mencapai tujuan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan penelitian sebelumnya sebagai perbandingan untuk melihat bagaimana penelitian saat ini berbeda dari penelitian sebelumnya.

Tabel 2. 1

Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang sekarang

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Simpulan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Hesti, A., N., & Ragnawati, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee</i>	• <i>Employee engagement</i> dan budaya organisasi merupakan variabel independen.	• Objek penelitian yaitu karyawan Selleri Indonesia.	Studi ini menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja	<i>Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis Ekonomi & Manajemen</i> , 1(3), (2023), 732-741.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Selleri Indonesia</i>	Kinerja karyawan merupakan variabel dependen.		karyawan Selleri Indonesia.	
2.	Rozana., Afdal, M., & Bambang, S. (2022) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah	- Variabel independen adalah <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi. - Variabel dependen adalah kinerja karyawan.	Objek penelitian yaitu Pegawai pada Bakesbangpol Kabupaten Lampung Tengah	Menurut temuan penelitian, <i>employee engagement</i> dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> .	<i>Jurnal Of Economic Management Jurnal Simplex</i>, 3(2), (2022), 75-86. https://doi.org/10.24127/simplex.v3i2.3208
3.	Wicaksono, D. Y. S., & Brahmasari, I. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Employee Engagement</i>, dan <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.	- Variabel independen yaitu Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>. - Variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Objek penelitian adalah karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.	Studi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh budaya bisnis, <i>employee engagement</i> , dan keseimbangan kehidupan kerja.	<i>JURNAL EKONOMI MANAJEMEN (JEM17)</i>, 6(2), 1-18. https://doi.org/10.30996/jem17.v6i2.5811
5.	Yunus, Y., Kasran, M., & Sampetan, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>	- Variabel independen yaitu Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>. - Variabel dependen	Objek penelitian yaitu karyawan di PT. Bumi Mineral Sulawesi	Kinerja karyawan di PT Bumi Mineral Sulawesi dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> ,	<i>Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi</i>, 10(1), (2023), 240-251. https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i1.46266

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bumi Mineral Sulawesi	yaitu Kinerja Karyawan.		menurut penelitian ini.	
6.	Deta, M. Y., Kurniawan, A. P., & Yulianti, M. (2023) Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka	- Variabel independen yaitu <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi. - Variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan.	Objek penelitian yaitu karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka.	Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi dan <i>employee engagement</i>.	<i>PROJEMEN: Jurnal Program Studi Manajemen</i>, 10(3), September (2023), 11-24. https://doi.org/10.59603/projemen.v10i3.73
7.	Noviardy, A., & Aliya, S. (2020) Pengaruh Budaya Organisasi Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Selleri Indonesia.	- Variabel independen yaitu Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>. - Variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan	Objek penelitian yaitu karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit.	Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi dan <i>employee engagement</i>.	<i>Journal MBIA</i>, 19(3), 258-272. https://doi.org/10.33557/mbia.v19i3.1143
8.	Hamam, S. (2023). <i>The Impact of Training and Organizational Culture on Employee Performance through Employee Engagement as</i>	- Variabel independen yaitu Budaya Organisasi - Variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan	- Objek penelitian yaitu karyawan PT Telkom Akses. - Variabel <i>Employee Engagement</i> tidak dijadikan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui <i>employee engagement</i> sebagai variabel <i>intervening</i>.	<i>Jurnal: Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia</i>, 3(11), 1105-1118. https://doi.org?10.59141/cerdika.v3i11.701

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>an Intervening Variable in PT Telkom Akses</i>		variabel <i>intervening</i> . • Tidak meneliti <i>training</i> .		
9.	Saputra, W. (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	• Variabel independen yaitu Budaya Organisasi	• Objek penelitian yaitu karyawan di berbagai organisasi. • Tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan. • Variabel <i>Employee Engagement</i> tidak dijadikan sebagai variabel devenden.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>	<i>Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business</i> , 4(4), 1559–1567. https://doi.org/10.54373/ifiieb.v4i4.1662
10.	Dami, W. D., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). <i>The Influence of Employee Engagement, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable</i>	• Variabel independen yaitu <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi. • Variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan.	• Objek penelitian yaitu pegawai sektor publik. • Tidak menggunakan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja.	Temuan penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, baik langsung maupun melalui kepuasan kerja	<i>Jurnal Ilmu Multidisplin</i> , 1(2), 514–526. https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.59

2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi merupakan elemen penting yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Setiap perusahaan memiliki sistem nilai, norma,

keyakinan, dan perilaku yang dianut secara bersama oleh seluruh anggota. Unsur-unsur tersebut membentuk identitas perusahaan sekaligus mengarahkan bagaimana karyawan berpikir, bersikap, dan menjalankan perannya sehari-hari (Hesti & Rahmawati, 2023). Indikator budaya organisasi meliputi *involvement*, *consistency*, *teamwork*, *respect for people*, dan *result orientation* merupakan elemen penting dalam membentuk pola perilaku kerja yang terarah, konsisten, dan selaras dengan tujuan organisasi (Bogale & Debela, 2024).

Dalam sektor industri kreatif seperti *fashion*, terutama pada lini produksi, organisasi membutuhkan budaya kerja yang dapat mengarahkan perilaku karyawan secara konsisten dan fokus pada hasil. *Involvement* mendorong partisipasi aktif dalam pelaksanaan tugas, sementara *consistency* memastikan penerapan nilai dan standar yang seragam. *Teamwork* dan *respect for people* memperkuat kerja sama dan sikap saling menghargai antar rekan kerja. *Result orientation* menjadi acuan dalam menjaga efisiensi dan kualitas kinerja. Seluruh elemen tersebut membentuk landasan yang mendukung tercapainya produktivitas kerja yang selaras dengan target perusahaan.

Budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam menciptakan sistem kerja yang terarah, harmonis, dan berorientasi pada tujuan bersama. Ketika nilai-nilai organisasi terinternalisasi dengan baik oleh seluruh anggota, maka akan terbentuk perilaku kerja yang selaras, rasa tanggung jawab yang tinggi, serta kepedulian terhadap pencapaian visi perusahaan. Semakin kuat budaya yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat *engaged* mereka terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi (Aqsa et al., 2025).

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya tentang pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Deta et al., 2023). Penelitian lain juga mendukung hal ini, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan (Wicaksono & Brahmasari, 2021). Temuan-temuan ini menegaskan pemahaman bahwa sistem kerja yang dibangun di atas nilai budaya yang kuat dan positif akan mendorong efektivitas perilaku kerja secara menyeluruh.

Selain berdampak langsung terhadap kinerja, budaya organisasi juga berkontribusi penting dalam membentuk *employee engagement*. Nilai-nilai budaya dapat menciptakan persepsi positif terhadap organisasi dalam mendorong karyawan untuk *engaged* secara utuh dalam proses kerja. Semakin kuat budaya yang dirasakan dan diyakini oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat *engagement* mereka terhadap pekerjaan dan tujuan perusahaan (Saputra, 2024).

Keterkaitan antara budaya organisasi dan *employee engagement* juga sangat relevan dalam konteks industri kreatif. Budaya yang terbuka terhadap kolaborasi, mendukung kebebasan berekspresi, serta memberikan ruang bagi inisiatif dan inovasi mampu menciptakan *employee engagement* yang tinggi, khususnya pada indikator *vigor* dan *dedication*. Budaya organisasi yang konsisten dan partisipatif memungkinkan karyawan merasa dihargai dan terlibat penuh dalam menjalankan tugasnya. *Engagement* ini menjadi elemen penting dalam mendorong kontribusi optimal karyawan terhadap tujuan perusahaan.

Budaya yang mendorong kerja sama, kejelasan arah, dan penghargaan terhadap kontribusi individu dapat meningkatkan indikator *employee engagement*,

seperti *vigor* dan *dedication*. Karyawan yang merasa terlibat akan menunjukkan semangat kerja, ketekunan, dan fokus dalam menyelesaikan tugas. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif terhadap tingkat *employee engagement* (Lombongadil & Djamil, 2023). Temuan serupa juga menemukan bahwa budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dapat meningkatkan *employee engagement* (Hamam, 2023).

Employee engagement turut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan, selain pengaruh dari budaya organisasi. Konsep ini menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, menunjukkan antusiasme, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya maupun terhadap organisasi tempatnya bekerja (Febriansyah & Ginting, 2020: 4). Individu dengan tingkat *engagement* yang tinggi biasanya memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, memiliki arah yang jelas, dan layak untuk dijalankan dengan sepenuh hati. Adapun indikator *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Noviardy & Aliya, 2020).

Individu yang *engaged* memiliki komitmen tinggi untuk menyelesaikan tugas dan merasa bertanggung jawab atas keberhasilan perusahaan. Mereka sering bekerja dengan antusiasme, inisiatif, dan dedikasi yang tinggi. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya tentang hubungan antara *employee engagement* dan kinerja, yang menunjukkan bahwa *engagement* meningkatkan kinerja (Rozana et al., 2022). Penelitian lain yang menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan juga menguatkan temuan serupa (Dami et al., 2022).

Tingkat *employee engagement* yang tinggi, yang terbentuk melalui dukungan budaya organisasi yang konsisten dan partisipatif, berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kinerja ini menjadi tolak ukur penting dalam menilai kontribusi seorang karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2023: 62). Indikator kinerja karyawan mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, disiplin kerja, dan efektivitas (Sibarani et al., 2024).

Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dan didukung oleh tingkat *employee engagement* yang tinggi terbukti membentuk pola perilaku kerja yang produktif dan terarah. Nilai-nilai budaya seperti keterlibatan, kerja sama, penghargaan terhadap kontribusi individu, dan orientasi hasil dapat menumbuhkan semangat kerja serta rasa tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Abduraimi et al., 2023). Di sisi lain, *employee engagement* yang kuat mendorong munculnya inisiatif, ketekunan, serta ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan (Sudrajat & Hartono, 2022). Kombinasi antara budaya organisasi yang positif dan *employee engagement* yang tinggi membentuk fondasi yang kokoh bagi terciptanya kinerja yang unggul, baik dari sisi efektivitas kerja, ketepatan waktu, disiplin, maupun pencapaian target kerja secara menyeluruh (Lubis et al., 2024).

Dukungan terhadap hubungan antar variabel dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai temuan empiris yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* memainkan peran penting dalam membentuk kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi yang positif dibangun dan didukung oleh tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi,

maka perilaku kerja menjadi lebih terarah, produktif, dan sesuai dengan tujuan organisasi (Hesti & Rahmawati, 2023). Temuan serupa juga mengindikasikan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja (Deta et al., 2023). Diperkuat juga oleh temuan lain yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* secara simultan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja individu, seperti peningkatan tanggung jawab, kualitas hasil kerja, dan kedisiplinan (Rozana et al., 2022).

Melalui pemahaman terhadap budaya organisasi dan *employee engagement*, dapat disimpulkan bahwa keduanya saling berkontribusi dalam membentuk kinerja karyawan yang optimal. Budaya organisasi menciptakan arah dan struktur perilaku kerja, sedangkan *employee engagement* mendorong keterlibatan karyawan secara aktif dalam mencapai hasil. Keduanya membentuk dasar perilaku kerja yang konsisten, disiplin, dan berorientasi pada pencapaian, sehingga mendukung peningkatan kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, keterkaitan ketiga variabel ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami bagaimana peningkatan budaya organisasi dan keterlibatan karyawan dapat berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian kinerja yang unggul.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: Budaya Organisasi (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H2: *Employee Engagement* (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H3: Budaya Organisasi (X1) dan *Employee Engagement* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y)