

**PENGARUH KETERLEKATAN KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN: STUDI KASUS PADA START-UP COMPANY**

**THE EFFECT OF EMPLOYEE'S ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARDS  
EMPLOYEE'S PERFORMANCE (CASE STUDY ON START UP COMPANY)**

**Octsa Khairus Praharsyarendra<sup>1\*</sup>, Anggraini Sukmawati<sup>1</sup>, Sukiswo Dirdjosuparto<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Program Magister Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor

Alamat: Jalan Raya Pajajaran, Bogor, Jawa Barat 16151

\*E-mail: octsa.rendra@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterlekatan karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode pengambilan data menggunakan sampel jenuh yaitu dengan memberikan kuesioner kepada seluruh karyawan. Jumlah responden yang mengisi kuisisioner adalah 30 orang dari seluruh unit kerja perusahaan, yang terdiri dari level staff hingga level manajerial. Lokasi penelitian ini berada di PT Top Karir Indonesia, Jakarta. Pengujian hipotesis menggunakan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keterlekatan karyawan, sedangkan budaya organisasi dan keterlekatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memiliki implikasi bagi perusahaan baru beroperasi atau perusahaan yang berada dalam tahap pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang lebih efektif melalui keterlekatan karyawan dan budaya organisasi.

**Kata kunci:** keterlekatan karyawan, budaya organisasi, kinerja karyawan, staf

**Klasifikasi JEL:** D23, L22, M5, O32

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of employee engagement and organizational culture on the employee's performance. The data collection method uses the saturating sample that is by giving questionnaires to all employees. The number of respondents who filled out the questionnaire total of 30 people from all work units of the company, who are consisting of staff level to managerial level. The location of this research in PT Top Karir Indonesia, Jakarta. The hypothesis testing is using Partial Least Squares (PLS). The results showed that organizational culture had a positive but insignificant effect on employee engagement, in contrast, employee engagement and organization culture has a positive influence on employee performance. The results of this study have implications for new companies or companies that are in the development stage in improving employee performance more effectively through employee engagement and organizational culture.*

**Keywords:** employee engagement, organizational culture, employee performance, staff

**JEL Classification:** D23, L22, M5, O32

**Article History:**

Received: April 15, 2019; Revised: April 17, 2020; Accepted: April 26, 2020; Available Online: April 27, 2020

DOI : [10.20473/jmtt.v13i1.12809](https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i1.12809)

## PENDAHULUAN

Sistem manajemen yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena dapat dengan mudah menyesuaikan diri atau berubah dan manajemen dapat mengimplementasi setiap perubahan yang sedang terjadi maupun yang telah terjadi dengan tepat, cepat dan fokus. Kegagalan dalam merespon lingkungan akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan, bahkan kehancuran organisasi (Druckman *et al.* 1997). Organisasi juga bertanggung jawab untuk mengelola lingkungan perusahaan agar dapat menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi organisasi. Hal ini akan terwujud jika organisasi mempunyai budaya yang kondusif. Menurut Deal dan Kennedy (1982) budaya merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan efektifitas organisasi. Budaya organisasi berperan dalam hal mengarahkan perilaku, memberi pengertian akan tujuan organisasi, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap organisasi.

Keterlekatan karyawan adalah hasrat anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka dimana mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosi selama melakukan pekerjaan (Kahn 1990). *Engagement* sering dikaitkan oleh dengan *job involvement* yang didefinisikan sebagai suatu situasi pekerjaan menjadi pusat identitas dari karyawan dan keadaan psikologis yang terdiri dari kognitif atau kepercayaan. Berkembangnya bisnis melalui media online didukung oleh kemajuan teknologi yang sangat pesat banyak perusahaan-perusahaan baru dengan *platform* atau serambi berbasis situs web bermunculan, perusahaan-perusahaan tersebut disebut *start-up*. *Start-up* merupakan perusahaan berbasis teknologi informasi yang menyediakan jasa atau produk mereka melalui offline atau online, disebutkan juga bahwa dengan berkembangnya keadaan zaman sekarang *start-up* lebih dikenal dengan perusahaan kecil yang memiliki hosting dan domain berupa website atau blog (Arjanti & Mosal 2012).

PT Top Karir Indonesia yang memiliki nama dagang Topkarir merupakan perusahaan *start-up* yang menyediakan media informasi berupa situs web yang memiliki konten tentang karir seperti tips karir, lowongan pekerjaan, pelatihan & sertifikasi, kewirausahaan, magang, dan beasiswa yang dikhususkan bagi kaum muda Indonesia bersama mitra strategis. TopKarir memiliki misi meningkatkan daya saing tenaga kerja muda melalui pengelolaan karir yang lebih baik sejak usia sekolah tingkat menengah serta mendukung pertumbuhan kewirausahaan seperti UKM dan Bisnis *Start-up* dengan memberikan akses yang mudah ke tenaga kerja muda dan mengurangi jumlah pengangguran usia muda di Indonesia. TopKarir sudah berdiri sejak 2016 dengan founder yang juga menjabat sebagai CEO yaitu Bayu J. Wirjoatmodjo.

Sumber daya manusia adalah salah satu aspek yang utama dalam peningkatan kinerja organisasi dengan meningkatkan kualitas manusia. Peningkatan sumber daya manusia, kinerja dan kekuatan Organisasi, membuat perusahaan bisa mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi menurut Robbins *et al.* (2010). Menurut Macey *et al.* (2009) dalam Siswono (2016), karyawan yang engaged akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah terhadap pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya. Ismainar (2015) berpendapat bahwa bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional, seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* (berupa gaji dan tunjangan kesehatan).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu bidang manajemen yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dan merupakan tenaga kerja manusia dalam organisasi (Priansa, 2016). Budaya organisasi sebagai perangkat sistem dari nilai-nilai (*values*), keyakinan (*believes*), atau norma-norma yang sudah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh semua anggota dalam organisasi maupun perusahaan yang dijadikan sebagai pedoman perilaku dan gaya hidup dan merupakan cerminan dari kepercayaan atau nilai-nilai yang dianut anggota dalam organisasi (Sutrisno, 2016). Peneliti telah memutuskan tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Keterlekatan Karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Top Karir Indonesia dengan harapan agar penelitian ini dapat membantu perusahaan-perusahaan di Indonesia pada khususnya khususnya perusahaan *start-up* untuk meningkatkan kinerjanya sebagai perusahaan yang baik.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Keterlekatan karyawan**

*Employee engagement* atau keterlekatan karyawan merupakan komitmen yang harus dibangun untuk menciptakan kesuksesan dalam melakukan pekerjaan. Kahn (1990) mendefinisikan keterlekatan dalam hal psikologis sebagai penguasaan diri anggota organisasi berperan dalam pekerjaan mereka dalam keterikatan, orang mempekerjakan dan mengekspresikan diri secara fisik, secara kognitif, dan emosional selama pelaksanaan tugas. Menurut Kahn (1990) keterlekatan karyawan merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat.

ketika karyawan *engaged*, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan (Leiter dan Bakker 2010). Lebih lanjut, *work engagement* merefleksikan energi karyawan yang dibawa dalam pekerjaan. Menurut Robinson *et al.* (2004), disitasi Smythe (2007), faktor kunci pendorong dari keterlekatan karyawan adalah dimana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan dilibatkan (*feeling valued and involved*), yang mempengaruhi hal ini adalah:

- 1) Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Karyawan dapat menyalurkan ide atau suara sehingga mereka dapat merasa berharga.
- 3) Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan.
- 4) Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

Karsan dan Kurse (2011) mendefinisikan keterlekatan karyawan sebagai sejauh mana karyawan termotivasi untuk berkontribusi untuk keberhasilan organisasi dan bersedia menerapkan kebebasan dalam upaya pencapaian tugas yang penting untuk tercapainya tujuan organisasi. Menurut Wiley dan Blackwell (2009) keterlekatan seorang karyawan yang tinggi akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Ada 4 prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk memiliki keterlekatan yaitu:

1) *The Capacity to Engagement*

Menciptakan karyawan yang memiliki keterlekatan dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif karyawan.

2) *The Motivation to Engagement*

Keterlekatan muncul ketika karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

3) *The Freedom to Engagement*

Keterlekatan terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting di bawah kondisi sulit, tidak pasti, dan kebutuhan untuk berubah, terutama ketika keterlekatan karyawan itu dianggap penting.

4) *The Focus of Strategic Engagement*

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, keterlekatan akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik. Seorang pemimpin yang sedang mengalami situasi yang krisis.

Beberapa definisi menganggap keterlibatan orang dalam kaitannya dengan sikap pekerjaan seperti kepuasan kerja, komitmen dan keterlibatan serta sifat-sifat pribadi seperti proaktif dan kesadaran, sementara yang lain mendefinisikannya sebagai satu set perilaku seperti perilaku peran ekstra, perilaku adaptif, tugas dan kinerja kontekstual atau perilaku yang disengaja seperti niat untuk berhenti serta menggambarkan keterlibatan sebagai keadaan kognitif, dan emosional atau fisik seperti *vigor*, *dedication*, *absorption*. tentu saja, ada juga definisi yang mengidentifikasi berbagai kombinasi komponen ini (Macey & Schneider 2008).

### **Budaya Organisasi**

Menurut Ivancevich *et al.* (2005) budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai, keyakinan, norma yang meresap yang ada di organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau melemahkan keefektifan, organisasi tergantung dasar nilai, keyakinan dan norma. Budaya organisasi adalah pola berpikir dan bertindak organisasi khususnya pengambilan keputusan termasuk di dalamnya pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Budaya organisasi sangat berpengaruh dalam membentuk dan memberi pengertian kepada setiap anggota organisasi untuk memiliki perilaku dan memiliki tindakan yang sesuai dengan norma dan dapat diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Menurut Robbins (2006) budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Amanda dan Budiwibowo (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pedoman atau norma yang dimiliki organisasi untuk melakukan aktivitas organisasi. Budaya organisasi memiliki berbagai fungsi. Menurut Kast dan Rosenzweig (1995) budaya mempunyai fungsi antara lain:

1. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri.
3. Meningkatkan stabilitas sosial.
4. Menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.

Menurut Gibson *et al.* (1996) Budaya organisasi dapat membantu karyawan dengan memberikan tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindari dan tingkat kesulitan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, serta membedakan budaya yang kuat dan lemah,

budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima karyawan, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawan. Suyono (2004) mengungkapkan beberapa faktor untuk menumbuhkan budaya organisasi yaitu: (1) *Leadership*, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan (2) Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi. (3) Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan atau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari pencapaian karyawan sebagai tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya maupun pencapaian yang diluar tanggung jawab (Mangkunegara 2013). Menurut Kasmir (2016) Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. menurut Mandagie et. al (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan, ditafsirkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Mangkunegara & Huddin (2016) kinerja ialah hasil yang diperoleh pegawai berupa *output* ketika menyelesaikan pekerjaannya.

Nkereuwem dan Alfred (2016) menjelaskan kinerja adalah suatu istilah umum dalam bidang SDM (Sumber Daya Manusia) di mana skill yang dimiliki karyawan dalam mencapai sebuah tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Cintia dan Gilang (2016) Kinerja merupakan pengukuran efisiensi produktif dengan membandingkan nilai hasil masukan ataupun keluaran. Masukan (input) kiranya hanya terbatas pada tenaga kerja, untuk keluaran (output) mampu diukur dengan satuan fisik, bentuk, dan nilai. Fahmi (2016) mengartikan kinerja adalah pencapaian yang mampu diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang mampu dihasilkan selama periode tertentu. Menurut Suryani dan Budiono (2016) kinerja yakni optimalnya sebuah pencapaian yang sesuai dengan potensi seseorang yang memperlihatkan kebiasaan individu dalam menjalankan pekerjaan dan berupaya dalam tercapainya sasaran yang telah diterapkan.

Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Barnard dalam Prawirosentono (2008), adalah sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan Efisiensi: Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.
- 2) Otoritas dan Tanggung Jawab: dalam hal ini otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.
- 3) Disiplin: apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana karyawan bekerja.
- 4) Inisiatif: Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

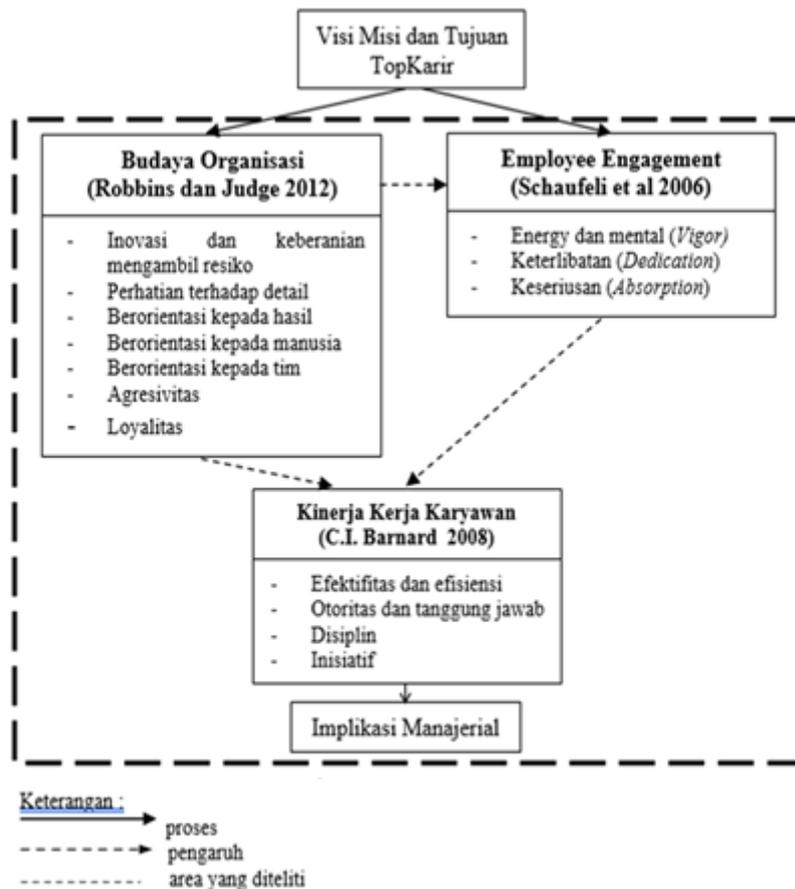
### **Perusahaan *Start-up***

Perusahaan yang dapat di golongan menjadi perusahaan *start-up* memiliki beberapa karakteristik diantaranya adalah usia perusahaan yang kurang dari 3 tahun, jumlah pegawai kurang dari 20 orang, pendapatan kurang dari 1 milyar per tahun, masih dalam tahap berkembang, umumnya beroperasi dalam bidang teknologi, produk yang dibuat berupa aplikasi dalam bentuk digital, dan perusahaan beroperasi melalui website. Menurut Kurniati (2017) dalam jurnalnya menyebutkan bahwa *start-up* adalah sebuah institusi yang diciptakan untuk membuat produk atau layanan baru dan inovatif dalam sebuah kondisi ketidakpastian yang tinggi. Menurut Amalia (2017) ada beberapa faktor pendukung dalam berkembangnya industri *start-up* di Indonesia yaitu:

- 1) Masyarakat Indonesia yang mayoritas terbuka dengan teknologi baru, terbukti dengan tercatatnya pengguna internet yang mencapai 133 miliar pengguna dari sekitar 250 miliar penduduk di Indonesia.
- 2) Jumlah penduduk yang banyak, yaitu sekitar 250 miliar warga Negara Indonesia menjadikannya sebagai pasar yang besar bagi perusahaan *start-up*.
- 3) Pelayanan *start-up* yang baik, tentunya dengan pelayanan yang baik maka konsumen pun merasa puas dalam menggunakan dan mengkonsumsi *start-up* tersebut.
- 4) Modal dari investor serta dukungan pemerintah, Tanpa modal, maka bisnis apapun tidak akan bisa berkembang.

Perusahaan yang baru berdiri maupun perusahaan skala kecil-menengah dipandang memiliki karakteristik sebagai berikut (Brown & Medoff, 1989):

- 1) Tidak efisien dalam memproduksi apabila dibandingkan dengan perusahaan dengan skala besar.
- 2) Upah pekerja yang rendah.
- 3) Keterlibatan dalam penelitian dan pengembangan (*R&D*) yang tidak signifikan.
- 4) Tidak terlalu penting dalam perekonomian negara maju.



Gambar 1.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang teoritis dan hasil penelitian terdahulu, maka disusun hipotesis penelitian berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterlekatan karyawan.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Keterlekatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian bersifat kuantitatif dengan menggunakan data yang diperoleh dari peserta penelitian. Para peserta memberikan tanggapan mereka dalam bentuk tertulis sebagai tanggapan terhadap pernyataan yang diberikan. Populasi penelitian dari penelitian ini

termasuk semua anggota staf PT Top Karir Indonesia. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode total sampling. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui survei, yaitu penyebaran kuisioner. Jenis skala yang digunakan pada kuisioner adalah skala likert (1986) yang memiliki 5 kategori yaitu; (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) ragu ragu, (4) setuju dan (5) sangat setuju. Data sekunder diperoleh dari data internal perusahaan berupa dokumentasi, arsip, kepustakaan serta pengamatan yang berkaitan dengan penelitian ini. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Jumlah responden yang mengisi kuisioner sebanyak 30 orang dari seluruh unit kerja perusahaan, terdiri dari level staff hingga level manajerial.

**Variabel Penelitian**

**Tabel 1.**

Keterlekatan Karyawan

Indikator	Definisi	No	Indikator	Skala Pengukuran
Vigor	Curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, Keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	1	Di pekerjaan saya , saya merasa penuh dengan energi	Skala Likert 1-5: 1: Sangat tidak setuju 2: Setuju 3: Netral 4: Setuju 5: Sangat setuju
		2	Pada tugas saya, saya merasa kuat dan penuh semangat	
		3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa harus pergi untuk pekerjaan	
		4	Aku bisa melanjutkan pekerjaan untuk jangka waktu yang lama pada suatu waktu	
		5	pada tugas saya, saya sangat tangguh secara mental	
		6	Dalam pekerjaan saya, saya selalu bertekun, bahkan ketika hal-hal tidak berjalan dengan baik	
Dedication	Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan. Mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan	7	Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan	
		8	Saya antusias terhadap tugas saya	
		9	Tugas saya menginspirasi saya	
		10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	
		11	Bagi saya, tugas saya adalah penuh tantangan	
Absorption	Karyawan bekerja penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. - Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan kesulitan memisahkan diri dengan pekerjaan.	12	Waktu terasa cepat saat saya melakukan pekerjaan	
		13	Ketika saya melakukan pekerjaan, saya lupa segala sesuatu yang lain di sekitar saya	
		14	Saya merasa bahagia ketika saya melakukan pekerjaan secara intensif	
		15	Saya larut dalam pekerjaan	
		16	Aku terbawa suasana ketika saya sedang melakukan pekerjaan	
		17	Sulit untuk melepaskan diri dari tugas saya	

Tabel 2.  
Budaya Organisasi

Indikator	Definisi	No	Indikator	Skala Pengukuran
Innovation	Karyawan didorong menjadi inovatif	1	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan	Skala Likert 1-5: 1: Sangat tidak setuju 2: Setuju 3: Netral 4: Setuju 5: Sangat setuju
		2	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman	
		3	Pimpinan mendorong saya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan	
		4	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan	
		5	Saya diberi kepercayaan penuh oleh pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan	
		6	Pimpinan memberikan saya kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan	
		7	Dalam menjalankan aktivitas kerja, saya terkadang mendapat masalah dalam melaksanakan pekerjaan	
Risk taking	Karyawan didorong berani mengambil risiko	8	Saya siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	
		9	Saya sering harus berhadapan dengan risiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan	
		10	Bila terjadi kesalahan maka saya siap menanggung risikonya	
Attention to detail	karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.	11	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat	
		12	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat	
		13	Pihak manajemen perusahaan memberitahukan saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan	
		14	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya	
		15	Pihak manajemen perusahaan selalu menyampaikan tujuan perusahaan secara detail kepada para karyawan	
		16	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan	
		17	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal	
Outcome orientation	mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada teknik dan proses yang digunakan mencapainya	18	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	
		19	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal	
		20	Saya selalu berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal	
		21	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal	
		22	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja	
		23	Saya selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja	
		24	Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal	
People orientation	Pengambilan keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi	25	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	
		26	Saya selalu mengisi jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas saudara	
		27	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada	
		28	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan	
		27	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada	
		28	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan	

Indikator	Definisi	No	Indikator	Skala Pengukuran
Team Orientation	Aktivitas kerja diorganisir sekitar tim bukan individu	29	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan	Skala Likert 1-5: 1: Sangat tidak setuju 2: Setuju 3: Netral 4: Setuju 5: Sangat setuju
		30	Pihak manajemen selalu memberi perhatian kepada karyawan	
		31	Saya selalu dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan tugas pekerjaan	
		32	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan	
		33	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim	
		34	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan	
		35	Saya berusaha untuk menolong sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan	
		36	Saya dituntut untuk menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang optima	
		37	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja	
		38	Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan pihak manajemen perusahaan	
Stabilitas	Tingkat aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo berbeda dengan pertumbuhan	39	Di dalam perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan	
		40	Jika timbul permasalahan di tempat kerja, selalu diselesaikan secara bersama-sama	
		41	Pimpinan dan pihak manajemen memberi solusi dan bantuan jika saya menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan	
		42	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan	
		43	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya	
		44	Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik	
		45	Perusahaan ini memiliki kesepakatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah	
		46	Perusahaan ini memiliki peraturan yang membimbing perilaku dan memberitahu apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan	
		47	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan	
		48	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan	
Aggressive-ness	Tingkat di mana orang agresif dan kompetitif bukan santai	49	Saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya	
		50	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya ingkungan kerja yang baik	
		50	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya ingkungan kerja yang baik	
		51	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini	
		52	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi	
		53	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir	
		54	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir karyawan	
		55	Perusahaan ini melakukan acara family gathering secara rutin	

Table 3.  
Kinerja Karyawan

Indikator	Definisi	No	Indikator	Skala Pengukuran
Efektivitas	Tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan	1	Dalam melaksanakan tugas, saya jarang melakukan kesalahan	Skala Likert 1-5: 1: Sangat tidak setuju 2: Setuju 3: Netral 4: Setuju 5: Sangat setuju
		2	Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing pegawai lain untuk mencapai efektivitas dalam bekerja	
		3	Karyawan telah menunjukkan perhatian pada aspek detail, akurasi, kecermatan dan ketelitian dalam bekerja	
		4	Karyawan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten	
		5	Karyawan mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif	
		6	Karyawan mampu memelihara hubungan kerja yang efektif	
		7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang diharapkan	
Efisiensi	Berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan	8	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	
		9	Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan	
		10	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai	
		11	Karyawan mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan segala tugas yang dibebankan kepadanya	
		12	Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya	
Otoritas dan tanggung jawab	Otoritas dan tanggung jawab otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dalam suatu organisasi. tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.	13	Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja	
		14	Saya dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	
		15	Saya bersedia bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai	
		16	Saya berusaha memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaan	
		17	Menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau tepat waktu	
		18	Melapor kepada atasan jika ada masalah dalam pekerjaan	
		19	Karyawan mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya	
		20	Karyawan telah memahami konsekuensi keputusan dan tindakan yang diambilnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya	
		21	Kedisiplinan saya dapat saya terapkan dalam menyelesaikan pekerjaan	
		22	Karyawan selalu hadir tepat waktu sesuai yang telah ditetapkan dalam peraturan perusahaan	
Disiplin	Taat pada hukum dan peraturan yang berlaku.	23	Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan	
		24	Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan tanpa pernah melanggarnya	
		25	Karyawan dapat menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	
		26	Karyawan seantiasa mengikuti dan melaksanakan instruksi-instruksi yang diberikan	
		27	Karyawan dapat memelihara tempat kerja tetap teratur sesuai dengan fungsinya	
Inisiatif	Berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan	28	Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan	
		29	Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik	
		30	Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas/pekerjaan baru	
		31	Saya memiliki inisiatif mengambil keputusan atau	

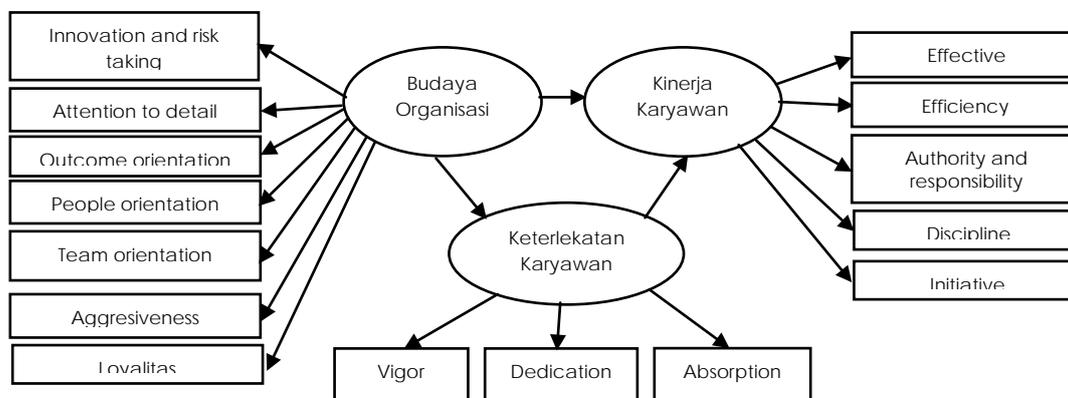
Indikator	Definisi	No	Indikator	Skala Pengukuran
	dengan tujuan organisasi.	32	menyelesaikan masalah Saya sering menyelesaikan pekerjaan dengan dengan cara yang berbeda agar mencapai hasil yang terbaik	Skala Likert 1-5: 1: Sangat tidak setuju 2: Setuju 3: Netral 4: Setuju 5: Sangat setuju
		33	Bersedia melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan	
		34	Bersedia memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah oleh atasan	
		35	Mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan	
		36	Memfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam setiap tugas pekerjaan yang dilakukan	
		37	Karyawan senantiasa memiliki inisiatif untuk mengatasi setiap permasalahan dalam pelaksanaan tugasnya	
		38	Karyawan mampu menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif	
		39	Karyawan dapat bekerja secara mandiri	
		40	Karyawan senantiasa memberikan bantuan dan dukungan kepada orang lain	

**Tabel 4.**  
Karakteristik Responden

Karakteristik Sampel	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	10	33
	Perempuan	20	67
Kelompok usia	17-22 tahun	5	17
	23-28 tahun	17	57
	29-34 tahun	7	23
	35-40 tahun	1	3
Tingkat pendidikan	SMA	8	27
	Diploma	3	10
	Sarjana	19	63
Masa Kerja	1-5 tahun	30	100

**Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan statistika deskriptif untuk mengetahui gambaran dari data dan model pengolahan data yang didapatkan dan digunakan. Data penelitian diuji statistik untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* PLS dengan hubungan variabel dan kriterianya. Ilustrasi teknik tersebut dapat dilihat pada gambar 2.



**Gambar 2.**

Kerangka pikir penelitian model SEM

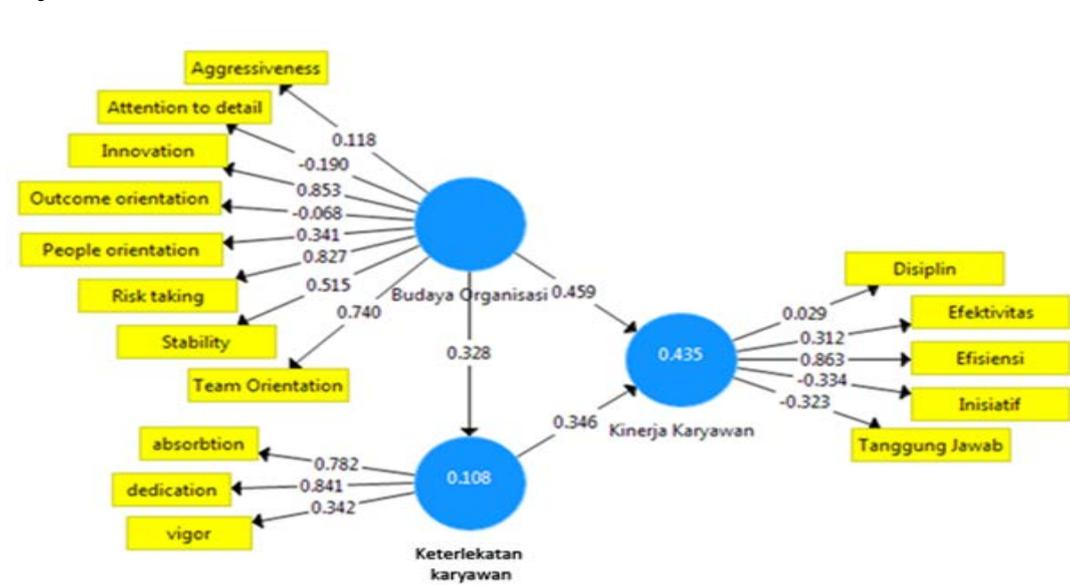
Gambar 2 dapat dijelaskan secara detail sebagai berikut:

1. Variabel laten terdiri dari tiga yaitu budaya organisasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan.
2. Variabel laten budaya organisasi terdiri dari tujuh dimensi indikator, yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *loyalty*.
3. Variabel laten *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi indikator yaitu, *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.
4. Variabel laten kinerja karyawan terdiri dari empat dimensi indikator yaitu *effective and efficiency*, *authority and responsibility*, *discipline*, dan *initiative*.
5. Diasumsikan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Diasumsikan variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel *employee engagement*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran berfungsi untuk menilai bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. *Convergent validity* diperoleh dari *loading factor* yang bernilai  $> 0.6$  dan nilai AVE (*average variance extracted*)  $> 0.5$  serta nilai *composite reliability*  $> 0.7$  (Ghozali, 2014)

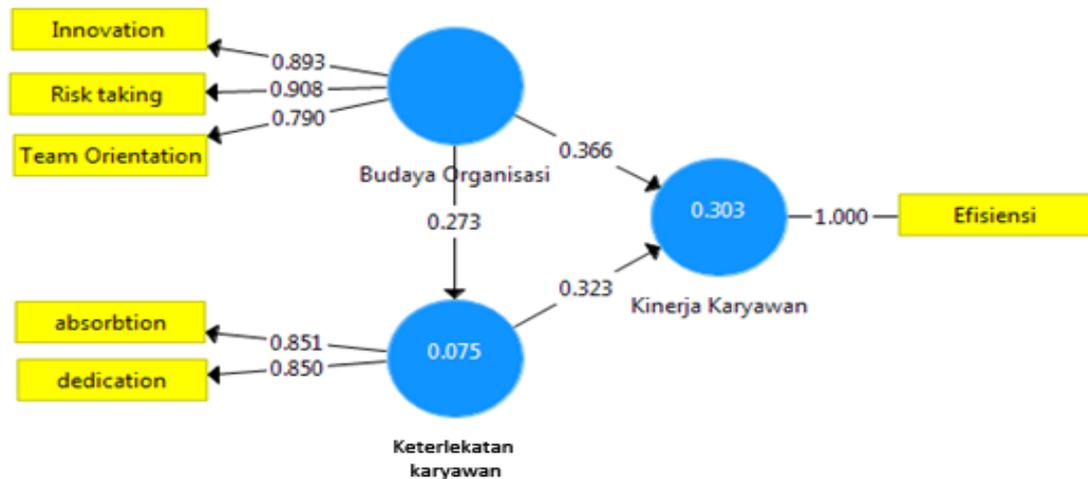


Gambar 3.

*Loading factor* pada model pengukuran awal

Apabila terdapat indikator yang memiliki nilai *loading factor*  $< 0.6$ , harus dilakukan perhitungan kembali terhadap model awal sehingga menghasilkan *loading factor* seluruh indikator reflektif bernilai  $> 0.6$  sebagai kriteria dari uji validitas *convergent* konstruk laten

(Ghozali 2014). Gambar 3 menunjukkan terdapat indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0.6 yaitu *agressiveness*, *attention to detail*, *outcame orientation*, *people orientation*, *loyalitas*, *vigor*, disiplin, efektivitas, inisiatif dan tanggung jawab sehingga perlu dikerluarkan dari model dan dilakukan perhitungan kembali terhadap model. Setelah dilakukan perhitungan kembali, diperoleh model SEM akhir pada Gambar 4 yang menunjukkan semua indikator telah memiliki *loading factor* > 0.6. Syarat model memiliki validitas yang baik apabila masing-masing variabel laten dengan indikator reflektif memiliki AVE diatas 0.5.



Gambar 4.

*Loading factor* pada model pengukuran akhir

Tabel 5.

*Loading factor* pada pengukuran SEM

Indikator	Loading Factor	Keterangan
Innovation <- Budaya Organisasi	0.893	Valid
Risk Taking<- Budaya Organisasi	0.908	Valid
Team Oriented <- Budaya Organisasi	0.790	Valid
Absorbtion <- Keterlekatan Karyawan	0.851	Valid
Dedication <- Keterlekatan Karyawan	0.850	Valid
Efisiensi<- Kinerja Karyawan	1.000	Valid

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua indikator yang memiliki nilai *loading factor* diatas 0.6. Evaluasi *convergent validity* dilanjutkan dengan melihat nilai AVE yang disarankan yaitu diatas 0.50. Hasil analisis yang terlihat pada Tabel 9, nilai AVE dari masing-masing variabel laten memiliki nilai > 0.5 dan dapat dikatakan bahwa model PLS memenuhi syarat validitas *convergent* yang baik.

Pengukuran selanjutnya yaitu pengujian reliabilitas terhadap model yang digunakan untuk membuktikan keakuratan, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk.

Uji reliabilitas dengan mengukur *composite reliability* terhadap variabel laten yang memiliki nilai lebih dari 0.7 dikatakan reliabel. Hasil penelitian berdasarkan tabel 6, menunjukkan semua konstruk laten memiliki reliabilitas yang baik, akurat dan konsisten karena memenuhi syarat dengan nilai *composite reliability* pada setiap konstruk laten lebih dari 0.7. Pengujian validitas *discriminant* dilakukan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali 2014). Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai korelasi antar konstruk secara keseluruhan telah kurang dari nilai  $\sqrt{AVE}$  dapat dikatakan bahwa model telah memenuhi syarat validitas *discriminant*. Selain itu, tabel 8 juga menunjukkan bahwa nilai *cross loading* setiap indikator telah lebih besar terhadap variabel latennya dibandingkan dengan variabel laten yang lainnya dapat dikatakan bahwa model telah memenuhi syarat validitas *discriminant*.

**Tabel 6.**

Nilai *average variance extracted (AVE)*, dan *composite reliability*

	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>
Budaya Organisasi	0.749	0.899
Keterlekatan Karyawan	0.723	0.839
Kinerja Karyawan	1.000	1.000

**Tabel 7.**

Matriks nilai korelasi dan  $\sqrt{AVE}$  antara variabel

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Keterlekatan Karyawan</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
Budaya Organisasi	$\sqrt{AVE}= 0.865$		
Keterlekatan Karyawan	0.273	$\sqrt{AVE}= 0.850$	
Kinerja Karyawan	0.455	0.423	$\sqrt{AVE}= 1.000$

**Tabel 8.**

Nilai *cross loading* setiap indikator terhadap variabel latennya

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Keterlekatan Karyawan</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
Innovation	<b>0.893</b>	0.366	0.394
Risk Taking	<b>0.908</b>	0.215	0.469
TeamOrientation	<b>0.790</b>	-0.012	0.252
absorbtion	0.202	<b>0.851</b>	0.380
dedication	0.262	<b>0.850</b>	0.340
Efisiensi	0.455	0.423	<b>1.000</b>

### Evaluasi Model Struktural

Hasil *bootstrapping* pada tabel 9 menunjukkan budaya organisasi dan keterlekatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai t-statistik > t-tabel (1.96) pada taraf nyata 5%.

**Tabel 9.**

Nilai *Path coefficient* dan t-statistik

	<i>Path coefficient</i>	T-statistik	<i>R-square</i>
Budaya Organisasi -> Keterlekatan Karyawan	0.273	1.870	0.070
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.366	2.162*	0.303
Keterlekatan karyawan-> Kinerja Karyawan	0.323	1.988*	

Keterangan: \*) pengaruh signifikan pada taraf 5% (T-statistik > T-tabel (1.96))

#### H1: Budaya organisasi terhadap Keterlekatan Karyawan

Hubungan budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan sebesar 0.273 terhadap keterlekatan karyawan karena nilai t-statistik < t-tabel (1.96) pada taraf nyata 5%. Hal ini disebabkan oleh tingginya *risk taking* atau karyawan didorong agar berani dalam mengambil resiko, inovasi yang dibutuhkan oleh perusahaan serta karyawan yang berorientasi kepada *team* yang solid agar dapat bekerja sama satu sama lain. Perusahaan membutuhkan karyawan yang selalu berinovasi agar memberikan dampak positif bagi perusahaan dan menciptakan ide baru yang dibutuhkan untuk masa depan perusahaan.

#### H2: Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.366 artinya semakin meningkat budaya organisasi yang direfleksikan oleh *innovation*, *risk taking* dan *team orientation* yang baik maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan yang direfleksikan oleh efisiensi kerja. Nkereuwem dan Alfred (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hal yang berdampak terhadap kinerja karyawan yang secara sadar dibudidayakan dan dilalui karyawan dalam suatu organisasi. Hasil dari penelitian ini mendukung teori Joushan (2015), Sagita (2018), Wardani (2016), Tartika (2017), Arijanto dan Taufik (2017) yang menyebutkan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### H3: Keterlekatan karyawan terhadap kinerja karyawan

Keterlekatan Karyawan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0.323 artinya semakin meningkat Keterlekatan karyawan yang direfleksikan oleh *absorbition* dan *dedication* yang tinggi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan yang direfleksikan oleh efisiensi kerja. Hasil dari penelitian ini mendukung teori dari Anitha (2014) yang menyebutkan bahwa keterlekatan karyawan berpengaruh secara positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu Robinson *et al.* (2004) dalam Smythe (2007), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Selain itu Grace *et al.* (2016), Handoyo dan Setiawan (2017) serta Dajani (2015) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, model struktural kinerja karyawan menghasilkan nilai *R-square* 30.3% artinya keragaman kinerja yang mampu dijelaskan oleh model sebesar 30.3% sedangkan sisanya 69.7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Model struktural keterlekatan karyawan menghasilkan nilai *R-square* 7% artinya keragaman keterlekatan karyawan yang mampu dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 7% sedangkan sisanya 93% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

### **Implikasi Manajerial**

Bedasarkan seluruh *output* tersebut berdasarkan seluruh *output* tersebut diketahui terdapat beberapa hal penting yang dapat dijadikan rekomendasi bagi manajemen di setiap variabelnya, diantaranya:

#### **Keterlekatan karyawan**

Diperlukan sebuah prosedur yang mampu meningkatkan keterlekatan karyawan agar karyawan memiliki rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan. Hal yang perlu diperhatikan adalah suasana perusahaan yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan serius dan penuh konsentrasi serta karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan merasa dihargai.

#### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memberikan peranan kuat terhadap variabel kinerja karyawan. Perlu adanya sistem pengecekan terhadap tugas yang sudah selesai sehingga karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang presisi, analisis yang baik, dan perhatian terhadap detail. Agresivitas yang menurun bisa diatasi dengan memberikan batas waktu terhadap tugas yang diberikan sehingga karyawan tersebut memiliki jiwa kompetitif.

#### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Bagi manajemen jika hal itu bisa terlaksana maka perlu memperhatikan indikator seperti disiplin. Berdasarkan indikator ini perusahaan tidak terlalu baik dalam menegakan disiplin, untuk itu perusahaan perlu menetapkan peraturan yang berlaku sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.

## SIMPULAN

Pengaruh budaya organisasi pada PT Top Karir Indonesia menunjukkan bahwa variabel tersebut mampu mempengaruhi kinerja sangat baik. Pada variabel keterlekatan karyawan, diketahui bahwa perusahaan mampu membuat karyawan bekerja penuh konsentrasi atau *absorption* terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dan merasa dilibatkan dalam suatu pekerjaan sehingga memiliki *dedication* yang tinggi. Di sisi lain kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh variabel efisiensi dinilai baik oleh karyawan. Karyawan memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan teliti sesuai yang diharapkan. Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keterlekatan karyawan. Sedangkan budaya organisasi memberikan dampak meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Keterlekatan karyawan diketahui memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dengan keterlekatan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan dengan lebih maksimal sedangkan budaya organisasi tanpa adanya keterlekatan karyawan tetap berpengaruh pada kinerja karyawan. Namun, hal tersebut kurang maksimal, karena budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlekatan karyawan, sehingga perlu adanya peningkatan indikator agresivitas, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, dan stabilitas. Perusahaan perlu mengkaji dengan baik mengenai keterlekatan karyawan sehingga karyawan memiliki jiwa memiliki terhadap perusahaan. Hal ini juga menjaga perusahaan agar tetap memiliki karyawan yang memiliki stabilitas tinggi. Penelitian ini diketahui masih banyak kelemahan, oleh karena itu Peneliti menyarankan untuk mengkaji dengan gaya kepemimpinan terhadap keterlekatan karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, E. A., Budiwibowo, S. dan Amah, N. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan* 6(1): 1. doi: 10.25273/jap.v6i1.1289.
- Amalia, D. 2017. Karakter & Perkembangan Bisnis Start-up Digital di Indonesia. *Jurnal. id by mekari*.
- Anitha J. 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 63(3).
- Arjanti, A. R. dan Mosal, L. R. 2012. *Start-up Indonesia*. Buku Kompas.
- Arijanto, A. dan Taufik, M. 2017. Analysis of Effect of Organizational Culture and Organization Commitment to Performance of PT Aisan Nasmoco Industry Employees. *European Journal of Business and Management* 9(3).
- Brown, C dan Medoff, J. L. 1989. The Employer Size-wage Effect. *Journal of Political Economy* 97(5):1027-59.

- Cintia, E. dan Gilang, A. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Nonfisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kppn Bandung I. *Jurnal Sosioteknologi* 15(1).
- Dajani, M. A. Z. 2015. The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences* 3(5): 138–147.
- Deal, T. E dan Kennedy, A. A. 1982. *Corporate Culture*, Reading, Mass. Addison Wesley
- Druckman, D., Jerome, E. S., dan Harold. V. C. *Enhancing Organizational Performance. Commottee of Techniques for the Enhancement of Human Performance*. National Research Council.
- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ghozali, I. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., et al. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Grace, P., Mustamu, R. H., dan Bisnis, P. M., (2016). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. Agora*.
- Handoyo, A. W., dan Setiawan, R. 2017. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora* 5(1).
- Ismainar, H. 2015. *Manajemen Unit Kerja: Untuk Perekam Medis dan Informatika Kesehatan Ilmu Kesehatan Masyarakat Keperawatan dan Kebidanan*. Yogyakarta.
- Ivancevich, et. al. *Organisasi, edisi ke tujuh, penterjemah Gina Gania*. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Joushan, S. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 13(4).
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of management journal* 33(4).
- Karsan, R. dan Kruse, K. 2011. *We: How to Increase Performance and Profits through Full Engagement*. Amazon.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kast, F. E. dan Rosenzweig, J. E. 1995. *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Kurniati, Apsari. 2017. Komunikasi Pemasaran Transportasi Online NGuberJEK. *Jurnal Komunikasi dan Kajian Media* 1(1 Oktober).
- Leiter, M. P. dan Bakker A. B. 2010, *Work engagement : a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

- Likert, R. 1986. *Organisasi Manusia: Nilai dan Manajemen (Terjemahan)*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Nkereuwem, E. and Alfred, E. 2016. Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science* 11(5): 36–45. doi: 10.3968/8876.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. dan Young, S. A. 2009. Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage.
- Mandagie, A., Susanti. L. K., Yantje U. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Kesehatan Manado". *Jurnal EMBA* 4(1).
- Mangkunegara, A. A. A. P., dan Huddin, M. 2016. The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management* 4(4).
- Priansa, D. J. 2016. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta, Bandung.
- Prawirosentono, S. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi* (edisi kesepuluh). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. dan Coulter, M. 2010. *Manajemen* (edisi kesepuluh). Jakarta. Erlangga.
- Sagita, A. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis* 1(April).
- Siswono, D., dan Sim. 2016. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya. *Agora* 4(2).
- Smythe, J. 2007. *The CEO (Chief Engagement Officer): Turning Hierarchy Upside Down to Drive Performance*. England: Gower Publishing Company.
- Suryani, D. dan Budiono, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya. *Journal of Reseach in Economics and Management* 16(1).
- Sutrisno, E. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta*.
- Suyono, B, 2004, "Menumbuhkan Budaya Kerja yang Kompetitif". *Jurnal Bisnis & Manajemen, STIE IBMT* 1(1 April). Surabaya.
- Tartika, R. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis* 1 (April).
- Wardani, R. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis* 1 (Februari).
- Wiley dan Blackwell. 2009. Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage.