

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan

Performance and
Organizational
Culture

Fika Aurelia Febriani, Abdul Haeba Ramli, Heru Kreshna Reza

Universitas Esa Unggul

Korespondensi Penulis : abdul.haeba@esaunggul.ac.id

309

Submitted:
FEBRUARI 2023

Accepted:
JULI 2023

ABSTRACT

Employees are the organization's most important asset and play a strategic role in the organization as constituents and managers of its activities to achieve company goals. Employee performance is the result of work performed by an individual in carrying out a given task. With high employee performance it is hoped that organizational goals can be achieved. Many factors such as motivation are important and work environment that can affect employee performance. The purpose of this study is to prove that there is a relationship between all variables in non-academic staff at a university located in West Jakarta. This study uses a structural equation model (SEM) involving 120 respondents who are non-academic staff employees at the University located in West Jakarta. Analysis of data processing in this study used Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.0. Some of the findings in this study are that Organizational Culture affects Employee Engagement. Meanwhile, employee engagement cannot improve employee performance. Furthermore, organizational culture has a positive influence on employee performance. Conversely, employee engagement cannot mediate organizational culture and employee performance.

Keywords : Organizational Culture, Employee Engagement, Employee Performance.

ABSTRAK

Karyawan merupakan aset organisasi yang paling penting dan memainkan peran strategis dalam organisasi sebagai penyusun dan pengelola kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seorang individu dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Banyak faktor seperti motivasi yang penting dan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa keterkaitan diantara seluruh variabel pada staff non-akademik di Universitas yang berlokasi di Jakarta Barat. Penelitian ini menggunakan *structural equation model* (SEM) dengan melibatkan 120 responden yang merupakan karyawan staff non-akademik di Universitas yang berlokasi Jakarta Barat. Analisis pengolahan data penelitian ini menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 3.0. Beberapa temuan dalam studi ini adalah Budaya Organisasi mempengaruhi Keterikatan Karyawan. Sementara keterikatan karyawan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, keterikatan karyawan tidak bisa memediasi budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset organisasi yang paling penting dan memainkan peran strategis dalam organisasi sebagai penyusun dan pengelola kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seorang individu dalam pelaksanaan tugas yang diberikan (Ramli, 2019a; Diatmono *et al.*, 2020; Mariam *et al.*, 2020). Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Banyak faktor seperti motivasi yang penting dan lingkungan kerja yang

JIMKES

Jurnal Ilmiah Manajemen
Kesatuan
Vol. 11 No. 2, 2023
pp. 309-320
IBI Kesatuan
ISSN 2337 – 7860
E-ISSN 2721 – 169X
DOI: 10.37641/jimkes.v11i2.1999

dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Nurdiansyah *et al.*, 2020; Prahiawan dan Simbolon, 2014). Kinerja karyawan berkaitan dengan jumlah pekerjaan, kehadiran di tempat kerja, sifat baik dan ramah, dan ketepatan waktu kerja (Novarian & Ramli, 2020; Imran *et al.*, 2020; Supiati *et al.*, 2021; Wahyuni *et al.*, 2019). Oleh karena itu, dari perspektif psikologi kerja dan organisasi, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi dan merupakan pengaruh yang terdiri dari tiga komponen: motivasi, tingkat kualifikasi, dan sikap (Casmun *et al.*, 2021). Selain itu, kinerja karyawan juga relevan dengan penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan (Ramli & Novariani, 2020; Khasanah *et al.*, 2021; Nurahman *et al.*, 2021).

Di setiap negara, sebuah organisasi pasti memiliki tujuan yang berbeda-beda. Banyak cara yang ditempuh organisasi untuk meningkatkan kualitas organisasi, peningkatan kualitas organisasi didukung oleh sumber daya manusia yang ahli dan bermutu (Armanda *et al.*, 2020; Ramli, 2020; Ghazmahadi *et al.*, 2020). Karena penerapan sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Mulyadi *et al.*, 2020; Sukarno *et al.*, 2020). Tujuan organisasi akan tercapai jika sumber daya manusia organisasi berfungsi secara optimal, tanpa sumber daya manusia yang berkompetensi dan berkualitas maka organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Soelton, 2018; Jumadi *et al.*, 2020; Armanda *et al.*, 2020; Takaya *et al.*, 2020).

Kinerja optimal dari para karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan budaya organisasi yang solid dan sehat. Kinerja karyawan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dengan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Shahzad *et al.*, 2013).

Penelitian terdahulu menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Maryati *et al.*, 2019). Penelitian terdahulu, seperti studi lainnya, memiliki berbagai kontribusi teoretis dan manajerial dan memiliki keterbatasan tertentu dalam bimbingan di sektor pendidikan Indonesia. Kelemahan dari penelitian ini adalah hanya berfokus pada budaya organisasi sebagai prediktor. Dari perspektif ini, penelitian terbaru untuk memasukkan prediktor lain seperti perilaku kepemimpinan, dukungan manajemen, dan manajemen perubahan untuk bertindak sebagai prediktor tambahan dari keterikatan dan kinerja karyawan, sementara variabel moderasi seperti lingkungan organisasi dapat diimplementasikan untuk meningkatkan atau menjelaskan perbedaan karyawan. Kinerja akan meningkat secara signifikan dan kerangka kerja saat ini akan diperpanjang. Ini juga meningkatkan persentase yang menjelaskan perbedaannya. Namun demikian, penelitian sebelumnya hanya menganggap staff akademik sebagai unit analisis dan penelitian dilakukan dalam konteks pendidikan tinggi. Studi ini mempertimbangkan untuk memperluas ruang lingkup untuk mengakomodasi staff non-akademik di universitas yang berlokasi di Jakarta Barat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa keterkaitan diantara seluruh variabel pada staff non-akademik di Universitas yang berlokasi di Jakarta Barat.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Denison dan Mishra (2016), jika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, hal itu mempengaruhi pada tingginya tingkat keterikatan karyawan dalam organisasi tersebut. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Robbins dan Timothy, 2013) bahwa semakin kuat budaya maka semakin menguasai perilaku para anggotanya, semakin tinggi derajat kesamaan dan intensitas ini dapat memperkuat keterikatan, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Puspita dan Sembiring (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Leung dan Wijaya (2016) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Menurut Abrianto dan Srimulyani (2021) pengaruh budaya organisasi dijelaskan positif, yaitu semakin tinggi kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai budaya organisasi maka semakin tinggi keterikatan

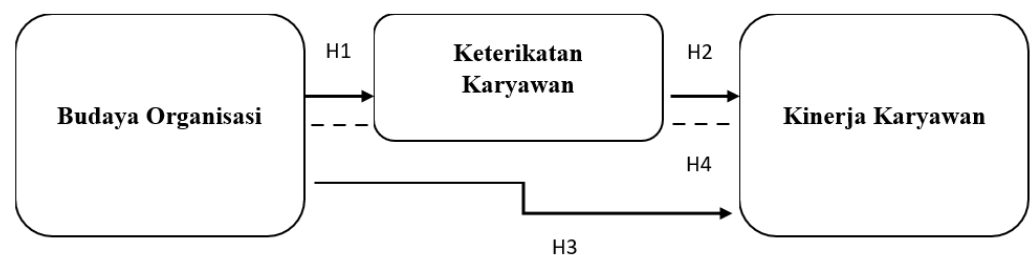
karyawan. Menurut Maihendra *et al.* (2019) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Menurut Meng dan Berger (2019) budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap keterikatan karyawan karena budaya organisasi dapat membuat karyawan merasa bahwa komitmen dan kepercayaan mereka merupakan bagian integral dari pengembangan kinerja dan pengembangan organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka disusunlah hipotesis ini : H1 : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Hubungan Antara Keterikatan Karyawan dan Kinerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Markos dan Sridevi (2010) menemukan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Byrne (2015) dan Ramli (2019), karyawan memanfaatkan sepenuhnya aspek emosional, fisik, dan kognitif untuk mengubah tugas dan aktivitas kerja tertentu menjadi pencapaian yang bermakna, dan memberikan energi emosional dan kognitif yang positif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Handoyo dan Setiawan (2017) yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Hali, 2019). Menurut Syahmirza dan Prawitowati (2022) keterikatan karyawan mengarah pada kinerja kerja yang lebih baik, menghasilkan emosi positif dan meningkatkan motivasi untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka disusunlah hipotesis ini : H2 : Keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Penelitian yang dilakukan oleh Priyadharsan dan Nithiya (2020) terkait pengaruh budaya organisasi dan kinerja telah mendapat pengakuan positif oleh para peneliti budaya organisasi. Mengungkapkan bahwa, para peneliti menggunakan pengaruh antara budaya dan kinerja dapat mempengaruhi cara organisasi untuk mencari dan menggunakan fakta atau informasi tersebut (Maryati *et al.*, 2019). Puspita *et al.* (2020) menyatakan bahwa karyawan yang berada di jalur dan budaya yang sama dapat mencapai tujuan organisasinya, yang menawarkan kesempatan atau dorongan bagi karyawan untuk berkembang dan tumbuh di dalam organisasi. Fithriana dan Adi (2017) berpendapat bahwa tujuan organisasi tidak dapat dicapai tanpa pendekatan yang solid melalui budaya organisasi yang sehat. Budaya serta organisasi dapat mendorong juga membentuk sikap dan perilaku semua pekerja, dan menekankan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Jie *et al.*, 2020) dan (Ramli, 2019b). Zahra *et al.* (2020) menyatakan bahwa setiap karyawan mempunyai berbagai kebutuhan pribadi dan budaya organisasi yang diberikan kepada karyawan hasilnya tidak memuaskan atau tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Zahra *et al.* (2020) berpendapat bahwa para peneliti sepakat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh antara satu dan lainnya. Shahzad *et al.* (2013) berpendapat dari subjek penelitian yang signifikan yaitu kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi dengan memahami korelasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Studi empiris yang dilakukan oleh banyak peneliti, mengungkapkan mengenai budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan (Shahzad *et al.*, 2013; Sangadji dan Sopiah, 2013; Imam *et al.*, 2013; Mohamed dan Abukar, 2013; Shahzad, 2014; Weerarathna dan Geeganage, 2014; Widodo, 2017; Kawiana, 2018; Santoso dan Moeins, 2019; Saprudin *et al.* 2019; Jie *et al.* 2020; Natalia *et al.* 2020; Hendrato *et al.* 2021). Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka disusunlah hipotesis ini : H3 : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Antara Keterikatan Karyawan di Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Menurut Abdullahi *et al.* (2021) bahwa variabel eksogen (Budaya Organisasi) harus saling berpengaruh dengan variabel endogen (Kinerja Karyawan). Bahwa variabel eksogen (Budaya Organisasi) harus disatukan dengan variabel mediasi (Keterikatan Karyawan) (Abdullahi *et al.*, 2021). Berdasarkan variabel mediasi (Keterikatan Karyawan) harus saling berpengaruh dengan variabel endogen (Kinerja Karyawan)

(Abdullahi *et al.*, 2021). Para ahli berpendapat bahwa, untuk menguji mediasi diperlukan pengaruh langsung untuk melangsungkan mediasi karena jika tidak ada pengaruh langsung maka tidak menjadi substansial (Zhao *et al.*, 2010 dan Rucker *et al.*, 2011). Efek langsung yang tidak substansial, tidak boleh dianggap sebagai kondisi penghentian dalam proses suatu mediasi pengujian (Rucker *et al.*, 2011). Sedangkan Zhao *et al.* (2010) dan Rucker *et al.* (2011) berpendapat mengenai penelitian ini sangat direkomendasikan. Mohamed dan Abukar (2013); Shahzad (2014); Weerarathna dan Geeganage (2014) berpendapat bahwa, budaya organisasi yang efektif dapat berpengaruh positif untuk kinerja karyawan. Menurut Suharti dan Suliyanto (2012) dan Ganyang (2019) budaya organisasi berpengaruh positif untuk keterikatan karyawan. J (2014); Azeem dan Yasmine (2015); Tampubolon (2017) menerangkan mengenai keterikatan karyawan berpengaruh sekali terhadap kinerja karyawan. Abdullahi *et al.* (2021) menjelaskan tentang keterikatan karyawan untuk meningkatkan keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka disusunlah hipotesis ini : H4 : Keterikatan karyawan memediasi budaya organisasi dan kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

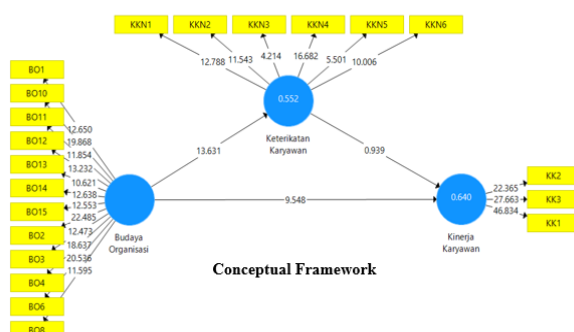
METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pengukuran yang terkait dengan variabel yang diteliti diadopsi dari penelitian sebelumnya. Berdasarkan penelitian dari Ramli (2019) kinerja karyawan menggunakan 3 item pengukuran. Menurut dari Schaufeli *et al.* (2002) bahwa keterikatan karyawan ini dievaluasi menggunakan 6 item. Berdasarkan dari Denison *et al.* (2006) budaya organisasi di analisis menggunakan 15 item. Jumlah pengukuran berjumlah 24 pertanyaan yang telah disesuaikan terhadap responden di DKI Jakarta.

Berdasarkan penelitian dari Education (2019) ukuran dari unit penelitian ini adalah staff akademik. Bersumber dari Abdullahi *et al.* (2021) pengambilan sampel acak secara sederhana dan bertingkat yang menyamakan kemungkinan bahwa peserta penelitian akan dipilih sebagai subjek untuk sampel dan memungkinkan peneliti perlu membagikan atau menetapkan sampel penelitian ke setiap lapisan populasi penelitian tanpa bias atau prasangka apapun melalui penggunaan teknik kuantitatif. Dengan mentabulasi data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara *online* melalui aplikasi *Google Form*. Pengukuran dilakukan menggunakan Skala Likert dengan skala 1-5 mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Responden dalam penelitian ini adalah staff non-akademik di universitas yang berlokasi di Jakarta Barat yang jumlah populasinya belum diketahui secara pasti sehingga metode penarikan sampel menggunakan referensi dari (Hair *et al.*, 2021) yang mengatakan bahwa untuk analisis data menggunakan *structural equation model* (SEM) minimal 5-10 kali jumlah indikator, maka jumlah sampel adalah 100 responden. Pada penelitian ini jumlah minimal sampel adalah 120 responden adapun jumlah sampel yang direncanakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 130 responden sehingga telah mencapai batas maksimal yang dipersyaratkan. Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 3.0. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur semua elemen model, seperti budaya organisasi, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah penyebaran kuesioner yang dilakukan secara online melalui Google Form, diperoleh data sebanyak 130 responden, namun data yang memenuhi kriteria dalam penelitian ada sebanyak 120 responden yang bekerja sebagai staff non-akademik di Universitas yang berlokasi di Jakarta Barat dengan masa kerja minimal 1 tahun sebagai karyawan tetap. Dalam data responden yang memenuhi kriteria tersebut terdiri dari 39 responden Laki-laki (32,5%) dan 81 responden Perempuan (67,5%) dengan kategori usia 20-30 tahun sebanyak 94 orang (78,3%), 31-41 tahun sebanyak 17 orang (14,2%), dan 42-52 tahun sebanyak 9 orang (7,5%). Sementara jika dilihat dari pendidikan terakhir, responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat terdapat sebanyak 74 orang (61,7%), Diploma sebanyak 5 orang (4,2%), dan S1 sebanyak 41 orang (34,2%). Berdasarkan status yang diperoleh bahwa yang sudah menikah sebanyak 29 orang (24,2%), yang belum menikah sebanyak 88 orang (73,3%), dan yang pernah menikah sebanyak 3 orang (2,5%). Selain itu, data lama bekerja responden 1 tahun – 5 tahun sebanyak 97 orang (80,8%), 5 tahun – 10 tahun sebanyak 19 orang (15,8%), 10 tahun – 15 tahun sebanyak 3 orang (2,5%), dan >15 tahun sebanyak 1 orang (0,8%).



Gambar 2. Path Diagram T-Value

Berdasarkan *Path Diagram T-Value* pada gambar 2 di atas, dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut :

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sampel Asli (O)	T Statistik	Keterangan
H1	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.	0,745	13,631	Didukung
H2	Keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.	0,093	0,939	Tidak didukung
H3	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	0,732	9,548	Didukung
H4	Keterikatan karyawan memediasi budaya organisasi dan kinerja karyawan.	0,069	0,911	Tidak didukung

Sumber : Data diolah penulis, 2023

Dengan pengujian hipotesis dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai T-Value lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai T-Value kurang dari 1,96 maka dianggap tidak berpengaruh (Ghozali, 2016). Berdasarkan tabel uji hipotesis di atas, diketahui bahwa 2 hipotesis yang memiliki nilai T-Value di atas 1,96 dinyatakan data mendukung hipotesis penelitian yang dibangun. Sementara terdapat juga 2 hipotesis yang memiliki nilai T-Value di bawah 1,96 sehingga hipotesis tersebut ditolak.

Penelitian ini mendalami dan menguji 3 variabel yang mempengaruhi budaya organisasi, kinerja karyawan, dan keterikatan karyawan yang memediasi Budaya

Organisasi dan Kinerja Karyawan. Pada hipotesis pertama (**H1**), terdapat hubungan antara Budaya Organisasi yang secara positif berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan dibahas lebih dalam melalui studi ini. Pernyataan tersebut sejalan dengan studi yang dikemukakan oleh Puspita dan Sembiring (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Denison dan Mishra (2016), jika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat maka akan berpengaruh pada tingginya keterikatan karyawan dalam organisasi tersebut. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Robbins dan Timothy, 2013) bahwa semakin kuat budaya maka akan semakin mempengaruhi perilaku para anggotanya, semakin tinggi derajat kesamaan dan intensitas ini dapat memperkuat keterikatan, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

Berbeda dengan hasil hipotesis pertama, studi ini menunjukkan hasil hipotesis (**H2**) yang berbeda, dimana pada variabel Keterikatan Karyawan terbukti tidak signifikan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terhadap kinerja tidak dapat terjadi pada staff Non akademik di Universitas Swasta yang berlokasi di Jakarta Barat. Hasil penelitian pada hipotesis ini tidak sependapat dengan Penelitian yang dilakukan oleh Byrne (2015) bahwa karyawan memanfaatkan sepenuhnya aspek emosional, fisik, dan kognitif untuk mengubah tugas dan aktivitas kerja tertentu menjadi pencapaian yang bermakna, dan memberikan energi emosional dan kognitif yang positif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Handoyo dan Setiawan (2017) yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal berikutnya (**H3**) yang dibuktikan dalam eksplorasi ini adalah Budaya Organisasi yang berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan apa yang dibuktikan oleh Priyadharsan dan Nithiya (2020) mengenai pengaruh budaya organisasi dan kinerja yang telah mendapatkan pengakuan positif di antara para peneliti budaya organisasi. Mengungkapkan bahwa, para peneliti menggunakan pengaruh antara budaya dan kinerja dapat mempengaruhi cara organisasi untuk mencari dan menggunakan fakta atau informasi tersebut (Maryati *et al.*, 2019). Puspita *et al.* (2020) menyatakan bahwa karyawan yang berada di jalur dan budaya yang sama dapat mencapai tujuan organisasinya, yang menawarkan kesempatan atau dorongan bagi karyawan untuk berkembang dan tumbuh di dalam organisasi. Budaya serta organisasi dapat mendorong juga membentuk sikap dan perilaku semua pekerja, dan menekankan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Jie *et al.*, 2020). Zahra *et al.* (2020) menyatakan bahwa setiap karyawan mempunyai berbagai kebutuhan pribadi dan budaya organisasi yang diberikan kepada karyawan hasilnya tidak memuaskan atau tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Shahzad *et al.* (2013) berpendapat dari subjek penelitian yang signifikan yaitu kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi dengan memahami korelasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Hasil hipotesis berikutnya (**H4**) menunjukan bahwa peran mediasi Keterikatan Karyawan tidak memediasi pengaruh antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian pada hipotesis ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang efektif dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Weerarathna dan Geeganage, 2014). Kemudian Keterikatan karyawan untuk meningkatkan keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan (Abdullahi *et al.*, 2021).

PENUTUP

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti memperoleh hasil penelitian yang akan digunakan untuk mencapai tujuan penelitian ini. Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini berhasil membuktikan, bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Sementara keterikatan karyawan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya budaya organisasi

memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, keterikatan karyawan tidak bisa memediasi budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan atau limitasi yang perlu diperbaiki untuk penelitian selanjutnya. Pertama, responden dalam penelitian ini terbatas pada staff non-akademik yang bekerja pada perguruan tinggi atau universitas yang berlokasi di Jakarta Barat. Kedua, penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat ukur karena perlu menghemat waktu dan tenaga. Kuesioner juga memiliki keterbatasan, seperti bias dalam pengisian pertanyaan. Ada kemungkinan bahwa responden tidak menjawab kuesioner dengan benar atau hanya mengisi jawaban kuesioner berdasarkan kondisi ideal yang diharapkan dan bukan kondisi sebenarnya yang terjadi.

Ketiga, masih kurangnya variabel yang bervariasi untuk diteliti lebih lanjut atau dihubungkan satu sama lain. Dengan ditambahkannya variabel pada penelitian berikutnya, diharapkan dapat mengembangkan indikator-indikator variabel yang lebih penting guna dapat mengeksplorasi empiris lebih jauh lagi dan menyeluruh.

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi manajerial yang penting untuk diterapkan pada universitas di kehidupan nyata. Bahwa bila Universitas Swasta ingin meningkatkan kinerja karyawannya maka budaya organisasi dan keterikatan karyawan harus ditingkatkan misalnya dengan cara meningkatkan budaya dalam hal kemudahan mengakses informasi dalam membantu akses data yang mendukung pekerjaan para karyawan. Begitu pula mendorong *antusiasme* karyawan dalam bekerja melalui pemberian *reward* dan *punishment* yang sesuai dengan kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] (2008), K. et al. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. In *Klinische Wochenschrift* (Vol. 19, Issue 20). <https://doi.org/10.1007/BF01757208>
- [2] (2013), P. et al. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- [3] (2016), S. et al. (2016). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence For Construct Validity and Implications For Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- [4] (2017), K. et al. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- [5] Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- [6] Abrianto, H., & Srimulyani, V. A. (2021). Peningkatan Employee Engagement melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kredibel. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 09(July), 38–48.
- [7] Agus Hali, M. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi Pt. Indo Putra Harapan Sukses Makmur). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1), 228–234.
- [8] Armanda, D., Basri, Y. Z., Kusnadi, & Ramli, A. H. (2020). The Influence of Strategic Policy and Strategic Leadership on The Performance of Organizations Mediated by Organizational Culture Work Safety and Health. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CREATIVE RESEARCH AND STUDIES*, 4(1), 40–47.
- [9] Azeem, M. F., & Yasmine, R. (2015). Role of Human Resource Practices on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *Sci. Int. (Lahore)*, 27(6), 6403–6412.
- [10] Bhalla et al (2019). (2019). Effect of organizational role stress on organizational culture: evidence from service-sector. *Journal of Business & Retail Management*

- Research*, 13(04), 193–200. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is04/art-18>
- [11] Byrne, Z. S. (2015). Zinta S. Byrne. Understanding Employee Engagement: Theory, Research, and Practice. *Personnel Psychology*, 69(2), 501–504.
- [12] Casmun., Rhian Indradewa., Syah, T. Y. R., & Fajarwati., D. (2021). Transformational Leadership Influence , Compensation , and Organizational Climate on Employee Performance with Work Motivation as Mediator Variable. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 05(01), 1–7.
- [13] Denison, D., Janovics, J., & Young, J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Measurement*, 304(January), 1–36.
- [14] Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2016). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- [15] Diatmono, P., Mariam, S., & Ramli, A. H. (2020). Analysis of Human Capital in Talent Management Program, Training and Development to Improve Employee Competence Case Study in BSG Group. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(1), 45–66. <https://doi.org/10.25105/ber.v20i1.6812>
- [16] Education, M. of H. (2019). (2019). *Buku Panduan: Amalan Pendidikan Berimpak Tinggi dalam Mata Pelajaran Pengajian Umum*.
- [17] Eko Santoso, W., & Moeins, A. (2019). The Effect of Organizational Culture, Motivation and Training on Employee Performance at the Regional Development Planning Board of West Java Province. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(1), 37–56. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i1.23>
- [18] Fithriana, N., & Adi, A. N. (2017). Dominant Effect Between Compensation, Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Improvement. *Journal of Applied Management (JAM)*, 15(4), 670–676. <https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.14>
- [19] Ghazmahadi, Basri, Y. Z., Kusnadi, & Ramli, A. H. (2020). The Influence Of Strategic Management Information System, Strategic Partnership On Organizational Performance Mediated By Organizational Culture In Occupational Safety and Health (OSH) Service Centre In Indonesia. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CREATIVE RESEARCH AND STUDIES*, 4(1), 32–39.
- [20] Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- [21] Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- [22] Hendrato, M. L., Subyantoro, A., & Wisnalmawati. (2021). The Effect of Organizational Culture and Information Technology on Employee Performance with Employee Satisfaction as a Mediator in The Electronic Court System (E-Court) in District Court of Sleman, Yogyakarta. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, 176(ICoSIAMS 2020), 242–246. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.033>
- [23] Hewitt, A. (2015). (2015). 2015 Trends in Global Employee Engagement: Making Engagement Happen. *Aon Hewitt Consulting Performance, Reward & Talent*, 13(3), 1–48.
- [24] Idris et al (2020). (2020). *The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence From Indonesia*. 8(2), 735–751.
- [25] Imam, A., Abbasi, A. S., Muneer, S., & Qadri, M. M. (2013). Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change. *European Journal of Business and Management*, 5(20), 23–35.
- [26] Imran, B., Arvian, D., & Ramli, A. H. (2020). Work Life Balance Effect (Case Investigation on PT PJB Power Plant Maintenance Unit). *Proceedings of the International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)*, 151(Icmae), 68–71. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.017>

- [27] J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- [28] Jie, I. L. C., Djubair, R. A., & Harun, M. Z. M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employees' Performance: A Study in Multinational Corporations in Sarawak. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10(2), 133–152.
- [29] Kahn, W. A. (1990). (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- [30] Kawiana, I. G. P. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3), 35–45. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v5i3.666>
- [31] Khasanah, S., Abduh, S., Tanti, E., & Ramli, A. H. (2021). The Effect of Organizational Culture , Job Satisfaction and Compensation Mediated by Motivaton on Women Navi's Performance at The Indonesian Navy Headquarters. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CREATIVE RESEARCH AND STUDIES*, 5(5), 106–115.
- [32] Machmed Tun Ganyang, G. (2019). The Impact of Organization culture and Work Environment on Employee Engagement and its Implication on Employee Performance of the Automotive Industry in Jakarta, Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(9), 64–70. <https://doi.org/10.14738/abr.79.6789>
- [33] Maihendra, B., Sasmita, J., & Garnasi, R. L. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Beban Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. *Economica*, vII(2), 556–571.
- [34] Mariam, S., Febrian, E., Anwar, M., Sutisna, Imran, B., & Ramli, A. H. (2020). Unique Capability for Poultry Distributor Companies. *Proceedings of the International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)*, 151(Icmae), 54–58. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.014>
- [35] Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 130–143.
- [36] Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- [37] Mohamed, A.I. and Abukar, A. A. S. (2013). (2013). The Impact of Organizational Culture on Employees Performance of Mogadishu Universities. *Academic Research International*, 4(6), 382–391.
- [38] Mulyadi, H., Basri, Y. Z., Ramli, A. H., & Takaya, R. (2020). Influence of Competency , Organization Learning On Strategic Change Management and Its Implications on Military Sealift Command. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(10), 13–21. <https://doi.org/10.35629/8028-0910011321>
- [39] Muthike, C. (2017). (2017). *The impact of employee engagement on organization performance: A case of Pact, Nairobi*. 1–86.
- [40] Natalia, C., Utami, T. S., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The Effect of Job Rotation, Job Characteristics and Organizational Culture on Employee Performance in Millennial Generations in Jakarta and Surroundings Area. *Psychology and Education Journal*, 57(9), 341–352.
- [41] Novarian, F., & Ramli, A. H. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Hospital. *Proceedings of the International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)*, 151(Icmae), 293–297. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.066>
- [42] Nurahman, Abduh, S., Ramli, A. H., & Anyana, M. (2021). The Effect of Job

- Characteristics and Work Involvement on Job Performance Mediated By Organizational Commitment: a Study of Functional Positions in Ministry of Defense of The Republic of Indonesia. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CREATIVE RESEARCH AND STUDIES*, 5(5), 97–105.
- [43] Nurdiansyah, R., Mariam, S., Ameido, M. A., & Ramli, A. H. (2020). Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 153–162. <https://doi.org/10.25105/ber.v20i2.8006>
- [44] Prahawan, W., & Simbolon, N. (2014). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Intimas Lestari Nusantara. *Jurnal Ekonomi*, 5(1), 35–41.
- [45] Priyadharsan, S., & Nithiya, P. (2020). Association between the Organizational Culture and Employees " Performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, IV(VIII), 692–696.
- [46] Puspita, E., Sembiring, J., Ed, M. M., Madu, G. N., Asawo, S. P., & Gabriel, J. m. o. (2016). The Influence of Organizational Culture Towards Employee Engagement in Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) Kalimantan Barat. *International Journal of Arts and Humanities*, 3(3), 3072–3079.
- [47] Puspita, N. M. N. N. A. B. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 289–294.
- [48] Ramli, A. H. (2019a). Organizational Culture, Job Satisfaction Also Employee Accomplishment in the Private Hospital. *Business and Entrepreneurial Review*, 19(2), 157–168. <https://doi.org/10.25105/ber.v19i2.5674>
- [49] Ramli, A. H. (2019b). Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Business and Entrepreneurial Review*, 19(1), 29–42. <https://doi.org/10.25105/ber.v19i1.5343>
- [50] Ramli, A. H. (2020). The mediator role of leader-member exchange in empirical test. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 13(1), 127–136. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i1.6152>
- [51] Ramli, A. H., & Novariani, F. (2020). Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Performance in the Private Hospital. *Proceedings of the International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)*, 151(Icmae), 280–284. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.063>
- [52] Rinto, O., & Syah, T. Y. R. (2018). The Influence of Compensation and Motivation Towards The Performance Mediated by Organizational Commitment: Study on HR & GA Employees In PT. Gajah Tunggal TBK, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI(4), 786–804.
- [53] Robbins & Timothy. (2013). Organizational Behavior New Jersey: Pearson Education. *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 6(August), 128.
- [54] Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359–371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>
- [55] Sangadji, E. M., & .. S. (2013). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Job Satisfaction and Performance: A Research in Muhammadiyah University throughout East Java. *International Journal of Learning and Development*, 3(3), 1–18. <https://doi.org/10.5296/ijld.v3i3.3673>
- [56] Santoso, T.B. and Soehari, T. D. (2020). The Influence of Organizational Culture, Work Satisfaction and Generation Y Characteristics of Employee Performance (Case Study at DKI Jakarta regional Office BPJS Ketenagakerjaan (BPJSTK). *Pain Physician*, 1(4), 454–467. <https://doi.org/10.36076/ppj/2020>
- [57] Saprudin, S., Rosyaty, T., & Syukron, A. (2019). Relationship between Organizational Culture and Locus of Control with Bogor Regency Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 143–148.

- <https://doi.org/10.32479/irmm.8171>
- [58] Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Handbook of Market Research. In *Handbook of Market Research* (Issue July). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- [59] Schein (2004). (2004). Organizational Culture and Leadership. *Jossey-Bass*, 1–458. <https://doi.org/10.12968/indn.2006.1.4.73618>
- [60] Shahzad, F., et al (2013). (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 5(2), 56–64. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>
- [61] Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>
- [62] Soelton, M. (2018). How culture, training standard and discipline on the employee performance affect hotel management. *European Research Studies Journal*, 21(4), 378–385. <https://doi.org/10.35808/ersj/1128>
- [63] Soelton, M., Hardianti, D., Kuncoro, S., & Jumadi, J. (2020). *Factors Affecting Burnout in Manufacturing Industries*. 120(Icmeb 2019), 46–52. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.010>
- [64] Sridevi, M. &. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance Solomon. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.013>
- [65] Suharti, L. and Suliyanto, D. (2012). (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128–139. <https://doi.org/10.1504/IJWE.2004.005601>
- [66] Sukarno, D. B., Umar, H., & Ramli, A. H. (2020). The Effect of Corporate Entrepreneurship, Organizational Culture Through Innovation of Firm Performance in The Strategic Industry of State Deffense. *American Research Journal of Business and Management*, 6(1), 1–5. <https://doi.org/10.21694/2379-1047.20008>
- [67] Supiati, S., Hafidah, A., & Ramli, A. H. (2021). Analysis of Market Retribution Management Systems in Efforts of Increasing Regional Original Income in The Office of Pd. Makassar Raya Market, Makassar City. *Business and Entrepreneurial Review*, 21(1), 23–46. <https://doi.org/10.25105/ber.v21i1.9224>
- [68] Syahmirza, J., & Prawitowati, T. (2022). Peran kreativitas dan keterikatan karyawan sebagai pemediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 536–552. <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v5i4.249>
- [69] Takaya, R., Arsil, & Ramli, A. H. (2020). Perceived Organizational Support and Turnover Intention. *Proceedings of the International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)*, 151(Icmae), 59–63. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.015>
- [70] Tampubolon, H. (2017). The relationship between employee engagement, job motivation, and job satisfaction towards the employee performance. *Corporate Ownership and Control*, 13(2), 473–477. <https://doi.org/10.22495/cocv13i2c2p9>
- [71] Wahyuni, N. P. D., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Transactional leadership, motivation and employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 156–161.
- [72] Weeraratna, R. S., & Geeganage, I. A. P. H. (2014). The Relationship between Organisational Culture and Employee Performance: Case of Sri Lanka. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(8), 985–990.
- [73] Widodo, D. S. (2017). (2017). The effect of compensation, leadership and organizational culture through work motivation on employee performance'. *Jurnal*

- Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(2), 1–10.
- [74] Wijaya, L. &. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Intervening di Restoran Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya*. 1–18.
 - [75] Willis, D. A. (2010). (2010). An Exploratory Study of Organizational Culture and Its Relationship to Organizational Effectiveness in Distance Education Institutions. *University of Maryland University College*, 1–128.
 - [76] Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, V. G.-R. and A. B. B. (2002). (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
 - [77] Zahra, P. F., Kee, D. M. H., Aqilah, N., Ng, X. Y., Lin, J. Y., Vashishth, K., Pandey, R., Alfadhly, H., & Quttainah, M. A. (2020). How does Organizational Culture Affect Proton's Employee Performance? *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(2), 45–57. <https://doi.org/10.32535/apjme.v3i2.846>
 - [78] Zhang, J. (2010). (2010). Employee Orientation and Performance: An Exploration of the Mediating Role of Customer Orientation. *Journal of Business Ethics*, 91(SUPPL. 1), 111–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0570-6>
 - [79] Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, Inc.*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>