

Peran *Employee Engagement* Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pusat PT. Pertamina Retail

Andrian Hamzah
Guston Sitorus

andrianhamzah.scb@gmail.com
mkb_guston01@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, sampel dalam penelitian ini sebanyak 90 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisa yang digunakan adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS versi 3.3.3. Hasil evaluasi model struktural (*Inner Model*) didapatkan nilai *R-square* kinerja karyawan yaitu sebesar 0,519, artinya 51,9% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel yang diteliti dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. budaya organisasi dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji pengaruh tidak langsung didapatkan bahwa *employee engagement* memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan memediasi secara penuh pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Employee Engagement*

Pendahuluan

PT. Pertamina Retail didirikan tanggal 17 Juni 1997 dan merupakan anak usaha PT. Pertamina yang mengelola usaha retail produk dari Pertamina. Perusahaan ini pada awal berdirinya bernama PT Pertajaya Lubrindo yang merupakan usaha dibidang Pelumas. Perusahaan berganti nama menjadi PT. Pertamina Retail tanggal 1 September 2005. Perubahan ini ditujukan dalam mempersiapkan perubahan pasar retail yang khususnya adalah Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) dalam negeri menuju pasar bebas dunia. Perubahan ini ditetapkan Direktur Jenderal Administrasi Hukum dan Umum, Kemenhukam Republik Indonesia dalam Surat Keputusannya No. C-02803.HT.01.04 tanggal 1 Februari 2006.

PT. Pertamina Retail mengoperasikan dan mengelola SPBU sejak Maret 2006. Dalam upaya mencapai rencana jangka panjangnya yaitu untuk menjadi perusahaan ritel global yang berkelas dan memberikan values dari diversifikasi bisnis ritel non-bahan bakar dan bahan bakar melalui integrasi produk dan jasa. Demi mempertahankan keunggulan kompetitif PT. Pertamina Retail terus mengembangkan dan mengoptimalkan aset dan infrastruktur yang dimiliki dalam rangka menuju perusahaan yang kontribusi besar bagi perusahaan induk dan juga negara, serta selalu berpegang kepada komitmennya terus menjunjung tinggi profesionalisme, akuntabilitas serta berorientasi pada kepuasan dan kenyamanan pelanggan.

PT. Pertamina Retail di hadapkan pada persaingan global dalam bisnis SPBU di mana pesaing-pesaing sudah mulai masuk ke dalam bisnis ini. Saat ini ada enam perusahaan yang menjual BBM ke pasar ritel di Indonesia, yakni PT Pertamina, Shell Indonesia, PT Total Oil Indonesia, PT Exxon Mobil Indonesia, PT AKR Corp Tbk yang bermitra dengan British Petroleum (BP), dan PT Vivo Energy Indonesia.

Sebagai perusahaan milik BUMN yang bergerak untuk melayani kebutuhan masyarakat maupun industri Pertamina Retail dituntut untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya. Dalam 5 tahun terakhir pertumbuhan perusahaan mengalami penurunan dibandingkan tahun – tahun sebelumnya sebagaimana yang bisa dilihat di Tabel dibawah ini berikut ini:

Tabel 1.
Revenue dan Pertumbuhan *Revenue* PT Pertamina Retail Dalam 5 Tahun Terakhir

Tahun	Revenue	Pertumbuhan
2016	Rp. 10.702 Milyar	1,82 %
2017	Rp. 11.936 Milyar	11,53 %
2018	Rp. 12.864 Milyar	7,77 %
2019	Rp. 13.737 Milyar	6,79 %
2020	Rp. 11.951 Milyar	- 13,00 %

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan PT Pertamina Retail (2021)

Mencapai KPI (*Key Performance Indicator*) yang sudah ditentukan perusahaan merupakan satu hal yang akan menentukan kinerja perusahaan baik. Berdasarkan hasil *People Review* yang dilakukan oleh HR PT. Pertamina Retail dalam 3 (tiga) tahun mulai Tahun 2018 - 2020 didapatkan rata-rata 21,7 % karyawan yang belum memenuhi target KPI dan perlu dikembangkan lagi, sedangkan yang masuk kategori di atas rata-rata hanya 15 % seperti yang terlihat dalam Tabel 2 dibawahini. Berdasarkan hal tersebut terdapat karyawan yang masih bisa ditingkatkan lagi kinerjanya agar mencapai target yang sudah ditentukan perusahaan yang akan berdampak pada kinerja organisasi.

Tabel 2
People Review PT. Pertamina Retail Tahun 2018-2020

Indeks	Indikator	Jumlah Karyawan	Presentase
1,0 - 3,9	Pekerja yg kinerjanya sangat kurang	0	0%
4,0 - 4,9	Pekerja yg kinerjanya perlu pengembangan	65	21,70%
5,0 - 5,9	Pekeja yg kinerjanya sesuai dengan target	190	63,30%
6,0 - 6,9	Pekerja yg kinerjanya diatas rata2 dan menjadi <i>anchor</i> utk pekerja lainnya	45	15%
7,0 - 8,0	Pekerja yg sangat bagus kinerjanya, sehingga bisa mewakili perusahaan	0	0%

Sumber: HR PT Pertamina Retail (2021)

Menurut Iin Febrian (Direktur Utama PT. Pertamina Retail, 2021) strategi yang saat ini sedang dilakukan oleh PT Pertamina Retail dalam rangka meningkatkan kinerjanya yaitu melakukan transformasi dalam bidang Sumber Daya Manusia agar senantiasa kompeten dan unggul sehingga strategi perusahaan berhasil dalam menghadapi tantangan penjualan. Hal ini agar bisa menjadi startegi bagi PT. Pertamina Retail dan akan menjadi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan untuk menghadapi persaingan di era pasar bebas. Salah satu transformasi di bidang SDM adalah dengan menerapkan budaya AKHLAK BUMN.

Menciptakan budaya akan mendukung dan membantu karyawan lain dapat memiliki hasil kinerja yang positif. Budaya bisa kuat atau lemah. Budaya yang kuat mengklarifikasi dengan tepat perilaku, dibagikan secara luas, dan konsisten secara internal. Budaya yang kuat dapat meningkatkan kinerja dengan memberi

energi pada karyawan (*employee performance*), menarik cita-cita dan nilai mereka yang lebih tinggi, dan mengumpulkan mereka di sekitar serangkaian tujuan yang bermakna dan terpadu. Karena mereka terlibat (*engage*), maka budaya akan merangsang komitmen dan usaha karyawan.

Berdasarkan hal tersebut maka faktor budaya menjadi hal yang penting dalam pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut Robbins dan Judge (2018:296) budaya organisasi merupakan sebuah sistem berbagi makna yang oleh para anggotanya dilakukan sehingga membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Artinya bahwa melalui budaya organisasi akan terbentuk suatu sistem nilai dalam suatu organisasi yang menjadikan ciri khas dan membedakannya dengan organisasi lainnya. Apabila budaya organisasi kuat maka bisa membuat organisasi semakin stabil.

Selain itu hasil survey budaya yang dilakukan oleh lembaga eksternal di PT. Pertamina Retail Tahun 2018 menunjukkan Entropi Budaya sebesar 13,35 % seperti yang terlihat Tabel 3., yang artinya adanya masalah dengan budaya yang memerlukan adanya penyesuaian budaya dan perubahan struktur (Barrett, 2006:45). Menurut Barrett (2006:21) Entropi Budaya adalah energi dalam sebuah kelompok yang pakai dalam pekerjaan yang tidak produktif. Entropi budaya dapat menjelaskan friksi, konflik, serta keputusan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Tabel 3
Hasil Survey Entropi Budaya PT. Pertamina Retail Tahun 2018

LEVEL	NILAI YANG MUNGKIN MEMBATASI	VOTES	% ENTROPI	VOTES	% ENTROPI
		PER NILAI TAHUN 2018	PER NILAI TAHUN 2018	PER LEVEL TAHUN 2018	PER LEVEL TAHUN 2018
3	BIROKRASI	63	32,98%	134	7,02%
	KEBINGUNGAN	22	11,52%		
	MENAHAN INFORMASI	6	3,14%		
	LEMBUR	19	9,95%		
	KEKUASAAN	10	5,24%		
	MENUNDA	4	2,09%		
2	SILO	10	5,24%	41	2,15%
	SIFAT MENYALAHKAN	9	4,71%		
	PERSAINGAN INTERNAL	7	3,66%		
	MANIPULASI	1	0,52%		
	PENCITRAAN DIRI	7	3,66%		
1	KONFLIK KEPENTINGAN	17	8,90%	80	4,19%
	MENGHINDARI RESIKO	11	5,76%		
	KONTROL	9	4,71%		
	PENGURANGAN BIAYA	18	9,42%		
	MELEMPAR TANGGUNG JAWAB	19	9,95%		
	FOKUS JANGKA PENDEK	23	12,04%		
TOTAL					13,35%

Sumber : HR PT Pertamina Retail (2021)

Berdasarkan indikator dan penjelasan di atas maka faktor yang pertama dan diduga akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Hal ini senada apa yang disampaikan Kasmir (2016:189) bahwa salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kinerja ialah budaya organisasi yaitu norma atau kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki serta berlaku dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Pendapat ini juga semakin diperkuat dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh: Rohman, *et. al.* (2021), Hazriansyah (2017) dan Kumar & kumar (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan seperti yang penelitian yang dilakukan oleh Sabuhari *et. al.* (2020).

Berdasarkan hasil survey Entropi Budaya di PT Pertamina retail yang terdapat pada tabel 3. yang paling besar entropinya adalah birokrasi yaitu sebesar 32,98 % yang artinya memerlukan perhatian yang serius agar tidak menjadi penghambat dalam perkembangan perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2018:283) birokrasi dicirikan oleh tugas-tugas operasional yang sangat sering dicapai melalui spesialisasi, aturan dan regulasi yang diformalkan secara ketat, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam unit-unit, otoritas ke pusat, rentang dalam mengendalikan yang sempit, dan dalam pengambilan suatu keputusan harus mengikuti rantai instruksi pimpinan. Berdasarkan hal tersebut birokrasi sangat berhubungan dengan faktor kepemimpinan.

Berdasarkan survey karyawan internal PT Pertamina Retail pada Tahun 2019 menunjukkan beberapa hal yang menjadi tantangan di perusahaan yang paling besar adalah faktor kepemimpinan sebagaimana yang terlihat pada Gambar 1.1. Oleh karena itu penting sekali faktor kepemimpinan menjadi perhatian khusus di PT Pertamina Retail. Menurut Kinicki *et. al.* (2014:575) perilaku pemimpin diyakini secara langsung dapat mempengaruhi efektivitas kelompok kerja. Hal ini mengarahkan para peneliti untuk mengidentifikasi pola perilaku atau Gaya Kepemimpinan yang memungkinkan para pemimpin untuk mempengaruhi orang lain secara efektif.

Gambar 1.
Hasil Survey Tantangan Internal PT. Pertamina Retail Tahun 2019



Sumber: HR PT Pertamina Retail (2021)

Berdasarkan indikator dan penjelasan tersebut maka faktor kedua yang diidentifikasi dapat memberikan kepada kinerja seorang karyawan adalah gaya kepemimpinan. Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh Kasmir (2016:189) bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan yaitu sikap atau suatu gaya dari seorang pemimpin dalam memberi perintah atau menghadapi timnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan seperti yang dilakukan oleh Riyadi *et. al.* (2020) dan Murali & Aggarwal (2020). Namun dalam penelitian yang lain menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (kenny *et. al.*, 2020).

Selain dapat meningkatkan kinerja karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan juga mampu meningkatkan *employee engagement*. Menurut McBain (2007:17-18) pada umumnya terdapat tiga hal utama yang membuat terwujudnya *employee engagement*, yaitu: organisasi, manajemen dan kepemimpinan serta *working life*. Hal ini sesuai dengan yang di sampaikan Griffin *et. al.* (2020:122) bahwa Kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan *Engagement*, serta yang di sampaikan oleh Kevin Sheridan (2012:55) dalam Wibowo (2016:84) bahwa salah satu faktor pendorong terciptanya *engagement* adalah budaya organisasi.

Karyawan saat ini bukan lagi difungsikan sebagai penunjang, namun lebih dari itu karena bisa menjadi sumber kunci dan aset suatu organisasi berhasil. Oleh karena itu sebagai kunci sukses organisasi maka

diperlukan adanya suatu keterikatan dalam organisasi (*employee engagement*). Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Rachmawati (2014:63) bahwa *outcome* kinerja karyawan erat hubungannya dengan *employee engagement*. Ketika karyawan merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja dapat membuat dia lebih betah dan nyaman bekerja yang akan membuat organisasi terus tumbuh, produktivitas meningkat, keuntungan akan naik dan pelanggan semakin puas. Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan.

Hasil survey *level engagement* pada Desember 2018 di PT Pertamina Retail menunjukkan hasil yang kurang memuaskan yaitu di angka 68% dari target angka minimal 84 (sumber: annual Report PT Pertamina 2019). Pertamina Retail terlihat masih di level *engaged* atau hanya sekedar terlibat atau dengan kata lain hanya sekedar menjalankan pekerjaannya tanpa memiliki inisiatif lebih untuk memajukan perusahaan. Sedangkan di tahun 2020 hasil *survey engagement* sudah mencapai angka 84,27. Indikator yang diukur menunjukkan bahwa indikator manajemen kinerja mendapatkan nilai yang paling rendah yaitu 78,52 % seperti yang terlihat pada Gambar 1.2. Oleh karena itu perlu di teliti apakah *engagement* dapat meningkatkan kinerja secara signifikan.

Gambar 2
Indeks *Level Engagement* PT Pertamina Retail 2020

Pernyataan yang diukur	Nilai Index
Objectives	82.40%
Aspirations	90.20%
Accountabilities	81.51%
Collaborations	83.47%
Performance Management	78.52%
Recognition	80.32%
People Manager capabilities	80.81%

Sumber : (HR PT Pertamina Retail, 2021)

Berdasarkan indikator dan penjelasan di atas faktor ketiga yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *employee engagement*. Hal ini sesuai dengan pendapat Dessler (2020:18) bahwa *employee engagement* secara psikologis mengacu pada keterlibatan, terjadi konektivitas dengan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan akan memiliki keterhubungan yang tinggi dengan pekerjaan mereka dan karena itulah mereka mau bekerja keras untuk mencapai target sehingga keterlibatan karyawan sangat penting bagi pemberi kerja saat ini karena mendorong kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh : Rohman, *et. al.* (2021), Hazriansyah (2017), Murali & Aggarwal (2020), Kenny *et. al.* (2020).

Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu terkait menurunnya pertumbuhan *revenue* perusahaan dan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan terdapat 21,7 % karyawan yang belum mencapai standar KPI. Selain itu terdapat beberapa budaya yang kurang baik yaitu *silo minded* dan budaya ingin dilayani sehingga bisa menghambat kinerja. Hasil survey Entropi Budaya juga menunjukkan bahwa berada di angka 13,35 % yang menunjukkan adanya racun budaya sehingga dapat mengurangi produktivitas. Faktor birokrasi yang erat kaitannya dengan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan menjadi faktor yang perlu ditingkatkan dalam survey yang dilakukan oleh PT Pertamina Retail serta *level engagement* yang ditunjukkan melalui survey yang masih perlu diperdalam lagi apakah mampu meningkatkan kinerja di PT Pertamina Retail. Berdasarkan hal di atas maka peneliti ingin meneliti lebih jauh lagi mengenai faktor-faktor yang secara teori dapat meningkatkan kinerja karyawan diantaranya

adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *employee engagement*. Berdasarkan hasil kajian awal oleh peneliti terdapat *gap research* tentang pengaruh budaya, organisasi, gaya kepemimpinan dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan penelitian ulang terhadap variabel-variabel tersebut.

Pembatasan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, agar penelitian lebih fokus maka masalah yang akan diteliti dibatasi hanya di Kantor Pusat PT Pertamina Retail, karena di kantor pusat ini yang mengelola dan berwenang terhadap setiap kebijakan unit bisnis. Selain itu Variabel-variabel yang diteliti akan lebih mudah dirasakan seperti program budaya organisasi yang mulai diimplementasikan di kantor pusat, kemudian gaya kepemimpinan juga akan lebih mudah terasa oleh orang-orang di kantor pusat.

Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah penelitian di atas, berikut adalah perumusan masalah penelitian ini, yaitu:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah penelitian di atas, berikut adalah tujuan penelitian ini:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *employee engagement*
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*

Manfaat Penelitian

Manfaat Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk mengimplementasikan ilmu yang secara teori didapatkan oleh penulis selama belajar saat kuliah serta dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang secara real di perusahaan tempat penulis meneliti

Manfaat Bagi Akademisi

Bagi akademisi dapat dijadikan sebagai salah satu referensi penelitian selanjutnya. Bagi pihak yang akan melakukan penelitian di jenjang lebih tinggi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi penelitian serta dapat menjadi bahan perbandingan untuk kegiatan di bidang yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, *employee engagement* maupun kinerja karyawan.

Manfaat Bagi Praktisi

Bagi praktisi maupun perusahaan, dapat dijadikan bahan pertimbangan dan masukkan bagi perusahaan untuk menyusun strategi dalam meningkatkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan *employee engagement* agar kinerja karyawan semakin bagus.

Tinjauan Pustaka

Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong (2021:195) kinerja bisa saja berarti *output* (hasil) yang diperoleh atau bisa juga perilaku rata-rata/ bagaimana hasil diperoleh atau bisa jadi hasil dari keduanya.

Kinerja sebagai *output* :

Menurut Kane (1996) dalam Armstrong (2021:196) berpendapat bahwa kinerja merupakan hal yang ditinggalkan seseorang di belakang dan yang ada yang terlepas dari tujuannya. Sedangkan menurut Bernadin *et. al.* (1995) dalam Armstrong (2021:196) bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja karena mereka memberikan hubungan terkuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi dan perilaku.

Kinerja sebagai Perilaku :

Campbell (1990) dalam Armstrong (2021:196) menjelaskan bahwa kinerja ialah suatu perilaku yang seharusnya dibedakan dari hasil dikarenakan mereka dapat terpengaruh oleh faktor sistem. Sedangkan menurut Aguinis (2005) dalam Armstrong (2021:196) kinerja merupakan tentang perilaku atau sesuatu yang dilakukan karyawan, dan bukan merupakan tentang apa yang dihasilkan atau dihasilkan dari pekerjaan mereka.

Kinerja sebagai hasil dan perilaku

Menurut Armstrong (2021:196) dapat dikatakan bahwa pandangan kinerja yang lebih komprehensif tercapai jika didefinisikan sebagai penggabungan perilaku dan hasil. Ketika orang-orang dikatakan berkinerja baik, itu tidak semata-mata mengacu pada hasil apa yang mereka berikan, itu juga berkaitan dengan bagaimana mereka menyampaikannya.

Menurut Robbins dan Coutler (2018:637) kinerja adalah hasil akhir dari suatu kegiatan. Lebih lanjut Robbins dan Coutler (2018:639) mengatakan seorang manajer dalam mengelola karyawan, harus memperhatikan pengendalian kinerja karyawan, yaitu memastikan upaya kerja karyawan sesuai dengan kuantitas dan kualitasnya yang dibutuhkan dalam rangka meraih tujuan suatu organisasi. Dari pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja menekankan pada hasil akhir sebuah pekerjaan yang memiliki kualitas dan kuantitas.

Menurut Ivancevich *et. al.* (2013:137) *job performance* adalah satu set perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dirancang dalam rangka mewujudkan *goal* organisasi. Pengertian ini lebih menekankan kepada hasil kerja yang pada akhirnya untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017: 67) kinerja merupakan sebuah hasil kerja baik secara kualitas ataupun secara kuantitas yang gapai oleh seseorang dalam rangka melaksanakan atau melakukan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pengalaman, kecakapan, waktu dan kesungguhan. Kinerja karyawan suatu pencapaian dan hasil kerja dari karyawan sebagai tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya maupun pencapaian yang diraih diluar dari tanggung jawabnya. Dengan demikian pengertian ini menekankan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seorang karyawan. Menurut Kasmir (2016: 182) kinerja ialah hasil serta sikap kerja yang diraih dalam kurun waktu tertentu dengan cara menyelesaikan seluruh pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatnya kinerja individu (*individual performance*) akan sangat memungkinkan bisa membuat organisasi meningkat kinerjanya (*corporate performance*) sebab keduanya memiliki suatu ikatan yang erat. Sementara bagi Wibowo (2016:7) kinerja berasal dari penafsiran *performance* ialah selaku hasil kerja ataupun prestasi kerja. Kinerja berkaitan dengan melaksanakan pekerjaan serta hasil yang dicapai dari sesuatu pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disintesis bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari pencapaian karyawan sebagai wujud tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya berdasarkan standar yang telah ditentukan.

Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2018:296) budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Artinya bahwa melalui budaya organisasi akan terbentuk suatu sistem nilai dalam suatu organisasi yang menjadikan ciri khas dan

membedakannya dengan organisasi lainnya. Apabila budaya organisasi kuat maka bisa membuat organisasi semakin stabil .

Menurut Ivancevich *et. al* (2013:38) budaya organisasi ialah apa yang seorang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini kemudian terbentuk pola keyakinan, nilai, dan harapan. Walaupun budaya organisasi adalah konsep penting, dimana budaya organisasi dapat melihat suatu perspektif dalam memahami perilaku individu serta kelompok akan tetapi budaya organisasi memiliki sebuah keterbatasan. Pertama, ini bukanlah satu-satunya cara yang digunakan untuk melihat organisasi. Kedua, seperti banyak konsep, organisasi budaya tidak selalu didefinisikan melalui cara yang sama menurut para ahli teori maupun peneliti yang populer.

Adapun menurut Hofstede (2010) dalam Wibowo (2016:13) berpendapat budaya merupakan mental program bersama dengan mensyaratkan respon individu terhadap lingkungannya. Dalam pengertian tersebut terkandung sebuah *meaning* bahwa budaya bisa dilihat diperilaku kita dalam keseharian, namun dikontrol melalui suatu mental program yang ditanamkan begitu dalam. Menurut Schein (2017:21) diuraikan bahwa budaya merupakan suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan atau diciptakan oleh suatu kelompok tertentu sebagai pembelajaran dalam mengatasi suatu masalah eksternal dan integrasi internal secara formal. Oleh sebab itu, hal perlu diajarkan/diwariskan dengan cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan integrasi internal dan eksternal tersebut kepada anggota-anggota baru.

Menurut Griffin *et. al.* (2020:494) budaya organisasi suatu sistem berbagi nilai, norma, dan asumsi yang memandu sikap anggota dan perilaku seseorang. Sedangkan menurut Tewel *et.al* (2017:19) budaya organisasi merupakan konsep yang sangat kompleks. Budaya organisasi sangat berkaitan dengan sebuah nilai atau keyakinan sebuah organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan pegawai dalam organisasi tersebut yang ditumbuhkembangkan.

Dengan demikian, budaya organisasi dapat disintesisakan suatu sistem nilai yang dibangun oleh suatu organisasi yang menjadi ciri khas dari organisasi tersebut dan bersifat mengikat para anggotanya berupa nilai, moral, keyakinan, aturan dan kebiasaan dan digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan dalam organisasi tersebut dan bertujuan untuk dapat menyatukan berbagai ragam perbedaan yang dimiliki setiap anggota organisasi sehingga dapat sejalan dengan visi dan misi organisasi sebagaimana telah ditentukan sebelumnya.

Gaya Kepemimpinan

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins & Coutler (2018:555) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan dalam memberikan pengaruh terhadap tim untuk mencapai sebuah visi atau sekumpulan tujuan. Tetapi tidak ssetiap pemimpin adalah seorang manajer, begitupula tidak semua pemimpin mempunyai *skill* untuk memberikan pengaruhnya kepada suatu kumpulan dalam pencapaian visi atau tujuan.

Menurut Griffin *et. al.* (2020:383) kepemimpinan adalah proses dan properti. Para eksekutif bekerja untuk mempengaruhi perasaan audiensnya tentang strategi bisnis baru untuk organisasi mereka. Oleh karena itu, ia mencoba menggunakan kepemimpinan sebagai proses. Selanjutnya, jika dia berhasil mendukung keterlibatan rekan-rekannya maka mereka mungkin akan mendapatkan atribut kepemimpinan baginya.

Yukl (2013:3) mengatakan sebagian besar dalam mendefinisikan kepemimpinan mencerminkan suatu asumsi bahwa kepemimpinan melibatkan sebuah proses dimana pengaruh yang dengan sengaja diberikan kepada orang lain untuk membimbing, menyusun, serta memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi. Banyaknya definisi kepemimpinan tampaknya memiliki sedikit kesamaan. Mereka berbeda dalam banyak hal, termasuk siapa yang memberikan pengaruh, tujuan pengaruh yang dimaksudkan, cara pengaruh mana yang diberikan, dan hasil dari upaya pengaruh tersebut. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau sebuah pendekatan untuk menyediakan suatu rencana implementasi, arahan, dan memotivasi orang. Studi terkonsentrasi pertama gaya kepemimpinan dilakukan oleh Kurt Lewin pada tahun 1939 yang memimpin sekumpulan peneliti dalam menghasilkan suatu gaya kepemimpinan yang berbeda.

Menurut Kinicki *et. al.* (2014:575) perilaku pemimpin diyakini secara langsung dapat mempengaruhi efektivitas kelompok kerja. Hal ini mengarahkan peneliti untuk mengidentifikasi pola perilaku (disebut gaya kepemimpinan) yang memungkinkan para pemimpin untuk mempengaruhi orang lain secara efektif.

Menurut Ivancevich (2013: 435) kepemimpinan adalah menggunakan pengaruh dalam pengaturan organisasi atau situasi, membuat efek yang berarti dan memiliki dampak langsung untuk mencapai tujuan yang menantang.

Menurut Hasibuan (2017:170) dalam bukunya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, supaya mereka mau bekerja sama serta mau bekerja yang produktif untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Sedangkan menurut Busro (2018:226) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dapat memberikan pengaruhnya kepada para pengikut agar dengan sukarela mereka melakukan tindakan bersama apa yang diperintahkan pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Tewel *et.al* (2017:214) gaya kepemimpinan merupakan suatu pola mempengaruhi perilaku orang lain dalam melakukan sesuatu perilaku seseorang secara menyeluruh. Gaya kepemimpinan seseorang bisa dianggap baik dan tepat disuatu organisasi namun dianggap kurang baik dan tidak tepat ditempat lain.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dimiliki seseorang yang mampu mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong dan mengajak orang lain melalui komunikasi yang baik dapat untuk bekerjasama dan bertindak sesuai dengan kehendak pimpinan dan dilakukan dengan sadar serta penuh tanggung jawab guna mencapai tujuan organisasi sebagaimana telah ditetapkan sebelumnya melalui visi dan misi organisasi.

Employee Engagement

Definisi Employee Engagement

Istilah *employee engagement* pertama kali dipopulerkan oleh Kahn. Menurut Kahn (1990:894) dalam Armstrong (2021:210) mendefinisikan *employee engagement* selaku keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan cuma secara raga, kognitif namun juga secara emosional dalam perihal melaksanakan pekerjaannya..

Menurut Hewitt (2017:2) konsep keterikatan karyawan sering dikacaukan dengan kepuasan atau kebahagiaan, namun, definisi sesungguhnya lebih dalam maknanya. Keterlibatan karyawan didefinisikan selaku tingkatan investasi psikologis karyawan dalam organisasi mereka. Sedangkan Gallup Organization (2013:21) melaporkan kalau karyawan yang memiliki nilai engagement ialah pekerja yang mempunyai keterlibatan secara penuh dan bersemangat terhadap pekerjaan mereka.

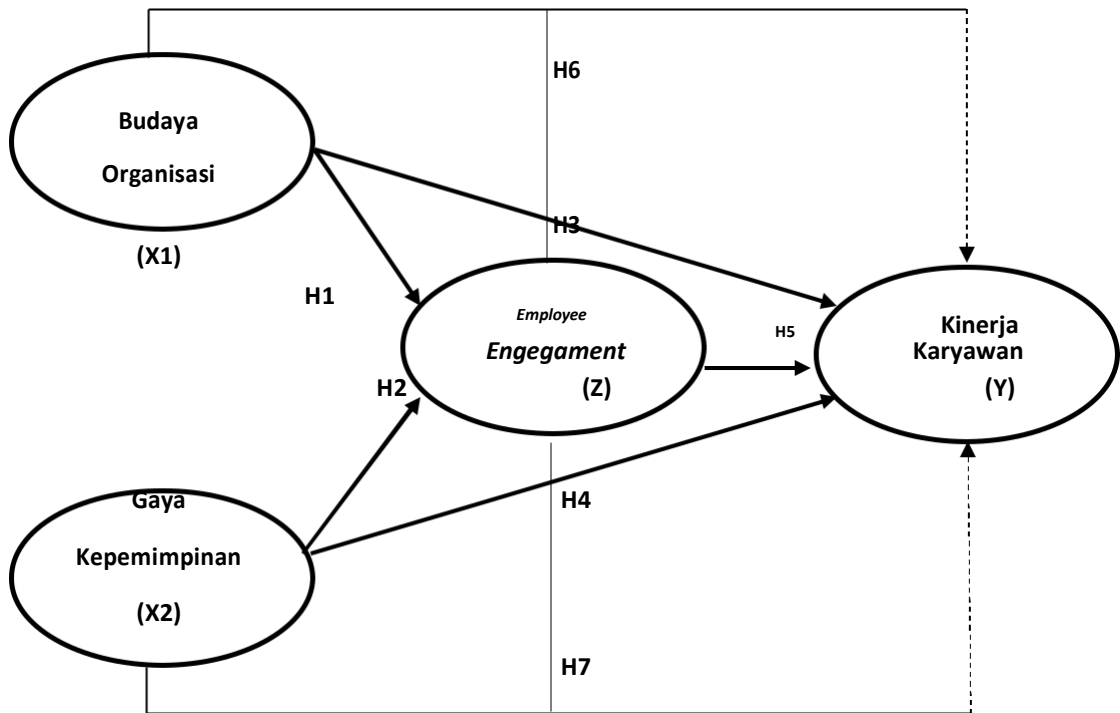
Menurut Robbins & Judge (2018:55) *employee engagement* adalah saat seorang individu memiliki keterlibatan, kepuasan dan semangat dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Pengertian ini menekankan pada keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Dessler (2020:18) *employee engagement* secara psikologis mengacu pada keterlibatan, terjadi konektivitas dengan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan akan memiliki keterhubungan yang tinggi dengan pekerjaan mereka dan karena itulah mereka mau bekerja keras untuk mencapai target sehingga keterlibatan karyawan sangat penting bagi pemberi kerja saat ini karena mendorong kinerja.

Menurut Griffin *et. al.* (2020:122) *employee engagement* merupakan tingkatan emosional yang besar serta intelektual yang dipunyai karyawan serta setelah itu tersambung dalam pekerjaannya, organisasi, manajer ataupun rekan kerjanya yang pada kesimpulannya pengaruhi karyawan buat memperoleh kebijaksanaan dalam pekerjaannya. Karyawan yang terlibat memberikan upaya penuh mereka untuk pekerjaan mereka, sering kali melampaui apa yang dibutuhkan karena mereka bersemangat tentang perusahaan dan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Pekerja yang tidak terlibat tidak berkinerja mendekati kemampuan potensial mereka, karena kurang memiliki hubungan emosional dan motivasi dengan atasan mereka yang mendorong upaya diskresi.

Robinson *et.al.* (2004) dalam Rachmawati (2014:54) mendefinisikan *employee engagement* selaku sesuatu perilaku positif yang dipunyai oleh karyawan terhadap organisasinya dimana dia bekerja dengan nilai- nilai yang dipunyai oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam konsep *employee engagement*, ada ikatan 2 arah antara karyawan dengan organisasi tempat dia bekerja.. Berdasarkan pengertian di atas dapat disintesis bahwa *employee engagement* adalah sikap positif dan kesediaannya berkontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan kepada perusahaan berkaitan dengan pekerjaannya karena rasa aman dan kebermaknaan yang dirasakannya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Gambar 3
Kerangka Pemikiran



Keterangan:

- ▶ **Pengaruh Langsung**
- - - - -▶ **Pengaruh Tidak Langsung**

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pertamina Retail yang berada di Kantor Pusat Seperti yang terlihat di Tabel dibawah Adapun untuk menentukan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *probability sampling*, yaitu metode pengambilan ilustrasi secara random ataupun acak. Dengan metode pengambilan ilustrasi ini, hingga segala anggota populasi diasumsikan memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih dan menjelaskan riset.

Tabel 4
Data Jumlah Karyawan Kantor Pusat Pertamina Retail

No.	LEVEL	PERBANTUAN Cross-Posted Employees	PWTT Permanent Employees	PWT Contract-Based Employees	TOTAL
01	Direksi / Director	1	0	1	2
02	VP / VP	2	1	0	3
03	Manager / Manager	4	14	0	18
04	Staf Ahli / Expert Staff	0	0	1	1
05	Group Head / Group Head	0	2	0	42
06	Supervisor / Supervisor	1	100	3	104
07	Staf / Staff	0	97	49	146
Total jumlah pekerja Total number of employees		8	121	54	316

Sumber: Annual Report Pertamina Retail 2019

Ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan model PLS-SEM menurut Barclay, Higgins, & Thompson, 1995 dalam Hair *et. al.* (2017:24) harus sama dengan atau lebih besar dari:

- Sepuluh (10) kali jumlah terbanyak dari indikator formatif yang digunakan untuk mengukur sebuah konstruk. atau
- Sepuluh (10) kalinya dari jumlah jalur *inner model* yang terbanyak dan terhubung langsung kepada konstruk tertentu di *inner model*.

Namun demikian, Hair *et. al.* (2017:24) menyarankan bahwa dalam penentuan besar sampel yang dibuat dengan cara mengikuti rumus Cohen (1992) agar penelitian memenuhi tingkat *statistical power* yang cukup. Untuk *statistical power* 80%, *significance level* 5 %, minimum R^2 25%, dengan jumlah maksimum panah yang menuju pada sebuah *construct* berjumlah 3, maka besar sampel minimal yang dibutuhkan adalah 59 sampel dalam hal ini peneliti menggunakan sampel 90 responden.

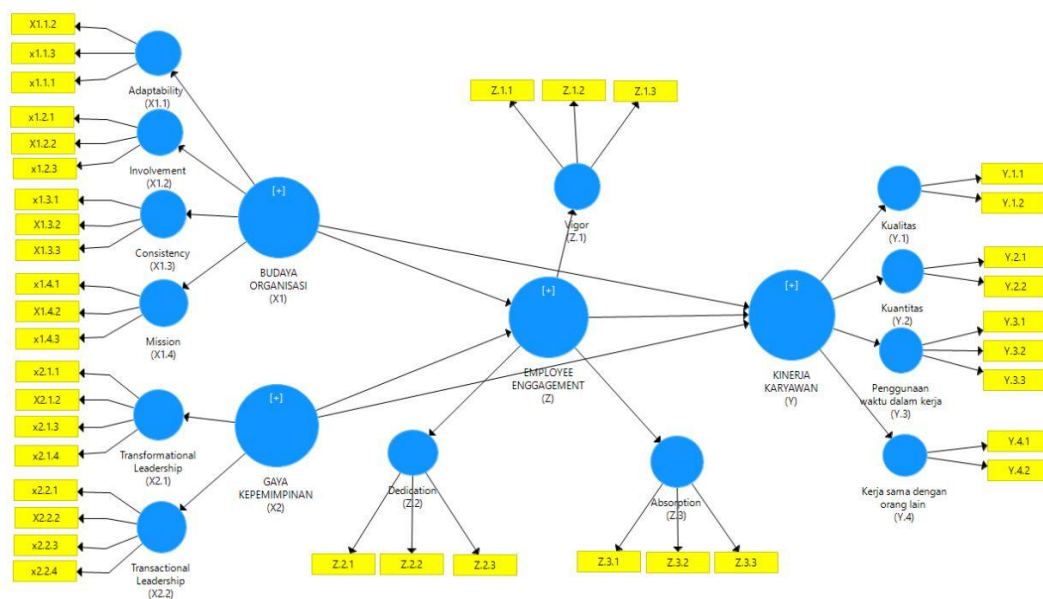
Tabel rekomendasi jumlah sampel berdasarkan rumus Cohen dilihat pada Tabel . di bawah.

Tabel 5
Rekomendasi ukuran sampel pada PLS-SEM dengan statistical power 80%

Maximum Number of Arrows Pointing at a Construct	Significance Level											
	1%				5%				10%			
	Minimum R ²				Minimum R ²				Minimum R ²			
	0.10	0.25	0.50	0.75	0.10	0.25	0.50	0.75	0.10	0.25	0.50	0.75
2	158	75	47	38	110	52	33	26	88	41	26	21
3	176	84	53	42	124	59	38	30	100	48	30	25
4	191	91	58	46	137	65	42	33	111	53	34	27
5	205	98	62	50	147	70	45	36	120	58	37	30
6	217	103	66	53	157	75	48	39	128	62	40	32
7	228	109	69	56	166	80	51	41	136	66	42	35
8	238	114	73	59	174	84	54	44	143	69	45	37
9	247	119	76	62	181	88	57	46	150	73	47	39
10	256	123	79	64	189	91	59	48	156	76	49	41

Sumber : Cohen, J.A. (1992), 'A Power primer', Psychological Bulletin, 112: 155-159 dalam Hair *et. al.* (2017:26)

Gambar 4
Diagram Jalur Model Penelitian

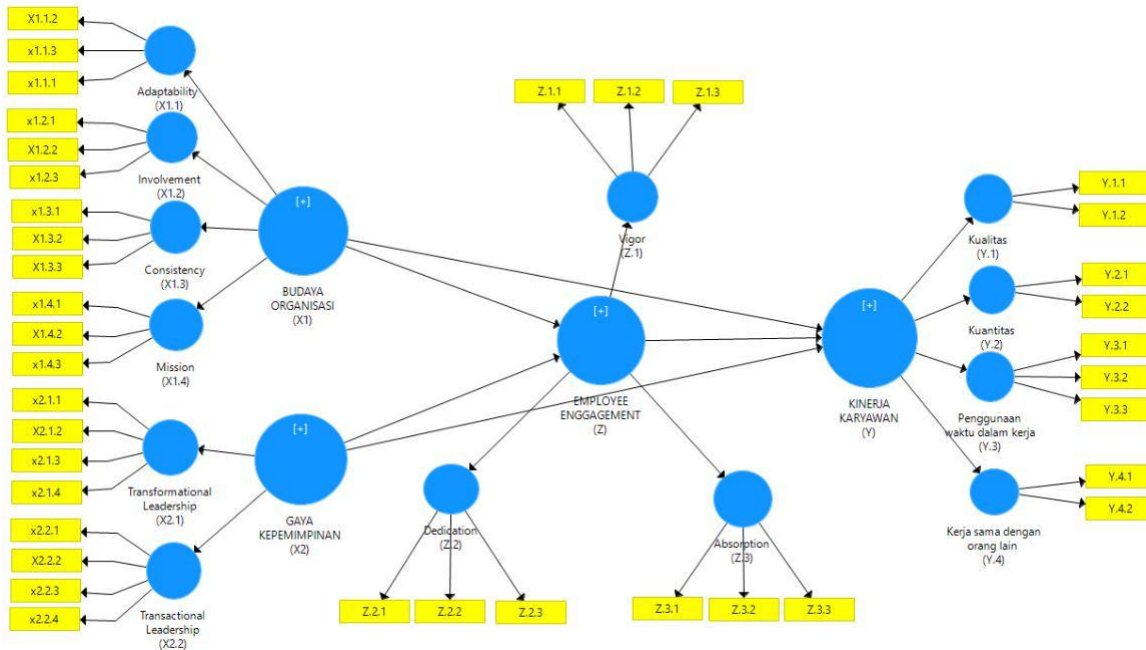


Analisis Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan akan dianalisa dengan menggunakan teknik analisa *Partial Least Square (PLS)*. Dikarenakan dalam model ini variable terbagi menjadi beberapa dimensi maka jenis analisis data dalam penelitian ini yaitu model *PLS second order confirmatory*.

Pada Gambar berikut ini adalah kerangka model penelitian yang buat dalam penelitian ini dengan model *PLS second order*:

Gambar 5
Spesifikasi Model *PLS second order*



Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Menurut Ghazali & Latan, (2015:117) sebelum melakukan pengujian model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*), dan uji hipotesis, dalam model *second order* maka langkah awal adalah melakukan tahap *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Confirmatory Factor Analysis (CFA)

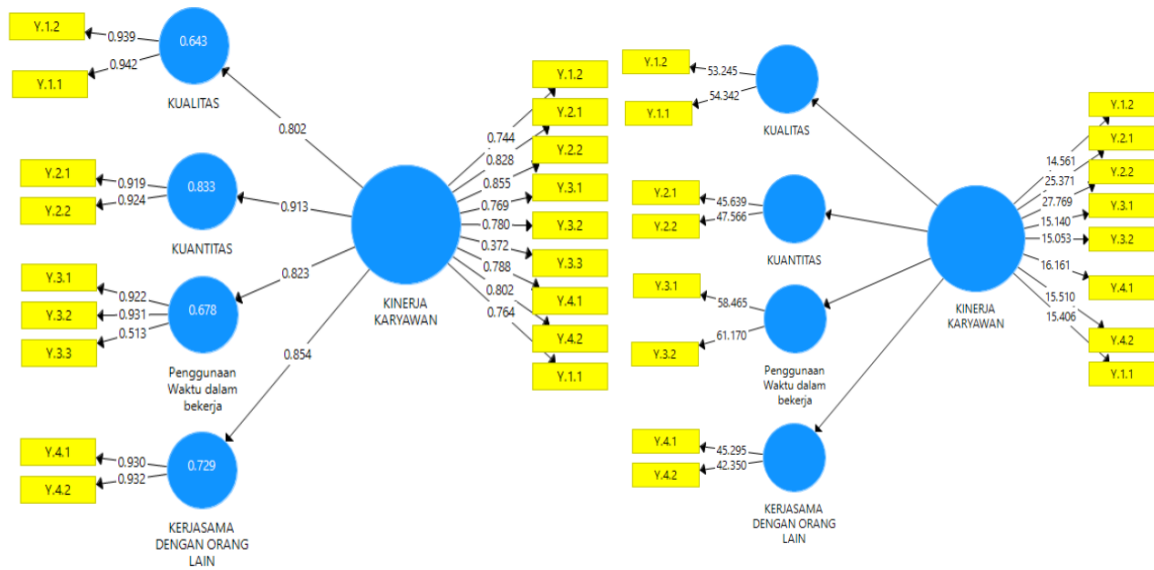
CFA merupakan suatu teknik untuk membuktikan bahwa seluruh indikator yang ada dalam setiap dimensi merupakan pembentuk konstruk variabel. Dalam penelitian ini terdapat CFA dilakukan sebanyak 4 kali karena terdapat 4 variabel yang dianalisa yaitu CFA untuk variabel kinerja karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *employee engagement*. Dalam setiap uji CFA dibagi dalam 3 tahapan, yaitu uji validitas konstruk, reliabilitas konstruk dan tahap uji signifikansi.

Dalam Uji validitas setiap indikator apabila nilai loading faktor $> 0,7$ maka dikatakan valid apabila kurang maka akan di drop dari model. Kemudian dilakukan uji reliabilitas dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dimensi $> 0,7$, *composite reliability* dimensi $> 0,7$ dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dimensi $> 0,5$. Tahap berikutnya uji signifikansi, indikator pada masing-masing konstruk dinyatakan merupakan pembentuk variabel yang dianalisa jika nilai *P-value* indikator terhadap dimensinya $< 0,05$ atau menghasilkan T hitung di atas T Tabel

CFA Kinerja Karyawan

Untuk melakukan konfirmatori faktor analisis variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui 4 dimensi, yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja, dan kerja sama dengan orang lain yang terbagi menjadi 9 indikator. Hasilnya terlihat pada Gambar 4.2. yang memperlihatkan bahwa indikator yang mempunyai *loading factor* $< 0,7$ di drop dari model yaitu Y.3.3. sedangkan yang lainnya berarti indikator yang membentuk variabel Kinerja Karyawan.

Gambar 6
Hasil Estimasi Model CFA Variabel Kinerja Karyawan



Menunjukkan terdapat 9 Indikator sebelum dilakukan analisis CFA

Menunjukkan terdapat 8 Indikator yang valid setelah dilakukan analisis CFA

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dalam tabel dibawah ini, ditunjukkan nilai *loading factor* yang merupakan validitas konstruk setiap indikator variabel kinerja karyawan. Dalam table terlihat Y.3.3, memiliki *loading factor* kurang dari 0,7 sehingga di drop dari model.

Tabel 6
Validitas Konstruk Variabel Kinerja Karyawan

	KUALITAS	KUANTITAS	KERJASAMA DENGAN ORANG LAIN	Penggunaan Waktu dalam bekerja
Y.1.1	0,942			
Y.1.2	0,939			
Y.2.1		0,919		
Y.2.2		0,924		
Y.3.1				0,922
Y.3.2				0,931
Y.3.3				0,513
Y.4.1			0,930	
Y.4.2			0,932	

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Pada tabel 6 memperlihatkan bahwa konstruk telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik, yaitu memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7, *composite reliability* lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5.

Tabel 7
Reliabilitas Konstruk Variabel Kinerja Karyawan

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KERJASAMA DENGAN				
ORANG LAIN	0,846	0,847	0,929	0,867
KINERJA KARYAWAN	0,901	0,916	0,921	0,573
KUALITAS	0,870	0,870	0,939	0,885
KUANTITAS	0,824	0,824	0,919	0,850
Penggunaan Waktu dalam bekerja	0,724	0,841	0,846	0,660

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dalam uji signifikansi terlihat pada tabel 7, ditunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel kinerja karyawan memiliki p value < 0,05 yang artinya bahwa semua indikator merupakan pembentuk variabel kinerja karyawan.

Tabel 8.
Uji Signifikansi Variabel Kinerja Karyawan

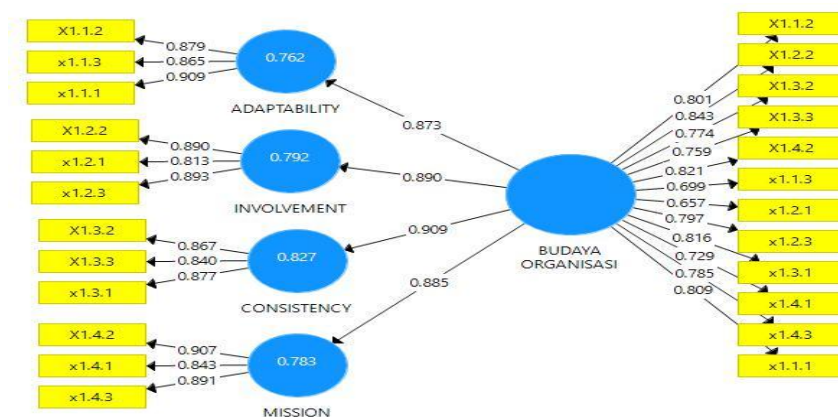
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
KINERJA KARYAWAN -> KERJASAMA DENGAN ORANG LAIN	0.846	0.848	0.034	25.110	0.000
KINERJA KARYAWAN -> KUALITAS	0.811	0.814	0.041	19.958	0.000
KINERJA KARYAWAN -> KUANTITAS	0.922	0.923	0.020	46.070	0.000
KINERJA KARYAWAN -> Penggunaan Waktu dalam bekerja	0.813	0.812	0.049	16.464	0.000

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS CFA

Budaya Organisasi

Dalam melakukan konfirmatori faktor analisis variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini diukur melalui 4 dimensi, yaitu *adaptability*, *involvement*, *consistency*, dan *mission* yang terbagi menjadi 12 indikator. Hasilnya terlihat pada Gambar dibawah in. yang memperlihatkan bahwa seluruh indikator valid karena mempunyai *loading factor* lebih besar dari 0,7.

Gambar 7
Hasil Estimasi Model CFA Variabel Budaya Organisasi



Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dalam tabel dibawah ini ditunjukkan nilai *loading factor* yang merupakan validitas konstruk masing-masing indikator variabel budaya organisasi. Dalam tabel semua indikator valid karena nilai *loading factor* lebih dari 0,7

Tabel 9
Validitas Konstruk Variabel Budaya Organisasi

	ADAPTABILITY	CONSISTENCY	INVOLVEMENT	MISSION
X1.1.2	0,879			
X1.2.2			0,890	
X1.3.2		0,867		
X1.3.3		0,840		
X1.4.2				0,907
x1.1.3	0,865			
x1.2.1			0,813	
x1.2.3			0,893	
x1.3.1		0,877		
x1.4.1				0,843
x1.4.3				0,891
x1.1.1	0,909			

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Pada tabel dibawah ini. memperlihatkan bahwa variabel budaya organisasi telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik, yaitu memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7, *composite reliability* lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5.

Tabel 10
Reliabilitas Konstruk Variabel Budaya Organisasi

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ADAPTABILITY	0,861	0,866	0,915	0,782
CONSISTENCY	0,826	0,828	0,896	0,742
INVOLVEMENT	0,834	0,848	0,900	0,751
MISSION	0,855	0,859	0,912	0,776

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dalam uji signifikansi terlihat pada tabel dibawah ini ditunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel budaya organisasi memiliki p value < 0,05 yang artinya bahwa semua indikator merupakan pembentuk variabel budaya organisasi.

Tabel 11
Uji Signifikansi Variabel Budaya Organisasi

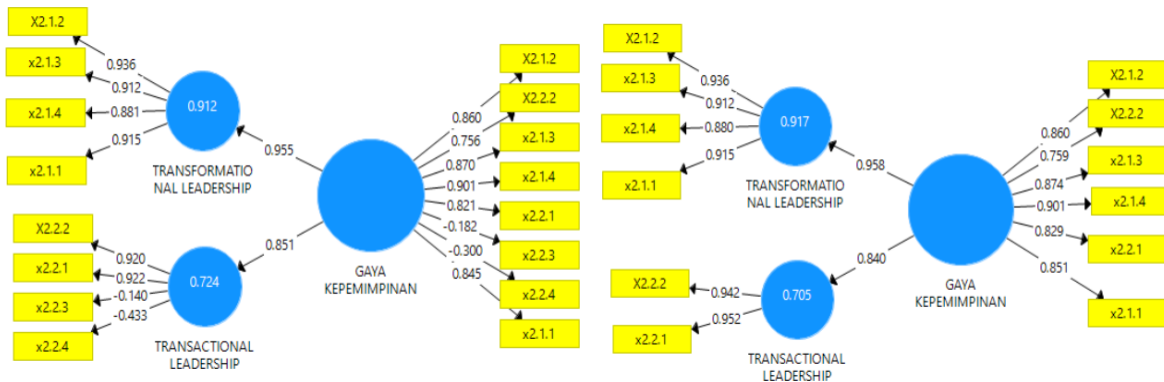
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> ADAPTABILITY	0,873	0,874	0,035	25,172	0,000
BUDAYA ORGANISASI -> CONSISTENCY	0,909	0,909	0,020	46,469	0,000
BUDAYA ORGANISASI -> INVOLVEMENT	0,890	0,891	0,028	32,225	0,000
BUDAYA ORGANISASI -> MISSION	0,885	0,882	0,032	27,585	0,000

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS

CFA Gaya Kepemimpinan

Untuk melakukan konfirmatori faktor analisis variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui 2 dimensi, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional yang terbagi menjadi 8 indikator. Hasilnya terlihat pada Gambar 4.4. yang memperlihatkan bahwa indikator yang mempunyai *loading factor* < 0,7 di drop dari model yaitu X2.2.3 dan X2.2.3. sedangkan yang lainnya berarti indikator yang membentuk variabel gaya kepemimpinan.

Gambar 8
Hasil Estimasi Model CFA Variabel Gaya Kepemimpinan



Menunjukkan terdapat 8 Indikator sebelum dilakukan analisis CFA

Menunjukkan terdapat 6 Indikator yang valid setelah dilakukan analisis CFA

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dalam tabel dibawah ini. ditunjukkan nilai *loading factor* yang merupakan validitas konstruk masing-masing indikator variabel gaya kepemimpinan. Dalam tabel terlihat X2.2.3 dan X2.2.4. memiliki loading faktor kurang dari 0,7 sehingga di drop dari model.

Tabel 12

Validitas Konstruk Variabel Gaya Kepemimpinan

	TRANSACTIONAL LEADERSHIP	TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
X2.1.2		0,936
X2.2.2	0,920	
x2.1.3		0,912
x2.1.4		0,881
x2.2.1	0,922	
x2.2.3	-0,140	
x2.2.4	-0,433	
x2.1.1		0,915

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dalam uji signifikansi terlihat pada tabel dibawah ini. ditunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel gaya kepemimpinan memiliki p value < 0,05 yang artinya bahwa semua indikator merupakan pembentuk variabel gaya kepemimpinan.

Tabel 13
Reliabilitas Konstruk Variabel Gaya Kepemimpinan

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
TRANSACTIONAL LEADERSHIP	0,886	0,890	0,946	0,897
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	0,931	0,932	0,951	0,830

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Selanjutnya hasil uji signifikansi pada tabel dibawah ini. menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai p value < 0,05 yang berarti seluruh indikator benar-benar merupakan indikator pembentuk konstruk gaya kepemimpinan.

Tabel 14
Uji Signifikansi Variabel Gaya Kepemimpinan

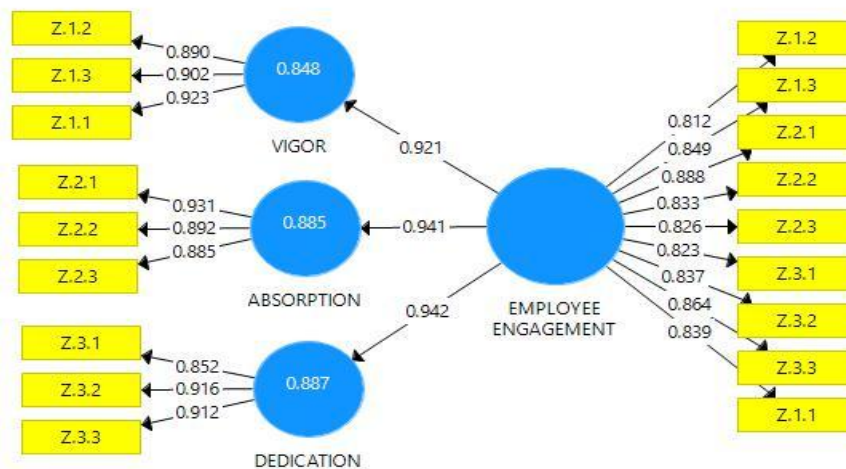
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GAYA KEPEMIMPINAN -> TRANSACTIONAL LEADERSHIP	0,840	0,846	0,043	19,460	0,000
GAYA KEPEMIMPINAN -> TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	0,958	0,959	0,011	84,044	0,000

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS

CFA *Employee Engagement*

Dalam melakukan konfirmatori faktor analisis variabel *employee engagement* dalam penelitian ini diukur melalui 3 dimensi, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang terbagi menjadi 12 indikator. Hasilnya terlihat pada Gambar dibawah ini . yang memperlihatkan bahwa seluruh indikator valid karena mempunyai *loading factor* lebih besar dari 0,7.

Gambar 9
Hasil Estimasi Model CFA Variabel *Employee Engagement*



Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dalam tabel dibawah ini. ditunjukkan nilai *loading factor* yang merupakan validitas konstruk masing-masing indikator variabel budaya organisasi. Dalam tabel semua indikator valid karena nilai *loading factor* lebih dari 0,7.

Tabel 15
Validitas Konstruk Variabel *Employee Engagement*

	ABSORPTION	DEDICATION	VIGOR
Z.1.1			0,923
Z.1.2			0,890
Z.1.3			0,902
Z.2.1	0,931		
Z.2.2	0,892		
Z.2.3	0,885		
Z.3.1		0,852	
Z.3.2		0,916	
Z.3.3		0,912	

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.

Pada tabel dibawah ini. memperlihatkan bahwa variabel *employee engagement* telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik, yaitu memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7, *composite reliability* lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5.

Tabel 16
Reliabilitas Konstruk Variabel *Employee Engagement*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ABSORPTION	0,887	0,889	0,930	0,816
DEDICATION	0,873	0,875	0,923	0,799
VIGOR	0,889	0,890	0,931	0,819

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dalam uji signifikansi terlihat pada tabel dibawah ini. ditunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel *employee engagement* memiliki p value < 0,05 yang artinya bahwa semua indikator merupakan pembentuk variabel *employee engagement*.

Tabel 17
Uji Signifikansi Variabel *Employee Engagement*

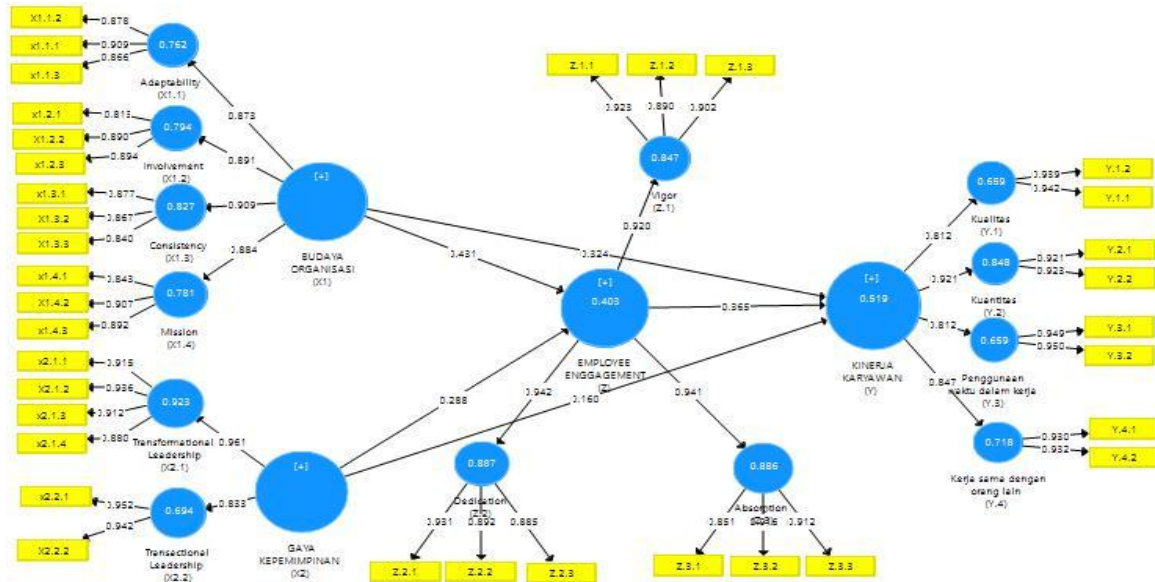
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
EMPLOYEE ENGAGEMENT -> ABSORPTION	0,941	0,942	0,017	55,566	0,000
EMPLOYEE ENGAGEMENT -> DEDICATION	0,942	0,941	0,018	52,071	0,000
EMPLOYEE ENGAGEMENT -> VIGOR	0,921	0,921	0,021	42,959	0,000

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) Uji Validitas Konvergen

Gambar dibawah ini menunjukkan hasil uji validitas konvergen yang dapat dilihat dari nilai *loading factor* seluruh indikator dinyatakan valid karena lebih dari 0,7

Gambar 10
Hasil Estimasi Model PLS



Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Tabel 18
Hasil Uji Validitas Konvergen Full Model PLS

	Outer loading	Validitas
x1.1.1	0,909	valid
X1.1.2	0,878	valid
x1.1.3	0,866	valid
x1.2.1	0,813	valid
X1.2.2	0,890	valid
x1.2.3	0,894	valid
x1.3.1	0,877	valid
X1.3.2	0,867	valid
X1.3.3	0,840	valid
x1.4.1	0,843	valid
x1.4.3	0,892	valid
X1.4.2	0,907	valid
X2.2.2	0,942	valid
X2.1.2	0,936	valid
x2.1.1	0,915	valid
x2.1.3	0,912	valid
x2.1.4	0,880	valid
x2.2.1	0,952	valid

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dalam tabel 18 dapat dilihat nilai *loading factor* setiap indikator terhadap konstraknya. Dari tabel tersebut dapat dilihat seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* > 0,7 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator adalah valid.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel dibawah ini menunjukkan hasil dari validitas diskriminan dimana dapat dilihat bahwa semua nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk melebihi nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, hal ini menunjukkan bahwa model PLS telah memenuhi syarat validitas diskriminan yang baik.

Tabel 19
Hasil Uji Validitas Diskriminan Full Model PLS

Fornell-Larcker Criterion

	BUDAYA ORGANISASI_(X1)	EMPLOYEE ENGGAGEMENT_(Z)	GAYA KEPEMIMPINAN_(X2)	KINERJA KARYAWAN_(Y)
BUDAYA ORGANISASI_(X1)	0,776			
EMPLOYEE ENGGAGEMENT_(Z)	0,587	0,841		
GAYA KEPEMIMPINAN_(X2)	0,538	0,521	0,847	
KINERJA KARYAWAN_(Y)	0,624	0,639	0,524	0,794

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk dapat ditentukan dari nilai *cronbach's alpha*, nilai *composite reliability* dan nilai *average variance extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *cronbachs alpha* melebihi 0,7, nilai *composite reliability* melebihi 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada tabel dibawah ini. ditunjukkan bahwa model sudah memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 20
Hasil Uji Reliabilitas Full Model PLS

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASI_(X1)	0,939	0,941	0,948	0,602
EMPLOYEE ENGGAGEMENT_(Z)	0,948	0,949	0,956	0,708
GAYA KEPEMIMPINAN_(X2)	0,920	0,922	0,938	0,717
KINERJA KARYAWAN_(Y)	0,916	0,917	0,931	0,630

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Ghozali dan Latan (2015:78) evaluasi model struktural dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Squares*, f^2 , dan Q^2 .

R-Square / Besar Pengaruh Simultan

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar pengaruh secara simultan (pengaruh bersama-sama) variabel eksogen terhadap endogen. Selain itu, dalam analisa PLS nilai R square juga dapat menunjukkan kekuatan model PLS. Berikut ini adalah nilai R Square variabel penelitian.

Tabel 21
Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
EMPLOYEE ENGGAGEMENT_(Z)	0,403	0,390
KINERJA KARYAWAN_(Y)	0,519	0,502

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Hasil analisa pada tabel 21. menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,519 yang menunjukkan bahwa besar pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan *employee engagement* adalah sebesar 51,9% sisanya dijelaskan oleh variabel di luar model. Model dengan variabel kinerja karyawan memiliki kekuatan model pada level moderat (model cukup kuat). Selanjutnya, nilai *R square* model variabel *employee engagement* adalah sebesar 0,403, hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* adalah sebesar 40,3 %, model dengan variabel *employee engagement* memiliki kekuatan moderat namun lebih rendah dari kinerja karyawan, hal ini sekaligus menunjukkan pentingnya variabel kinerja karyawan untuk dimasukkan dalam model PLS.

(Effect Size/ f Square/ f²) /Besar Pengaruh Parsial

Nilai *f square* (f²) menunjukkan besar pengaruh parsial masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut ini adalah nilai f² masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 22
F Square/Besar pengaruh Parsial

	EMPLOYEE ENGGAGEMENT_(Z)	KINERJA KARYAWAN_(Y)
BUDAYA ORGANISASI_(X1)	0,222	0,127
EMPLOYEE ENGGAGEMENT_(Z)		0,166
GAYA KEPEMIMPINAN_(X2)	0,099	0,034
KINERJA KARYAWAN_(Y)		

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Berdasarkan hasil analisa pada tabel 22, nilai f² di kolom Kinerja Karyawan yaitu *employee engagement* 0,166, budaya organisasi 0,127 dan gaya kepemimpinan 0,034. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah budaya organisasi sebesar 0,222.

Q² Predictive Relevance

Q² menunjukkan kekuatan prediksi model. Berikut adalah hasil pengolahan dengan tehnik *blindfolding* dalam *Smart PLS*

Tabel 23
Q² Predictive Relevance

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
EMPLOYEE ENGGAGEMENT_(Z)	810,000	582,251	0,281
KINERJA KARYAWAN_(Y)	720,000	489,536	0,320

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Hasil perhitungan Q^2 predictive relevance menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,32 yang menjelaskan bahwa model memiliki kekuatan prediksi pada level moderat, sedangkan model yang dibangun hanya dengan menggunakan variabel *employee engagement* saja memiliki kekuatan prediksi moderat namun lebih kecil yaitu dengan nilai Q^2 predictive relevance sebesar 0,281.

Uji Hipotesis Uji Pengaruh Langsung

Uji hipotesis diperoleh melalui tahapan *bootstrapping* di Smart PLS.

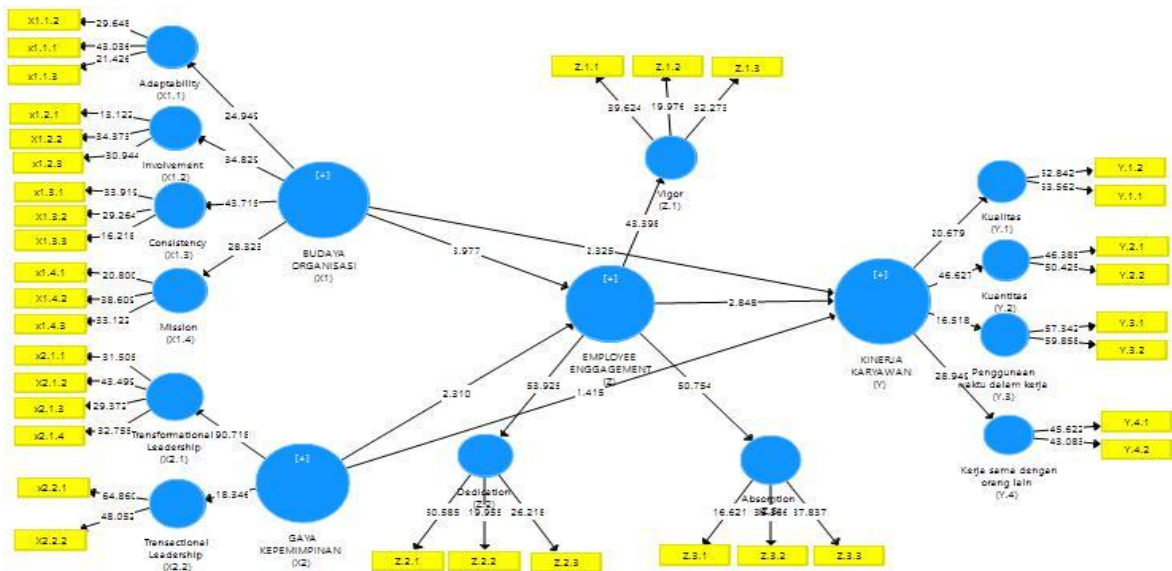
Dalam pengujian ini hipotesisnya adalah sebagai berikut :

Ho : Variabel eksogen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen

Ha : Variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen

Dengan taraf signifikan 0,05 maka Ho akan ditolak jika nilai *p value* < 0,05 dan t hitung > 1,65 (*1-tiled*), sedangkan jika nilai *p value* > 0,05 dan t hitung < 1,65 maka Ho diterima. Hasil estimasi model sebagai acuan untuk menguji hipotesis terlihat pada Gambar 11.

Gambar 11
Hasil estimasi model PLS *Bootstrapping*



Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Tabel 24
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI_ (X1) -> EMPLOYEE ENGGAGEMENT_ (Z)	0,431	0,436	0,108	3,977	0,000
GAYA KEPEMIMPINAN_ (X2) -> EMPLOYEE ENGGAGEMENT_ (Z)	0,288	0,290	0,125	2,310	0,011
BUDAYA ORGANISASI_ (X1) -> KINERJA KARYAWAN_ (Y)	0,324	0,317	0,139	2,325	0,010
GAYA KEPEMIMPINAN_ (X2) -> KINERJA KARYAWAN_ (Y)	0,160	0,159	0,113	1,415	0,079
EMPLOYEE ENGGAGEMENT_ (Z) -> KINERJA KARYAWAN_ (Y)	0,365	0,372	0,128	2,848	0,002

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dalam penelitian ini dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1: Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT Pertamina Retail menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.431 P Values $< 0,05$ dengan nilai T statistic sebesar 3.977. Nilai tersebut lebih besar dari T -tabel (1,65) yang berarti **Hipotesis 1 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana budaya organisasi mampu menjadi faktor pendorong *employee engagement*.

2. Pengujian Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* di PT Pertamina Retail menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.288, P Values $< 0,05$ dengan nilai T statistic sebesar 2.310. Nilai tersebut lebih besar dari T Tabel (1,65) yang berarti **Hipotesis 2 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* di PT Pertamina Retail yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana gaya kepemimpinan mampu menjadi faktor pendorong *employee engagement*.

3. Pengujian Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.324, P values $< 0,05$ dengan nilai T statistic sebesar 2.325. Nilai tersebut lebih besar dari T tabel (1,65) yang berarti **Hipotesis 3 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana budaya organisasi mampu menjadi faktor pendorong kinerja karyawan.

4. Pengujian Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.160, P values $> 0,05$ dengan nilai T statistic sebesar 1,415. Nilai tersebut lebih kecil dari T Tabel (1,65) yang berarti Hipotesis 5 Di tolak. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti bukan menjadi faktor pendorong utama untuk kinerja karyawan.

5. Pengujian Hipotesis 5: Terdapat pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Pertamina Retail menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.365, P values $< 0,05$ dengan nilai T statistic sebesar 2,848. Nilai tersebut lebih besar dari T Tabel (1.65) yang berarti **Hipotesis 5 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis kelima dimana *employee engagement* mampu menjadi faktor pendorong kinerja karyawan.

Uji Efek Mediasi (*Indirect Effect*)

Dalam penelitian ini, variabel *employee engagement* berperan sebagai variabel intervening/mediasi yang memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji signifikansi peran *employee engagement* maka dilakukan uji pengaruh tidak langsung. Dengan taraf signifikansi 0,05 maka H_0 ditolak jika nilai p value $< 0,05$ dan H_0 diterima jika nilai p value $> 0,05$.

Tabel 25
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original	Sample	Standard	T Statistics	
	Sample (O)	Mean (M)	Deviation (STDEV)	(O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI_(X1) -					
>	0,158	0,162	0,070	2,266	0,012
KINERJA KARYAWAN_(Y)					
GAYA KEPEMIMPINAN_(X2)					
->	0,105	0,109	0,063	1,664	0,048
KINERJA KARYAWAN_(Y)					

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

6. Pengujian Hipotesis 6: *Employee engagement* memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisa pada tabel dibawah ini . menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* positif dan signifikan dengan nilai Koefisien jalur 0,158 *P Values* < 0,05 dan *T Statistik* > 1,65 . Maka pengaruhnya positif dan signifikan. Namun berdasarkan hasil Uji secara

langsung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan nilai koefisien jalurnya lebih besar yaitu 0,324 maka mediasi yang mendukung adalah *partial mediation*. Maka dapat di artikan ada ataupun tidak ada *variabel employee engagement* budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dengan demikian **Hipotesis 6 di terima**

7. Pengujian Hipotesis 7: *Employee engagement* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisa pada tabel 4.27. menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebesar 0,105 dan nilai *T statistic* > 1,65 maka pengaruhnya positif dan signifikan. Oleh karena hasil uji pengaruh langsung gaya kepemimpinan tidak signifikan. Maka *employee engagement* memediasi penuh (*full mediation*). Artinya gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan apabila karyawan memiliki *employee engagement*. Berdasarkan penjelasan tersebut maka **Hipotesis 7 di terima**

Tabel 26
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Uraian	T statistic	P Value	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> .	3,977	0,000	Diterima
2	Kepemimpinan Terhadap <i>Employee Engagement</i> Terdapat pengaruh langsung	2,310	0,011	Diterima
3	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh langsung Gaya	2,325	0,010	Diterima
4	Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh langsung	1,415	0,079	Ditolak
5	<i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan. <i>Employee Engagement</i> Memediasi	2,848	0,002	Diterima
6	pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. <i>Employee Engagement</i> Memediasi	2,226	0,012	(<i>Partial</i>)
7	pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	1,664	0,048	(<i>Full</i>)

Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Pembahasan

Pada bagian ini akan dibahas hasil penelitian dengan mengacu pada konsep dan teori yang telah dikemukakan dalam tinjauan pustaka. Struktur pembahasan dimulai dari membandingkan antara temuan-temuan di penelitian ini dengan temuan-temuan di penelitian terdahulu, penjelasan secara teknik dan kontribusi pengaruh dari peubah langsung yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian dilanjutkan dengan penjelasan secara teknis dan kontribusi pengaruh dari peubah tidak langsung ke kinerja karyawan.

H1: Terdapat Pengaruh Positif Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di PT Pertamina Retail menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.431 $P\text{-Values} < 0,05$ dengan nilai T statistic sebesar 3.977. Nilai tersebut lebih besar dari T -tabel (1,65) yang berarti **Hipotesis 1 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana budaya organisasi mampu menjadi faktor pendorong *employee engagement*.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fanggidae, T. S., *et. al.* (2020) dan Hazriansyah *et. al.* (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Menurut Robbins dan Judge (2018:296) budaya organisasi merupakan sebuah sistem berbagi makna yang oleh para anggotanya dilakukan sehingga membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Artinya bahwa melalui budaya organisasi akan terbentuk suatu sistem nilai dalam suatu organisasi yang menjadikan ciri khas dan membedakannya dengan organisasi lainnya. Apabila budaya organisasi kuat maka bisa membuat organisasi semakin stabil.

Menurut Sheridan (2012:53) dalam Wibowo (2016:84) budaya organisasi merupakan salah satu pendorong utama *employee engagement*. Lebih lanjut Sheridan menjelaskan tentang pentingnya budaya organisasi bahwa tidak cuma menghasilkan nilai yang kokoh untuk pekerja bisa berbagi, namun pula membangun kerangka kerja yang menunjang nilai-nilai tersebut. Pendorong utama dari nilai inti ataupun nilai bersama meliputi sebagian elemen yang berbeda yang melahirkan *employee engagement*.

Sedangkan menurut McBain (2007:17-18) pada umumnya terdapat tiga hal utama yang membuat terwujudnya *employee engagement*, yaitu: organisasi, manajemen dan kepemimpinan serta *working life*. Organisasi merupakan salah satu hal penting yang menumbuhkan *employee engagement*. Hal-hal yang menjadi faktor terciptanya *employee engagement* adalah visi dan nilai yang dianut, budaya organisasi dan *brand* organisasi. Budaya organisasi yang diartikan merupakan budaya organisasi yang mempunyai keterbukaan serta perilaku suportif, dan komunikasi yang baik antara rekan kerja. Terdapatnya keadilan serta keyakinan selaku nilai organisasi yang mengakibatkan hal positif dalam terciptanya *employee engagement*.

Budaya organisasi memberikan kontribusi besar dalam menentukan *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan bukti empiris dari jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang disusun dalam bentuk kuisioner yang terdiri dari 12 item pertanyaan terkait dengan budaya organisasi dan terbagi atas empat dimensi, yaitu *adaptability*, *involvement*, *consistency* dan *Mission* yang masing-masing terdiri dari 3 indikator. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa dari duabelas indikator yang ada, indikator yang paling dominan adalah indikator yang termasuk ke dalam dimensi *adaptability*, yaitu indikator perubahan yang diturunkan dalam item kuisioner dengan pernyataan "Karyawan PTPR mampu beradaptasi terhadap perubahan tantangan bisnis". Sedangkan variabel *employee engagement* yang terdiri dari 9 item pertanyaan, dan terbagi atas tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang masing-masing memiliki tiga indikator, mendapatkan tanggapan tertinggi adalah pada dimensi *dedication* pada indikator rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diturunkan dalam item kuisioner dengan pernyataan "Saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan saya". Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa dengan dengan kemampuan karyawan beradaptasi dengan tantangan bisnis maka karyawan akan semakin meningkatkan *employee engagement* dan membuat karyawan semakin bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil analisa diatas budaya mampu meningkatkan engagement karyawan. Oleh karena itu untuk mengurangi atau menghilangkan budaya *silo minded/ego* sektoral di PT Pertamina Retail perlu didorong lagi budaya saling menghargai, rasa kebersamaan dan komunikasi yang baik seperti yang ada pada indikator X1.2.2. Karyawan PTPR memiliki sikap saling menghargai dalam tim, indikator X1.3.1. Karyawan PTPR memiliki rasa kebersamaan terhadap organisasi dan X1.3.2. Karyawan PTPR memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik

Selain itu, pengaruh positif budaya organisasi terhadap *employee engagement* juga tidak terlepas dari profil responden yang menjawab kuisioner yang diberikan. Berdasarkan usia, Karyawan PT. Pertamina Retail berada pada rentang usia 24-38 tahun yaitu tergolong generasi Xers. Ciri-ciri dari generasi ini diantaranya

adalah mampu beradaptasi, serta menerima perubahan dengan baik dan disebut sebagai generasi yang tangguh, memiliki karakter mandiri dan loyal, sangat mengutamakan citra, ketenaran, dan uang, tipe pekerja keras, menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap hasil kerjanya (Jurkiewicz, 2000; Putra, 2016). Sehingga hal ini selaras dengan hasil pengujian data bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H2: Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* di PT Pertamina Retail menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.288, $P\text{ Values} < 0,05$ dengan nilai $T\text{ statistic}$ sebesar 2.310. Nilai tersebut lebih besar dari $T\text{ Tabel}$ (1,65) yang berarti **Hipotesis 2 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* di PT Pertamina Retail yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana gaya kepemimpinan mampu menjadi faktor pendorong *employee engagement*.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kenny *et. al.* (2020) dan Riyadi *et. al.* (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Menurut Kinicki *et. al.* (2014:575) perilaku pemimpin diyakini secara langsung dapat mempengaruhi efektivitas kelompok kerja. Hal ini mengarahkan peneliti untuk mengidentifikasi pola perilaku (disebut gaya kepemimpinan) yang memungkinkan para pemimpin untuk mempengaruhi orang lain secara efektif.

Menurut Griffin *et. al.* (2020:122) *employee engagement* dapat meningkat ketika karyawan memiliki kepemimpinan yang mendukung. Kemampuan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan sangat berdampak sebagai pendorong *engagement* melalui pemberian motivasi pengakuan kepada karyawan dan dialog untuk pengembangan karir karyawan yang akan membuat karyawan menjadi lebih semangat di tempat kerja.

Sementara menurut McBain (2007:17-18), manajemen dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama dalam terciptanya *employee engagement*. *Engagement* dibentuk lewat proses serta memerlukan waktu yang panjang, dan komitmen yang besar dari para pemimpin. Oleh sebab itu, dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam hal mentoring karyawan. Ada pula keahlian yang hendaknya dipunyai oleh pemimpin dalam menghasilkan *employee engagement*, ialah metode komunikasi, metode membagikan *feedback* serta metode evaluasi kinerja

Gaya kepemimpinan memberikan kontribusi besar dalam menentukan *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan bukti empiris dari jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang disusun dalam bentuk kuisioner yang terdiri dari 8 item pertanyaan terkait dengan gaya kepemimpinan dan terbagi atas dua dimensi, yaitu *transformational leadership* dan *transactional leadership* yang masing-masing terdiri dari 4 indikator. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa dari kedelapan indikator yang ada, indikator yang paling

dominan adalah indikator yang termasuk ke dalam dimensi *transformational leadership*, yaitu indikator motivasi inspirasional yang diturunkan dalam item kuisioner dengan pernyataan “Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai.”. Sedangkan variabel *employee engagement* yang terdiri dari 9 item pertanyaan, dan terbagi atas tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang masing-masing memiliki tiga indikator, mendapatkan tanggapan tertinggi adalah pada dimensi *dedication* pada indikator rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diturunkan dalam item kuisioner dengan pernyataan “Saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan saya”. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai membuat karyawan memiliki sikap positif yang meningkatkan *engagement* karyawan dan membuat karyawan semakin bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

H3: Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.324, $P\text{ Values} < 0,05$ dengan nilai $T\text{ statistic}$ sebesar 2.325. Nilai tersebut lebih besar dari $T\text{ tabel}$ (1,65) yang berarti **Hipotesis 3 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa *budaya organisasi* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana budaya organisasi mampu menjadi faktor pendorong kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rohman, *et. al.* (2021), Murali, S. R., & Aggarwal, D. (2020), Kenny *et. al.* (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Schein (2017:21) diuraikan bahwa budaya merupakan suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan atau diciptakan oleh suatu kelompok tertentu sebagai pembelajaran dalam mengatasi suatu masalah eksternal dan integrasi internal secara formal. Oleh sebab itu, hal perlu diajarkan/diwariskan dengan

cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan integrasi internal dan eksternal tersebut kepada anggota-anggota baru.

. Kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan budaya organisasi yang terdapat dalam perusahaan. Budaya ialah salah satu perlengkapan buat mempererat ikatan yang terjalin dalam sesuatu organisasi dalam industri. Bersamaan dengan berjalannya waktu, budaya tentu tercipta dalam organisasi serta bisa pula dialami khasiatnya dalam berikan sumbangan untuk daya guna organisasi secara totalitas. Menurut Robbins & Judge (2018:313) pada dasarnya, budaya organisasi atau kepribadian dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan, dengan budaya yang lebih kuat memiliki dampak yang lebih besar..

Sedangkan menurut Kasmir (2016:189) budaya organisasi termasuk kedalam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya kerja memiliki tujuan utama dalam pelaksanaan aktivitas operasional industri ialah buat mengganti perilaku serta pula sikap sumber energi, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kenaikan kinerja pula tersebut sekalian selaku upaya strategis di dalam mengalami bermacam tantangan bisnis di masa yang hendak tiba. Budaya kerja bisa memastikan tingkatan kenyamanan yang diperoleh pegawai pada sesuatu area kerja, terus menjadi aman area tersebut hingga hendak membuat hati pegawai bahagia sehingga mereka hendak sanggup menuntaskan tiap tugas serta tanggung jawabnya dengan penuh pemahaman. Terdapatnya budaya kerja yang baik hingga pegawai hendak terpacu buat menghasilkan segenap kemampuannya dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, semakin baik budaya kerja yang berlaku di sesuatu organisasi ataupun industri, hingga bisa mempengaruhi terhadap kenaikan kinerja karyawan.

Budaya organisasi memberikan kontribusi besar dalam menentukan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan bukti empiris dari jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang disusun dalam bentuk kuisioner yang terdiri dari 12 item pertanyaan terkait dengan budaya organisasi dan terbagi atas empat dimensi, yaitu *adaptability*, *involvement*, *consistency* dan *Mission* yang masing-masing terdiri dari 3 indikator. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa dari duabelas indikator yang ada, indikator yang paling dominan adalah indikator yang termasuk ke dalam dimensi *adaptability*, yaitu indikator perubahan yang diturunkan dalam item kuisioner dengan pernyataan “Karyawan PTPR mampu beradaptasi terhadap perubahan tantangan bisnis”. Sedangkan kinerja karyawan yang terdiri dari 9 item pertanyaan, dan terbagi atas empat dimensi, yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja dan kerjasama dengan orang lain. Hasil analisis menunjukkan yang memiliki tanggapan tertinggi adalah pada dimensi kualitas pada indikator ketelitian yang diturunkan dalam item

kuisioner dengan pernyataan “Saya memiliki ketelitian dan selalu meminimalisir kesalahan dalam bekerja”. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa dengan karyawan yang mampu beradaptasi dengan tantangan bisnis maka karyawan akan semakin meningkat kinerjanya dan membuat karyawan semakin teliti dan meminimalisir kesalahan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut PT. Pertamina Retail mampu beradaptasi dengan tantangan bisnis meskipun memiliki permasalahan dengan birokrasi di internal organisasi. Oleh karena itu perlu dilakukan pendekatan lain melalui sistem atau model organisasi agar birokrasi menjadi efektif. Menurut Andhi Kurniawan (LAN, 2019) perlu alternatif untuk menggantikan model organisasi birokrasi ala Weber yang banyak digunakan di Indonesia dengan model organisasi yang lebih adaptif dan responsif. Terdapat dua model organisasi praktis terbaru yang dapat diterapkan untuk memangkas layer birokrasi dan mengoptimalkan peran Jabatan Fungsional agar lebih berperan secara profesional sesuai kompetensi dan keahliannya, yakni holakrasi yang diperkenalkan Brian J Robertson pada 2009 dan *agile organization* yang merupakan hasil riset McKinsey 2018. Secara singkat holakrasi mengintegrasikan tren kepemimpinan modern dan dapat digambarkan dengan baik oleh struktur organisasi yang terus berubah (tim kecil yang diorganisir ke dalam jaringan) yang dipimpin melalui pengambilan keputusan bersama dan tingkat otonomi yang sangat tinggi. Singkatnya, holakrasi ialah teknik pengambilan keputusan secara bersama (*teamwork*) dalam suatu kelompok-kelompok fungsional yang dibagi secara tematik. Model kedua, yakni *agile organization* yang dirilis McKinsey, digambarkan lebih seperti organisasi yang lincah bagaikan organisme yang hidup (*living organism*). Organisasi memiliki sifat yang seakan-akan paradoks yakni stabil namun dinamis pada saat yang bersamaan. Dalam organisasi tersebut dirancang sebuah elemen tulang punggung yang bersifat stabil, yang berevolusi secara perlahan dan mendukung kemampuan dinamis yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan dan peluang baru.

H4: Tidak Terdapat Pengaruh Signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.160, *P Values* > 0,05 dengan nilai *T statistic* sebesar 1,415. Nilai tersebut lebih kecil dari *T Tabel* (1,65) yang berarti Hipotesis 5 Di tolak. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti bukan menjadi faktor pendorong utama untuk kinerja karyawan.

Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi *et. al* (2020) dan Murali & Aggarwal (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kenny *et.al* (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini Kenny *et al* (2020) menjelaskan tidak terdapatnya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dikarenakan pimpinan memberikan inspirasi dan pimpinan memperhatikan kebutuhan pegawai namun tidak mampu memberikan kesadaran kepada pegawai untuk mengecek kembali tugas yang diberikan dan belum mampu memastikan pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan tepat.

Gaya kepemimpinan tidak memberikan kontribusi secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan bukti empiris dari jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang disusun dalam bentuk kuisioner yang terdiri dari 8 item pertanyaan terkait dengan gaya kepemimpinan dan terbagi atas dua dimensi, yaitu *transformational leadership* dan *transactional leadership* yang masing-masing terdiri dari 4 indikator. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa dari kedelapan indikator yang ada, indikator yang paling dominan adalah indikator yang termasuk ke dalam dimensi *transformational leadership*, yaitu indikator motivasi inspirasional yang diturunkan dalam item kuisioner dengan pernyataan “Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai.”. Sedangkan kinerja karyawan yang terdiri dari 9 item pertanyaan, dan terbagi atas empat dimensi, yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja dan kerjasama dengan orang lain. Yang memiliki tanggapan terendah adalah pada dimensi penggunaan waktu bekerja dengan pernyataan “Saya selalu mengoptimalkan jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan saya”. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai namun pemimpin kurang mengecek bawahannya apakah mengoptimalkan jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang membuat kinerja tidak optimal. Hal ini menuntut pemimpin untuk lebih *flexible* lagi dalam melakukan pendekatan kepada bawahannya. Hal ini senada yang disampaikan Yukl (2013:281) pemimpin bisa melaksanakan banyak perilaku yang memastikan kinerja organisasi, serta 2 pendekatan universal dipaparkan oleh teori kepemimpinan. Salah satu pendekatan merupakan dengan memakai sikap kepemimpinan yang secara langsung mempengaruhi orang serta kelompok. Sikap berorientasi tugas digunakan paling utama untuk meningkatkan efisiensi serta keandalan proses. Seorang pemimpin selalu mempunyai cara yang berbeda untuk mengelola karyawan di dalam sebuah perusahaan baik dari perilaku, kompetensi dan strategi dalam mempengaruhi kinerja bawahannya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang tepat akan sangat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya..

Apabila menghubungkan hasil ini dengan profil responden paling banyak dari kalangan generasi Xers yang berusia antara 24-38 tahun. Menurut Lancaster dan Stillman (2002), generasi Xers merupakan generasi yang sangat independent dan punya potensi, tidak bergantung pada orang lain untuk menolong mereka. Oleh sebab itu, ketika seorang dari generasi Xers ini menjadi pemimpin, maka akan melakukan tindakan-tindakan yang berhubungan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi dengan caranya sendiri.

H5: Terdapat Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Pertamina Retail menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.365, *P Values* < 0,05 dengan nilai *T statistic* sebesar 2,848. Nilai tersebut lebih besar dari *T Tabel* (1.65) yang berarti Hipotesis 5 diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis kelima dimana *employee engagement* mampu menjadi faktor pendorong kinerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rohman, *et. al.* (2021), Hazriansyah (2017), Murali & Aggarwal (2020), Kenny *et. al.* (2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Armstrong (2021:210) *employee engagement* terjalin kala orang berkomitmen buat pekerjaan mereka serta organisasi, orang termotivasi buat menggapai tingkatan kinerja yang besar. Seseorang karyawan yang engaged hendak merasa loyal serta hirau dengan masa depan organisasinya. Karyawan tersebut mempunyai kesediaan buat melaksanakan usaha ekstra demi tercapainya tujuan organisasi buat berkembang serta tumbuh.

Truss *et. al.* (2014:1) dalam Armstrong (2021:210) mencatat *employee engagement* memiliki potensi untuk meningkatkan tingkat kinerja dan profitabilitas perusahaan. Bukti untuk ini telah disediakan oleh Gallup (2006) yang memeriksa lebih dari 23.000 unit bisnis dan membandingkan kinerja keuangan kuartil atas dan kuartil bawah dengan skor keterlibatan. Mereka menemukan bahwa:

Mereka yang memiliki skor keterlibatan di kuartil bawah rata-rata 31–51 per persen lebih banyak perputaran karyawan, 51 persen lebih banyak penyusutan inventaris dan 62 persen lebih banyak kecelakaan.

Mereka yang memiliki skor keterlibatan di kuartil teratas rata-rata 12 persen advokasi pelanggan yang lebih tinggi, produktivitas 18 persen lebih tinggi dan 12 persen persentase profitabilitas yang lebih tinggi.

Employee engagement memberikan kontribusi besar dalam menentukan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan bukti empiris dari jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang disusun dalam bentuk kuisioner yang terdiri dari 9 item pertanyaan variabel *employee engagement* dan terbagi atas tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang masing-masing memiliki tiga indikator, mendapatkan tanggapan tertinggi adalah pada dimensi *dedication* pada indikator rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diturunkan dalam item kuisioner dengan pernyataan “Saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan saya”. Sedangkan kinerja karyawan yang terdiri dari 9 item pertanyaan, dan terbagi atas empat dimensi, yaitu Kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja dan kerjasama dengan orang lain. Yang memiliki tanggapan tertinggi adalah pada dimensi Kualitas pada indikator ketelitian yang diturunkan dalam item kuisioner dengan pernyataan “Saya memiliki ketelitian dan selalu meminimalisir kesalahan dalam bekerja”. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa dengan mempunyai karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab maka akan membuat karyawan lebih teliti dan selalu meminimalisir kesalahan yang membuat kinerja karyawan semakin baik.

H6: *Employee Engagement* memediasi secara parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisa pada tabel 4.27. menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* positif dan Signifikan dengan nilai Koefisien jalur 0,158 *P Value* < 0,05 dan T Statistik > 1,65. Maka pengaruhnya positif dan signifikan. Namun berdasarkan hasil Uji secara langsung pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan nilai koefisien jalurnya lebih besar yaitu 0,324 maka mediasi yang mendukung adalah *partial mediation*. Hal ini juga berdasarkan perhitungan Metode *Variance Accounted For* (VAF) yang dikembangkan oleh (Preacher dan Hayes, 2008) diperoleh Nilai VAF 32,7 % yang artinya *partial mediation* (20-80 %). Maka dapat di artikan ada ataupun tidak ada variabel *employee engagement* budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan namun dengan adanya *employee engagement* akan lebih mempercepat tercapainya kinerja. Dengan demikian Hipotesis 6 di terima.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin, R., Lo, S. J. (2020) bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Menurut Rachmawati (2014:63) bahwa *outcome* kinerja karyawan erat hubungannya dengan *employee engagement*. Ketika karyawan merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja dapat membuat dia lebih betah dan nyaman bekerja yang akan membuat organisasi terus tumbuh, produktivitas meningkat, keuntungan akan naik dan pelanggan semakin puas. Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan..

Sedangkan menurut Griffin *et. al.* (2020:122) Karyawan yang terlibat memberikan upaya penuh untuk pekerjaan mereka, sering kali melampaui apa yang dibutuhkan karena mereka bersemangat tentang perusahaan dan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Pekerja yang tidak terlibat tidak berkinerja mendekati kemampuan potensial mereka, karena kurang memiliki hubungan emosional dan motivasi dengan atasannya yang mendorong upaya diskresi.

H7: *Employee Engagement* memediasi secara Penuh Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisa pada tabel 4.27. menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebesar 0,105 dan nilai T statistik > 1,65 maka pengaruhnya positif dan signifikan. Oleh karena hasil uji pengaruh langsung gaya kepemimpinan tidak signifikan. Maka *employee engagement* memediasi penuh (*Full mediation*). Artinya gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan apabila karyawan memiliki *employee engagement*. Berdasarkan penjelasan tersebut maka **Hipotesis 7 di terima.**

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kenny *et. al.* (2020) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Menurut Griffin *et. al.* (2020:122) *employee engagement* dapat meningkat ketika karyawan memiliki kepemimpinan yang mendukung. Kemampuan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan sangat berdampak sebagai

pendorong *engagement* melalui pemberian motivasi pengakuan kepada karyawan dan dialog untuk pengembangan karir karyawan yang akan membuat karyawan menjadi lebih semangat di tempat kerja. Gaya kepemimpinan yang tidak tepat akan berdampak pada kinerja karyawan. Seperti halnya pemimpin yang kurang memotivasi kepada timnya dan jarang memberi penghargaan kepada kinerja baik pegawainya, namun bisa memarahi timnya apabila pegawai memiliki sedikit kesalahan, padahal pegawai yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, mau menerima tantangan dan merasa pekerjaannya memberi makna bagi dirinya. Hal tersebut akan berdampak positif bagi kinerja pegawai dan pertumbuhan organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa *employee engagement* dapat memberikan perubahan bagi individu, tim maupun organisasi.

Berdasarkan Hasil pengolahan data terlihat pada Tabel dibawah ini. terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar. Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2013:321), kepemimpinan transformasional merupakan sesuatu kondisi dimana para pengikut dari seseorang pemimpin transformasional merasa terdapatnya keyakinan, kekaguman, kesetiaan, serta hormat terhadap pemimpin tersebut, serta mereka mempunyai motivasi buat melaksanakan yang lebih dari pada dini yang mereka harapkan. Gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada menanamkan keyakinan kepada para pegawai ditetapkan, akan membuat para pegawai memiliki semangat dan arah yang jelas pada saat menjalankan aktifitas, sehingga akan sangat mempengaruhi kinerja.

Tabel 27
Hasil CFA Variabel Gaya Kepemimpinan

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GAYA KEPEMIMPINAN -> TRANSACTIONAL LEADERSHIP	0,840	0,846	0,043	19,460	0,000
GAYA KEPEMIMPINAN -> TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	0,958	0,959	0,011	84,044	0,000

Berdasarkan hal tersebut PT. Pertamina retail perlu meningkatkan *employee engagement* agar gaya kepemimpinan lebih efektif dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya semakin baik budaya organisasi di PT. Pertamina Retail maka *employee engagement* akan semakin baik. Budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah budaya *adaptability* yaitu pada indikator kemampuan beradaptasi terhadap tantangan bisnis. Adapun hal yang masih perlu ditingkatkan pada budaya organisasi PT. Pertamina Retail adalah dimensi *consistency* pada indikator komitmen terhadap kemajuan perusahaan, hal ini akan menghambat terciptanya *employee engagement*. Berdasarkan salah satu permasalahan di PT Pertamina Retail terdapat budaya *silo minded/ego* sektoral dan budaya ingin dilayani maka PT Pertamina retail perlu mendorong atau meningkatkan budaya yang positif seperti tercermin dalam indikator-indikator dalam budaya organisasi yaitu sikap saling menghargai, rasa kebersamaan terhadap organisasi, dan kemampuan berkomunikasi yang baik
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan di PT. Pertamina Retail maka *employee engagement* akan semakin baik. Gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah gaya kepemimpinan transformasional yaitu pada indikator motivasi inspirasional. Adapun hal yang masih perlu ditingkatkan pada budaya organisasi PT. Pertamina Retail adalah dimensi gaya kepemimpinan transaksional pada

- indikator *Passive management by exseption*, yaitu tidak melakukan hal apapun sampai masalah menjadi serius. Hal ini akan menghambat terciptanya *employee engagement*. Oleh karena itu peran pemimpin PT Pertamina Retail harus lebih sering mengontrol dan memastikan proses yang berjalan sesuai dengan arah perusahaan. Berdasarkan hal tersebut pemimpin di Pertamina Retail didorong untuk memiliki gaya kepemimpinan yang lebih transformatif guna meningkatkan *employee engagement*.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik budaya organisasi di PT. Pertamina Retail maka kinerja karyawan akan semakin baik. Budaya organisasi yang paling berpengaruh adalah budaya *adaptability* yaitu pada indikator kemampuan beradaptasi terhadap tantangan bisnis. Adapun hal yang masih perlu ditingkatkan pada budaya organisasi PT. Pertamina Retail adalah dimensi *consistency* pada indikator komitmen terhadap kemajuan perusahaan, hal ini akan menghambat terciptanya kinerja karyawan. Kemampuan beradaptasi merupakan salah satu untuk memangkas birokrasi, namun dalam hal ini PT Pertamina Retail memiliki kemampuan beradaptasi yang baik oleh karena itu diperlukan pendekatan sistem atau model organisasi yang lebih dinamis untuk memangkas birokrasi.
 4. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya gaya kepemimpinan apapun yang dilakukan di PT. Pertamina Retail maka tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional yaitu pada indikator motivasi inspirasional. Adapun hal yang masih perlu ditingkatkan pada kinerja karyawan PT. Pertamina Retail adalah dimensi gaya kepemimpinan transaksional pada indikator *passive management by exseption*, yaitu tidak melakukan hal apapun sampai masalah menjadi serius. Oleh karena itu untuk meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan bisa ditingkatkan pengaruhnya terhadap kinerja pemimpin tidak hanya memberikan inspirasi atau motivasi kepada karyawan namun perlu memastikan proses yang berjalan dibawahannya sudah berjalan dengan benar sebelum terjadi permasalahan yang lebih besar.
 5. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *employee engagement* di PT. Pertamina Retail maka kinerja karyawan akan semakin baik. *Employee engagement* yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah dimensi *dedication* yaitu pada indikator rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Adapun hal yang masih perlu ditingkatkan pada budaya organisasi PT. Pertamina Retail adalah dimensi *vigor* pada indikator bertahan pada pekerjaan. *Employee engagement* memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya meskipun tanpa *employee engagement* budaya organisasi tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun dengan adanya *employee engagement* kinerja akan semakin lebih baik. Oleh karena itu PT. Pertamina Retail perlu meningkatkan budaya organisasi dan *employee engagement* agar kinerja karyawan semakin maksimal
 7. *Employee engagement* memediasi secara Penuh pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya agar gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan maka PT. Pertamina Retail perlu meningkatkan *employee engagement*.

Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagi PT. Pertamina Retail

- a. Berdasarkan hasil penelitian empiris melalui analisis jalur di dapatkan variabel yang memiliki koefisien jalur yang paling besar adalah variabel budaya organisasi terhadap *employee engagement* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu Pertamina Retail untuk meningkatkan kinerjanya maka perlu dikembangkan program-program yang dapat meningkatkan budaya organisasi diantaranya menggalakkan kembali Budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) milik Pertamina Retail dengan melakukan program internalisasi nilai-nilai budaya agar karyawan memiliki *sense of belonging* dan dibentuk *agent of change* untuk mempercepat proses terciptanya budaya yang kuat. Sedangkan untuk meningkatkan *employee engagement* dapat dilakukan melalui program *employee development*, membuka ruang bagi karyawan untuk berpendapat, memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan.
- b. Berdasarkan hasil penelitian empiris budaya organisasi pada dimensi *adaptability* menurut responden PT Pertamina Retail mampu beradaptasi dengan tantangan bisnis. Hal ini berbeda dengan tantangan dalam hal birokrasi yang cukup tinggi dan menjadi penghambat. Oleh karena itu perlu dilakukan pendekatan system atau model organisasi yang lebih dinamis dalam memangkas birokrasi. Menurut Andhi Kurniawan (Lembaga Administrasi Negara, 2019) terdapat dua model organisasi praktis terbaru yang dapat diterapkan untuk memangkas layer birokrasi dan mengoptimalkan peran Jabatan Fungsional agar lebih berperan secara profesional sesuai kompetensi dan keahliannya, yakni holokrasi yang diperkenalkan Brian J Robertson pada

2009 dan agile organization yang merupakan hasil riset McKinsey 2018. Kedua model organisasi tersebut memiliki kemiripan yakni sama-sama bekerja secara *teamwork* dengan mengedepankan kompetensi dan keahlian di masing-masing kelompok fungsionalnya sesuai tematik dan bersifat dinamis dalam merespons perubahan dan tantangan yang ada.

- c. Dari latar belakang permasalahan penelitian ini di Pertamina Retail terdapat budaya *silo minded* atau ego sektoral serta terdapat budaya ingin dilayani. Berdasarkan hasil empiris budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan, pada dimensi *consistency* terdapat budaya kerja tim dan pada dimensi *involvement* terdapat budaya saling menghargai. Oleh karena itu disarankan untuk Pertamina Retail membuat kegiatan atau program yang melibatkan berbagai divisi yang ada sehingga muncul kebersamaan dalam tim dan saling menghargai.
- d. Berdasarkan hasil penelitian empiris gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan dan mampu meningkatkan *engagement* karyawan. Oleh karena itu para pemimpin di Pertamina Retail didorong untuk mengikuti pelatihan atau *coaching* untuk menjadi seorang pemimpin yang memiliki karakteristik transformasional.

Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh melalui *employee engagement*, sedangkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Oleh karena itu saran bagi penelitian selanjutnya model yang dibuat adalah budaya organisasi langsung terhadap kinerja karyawan sedangkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui *employee engagement*.
- b. Hasil penelitian menunjukkan R-square kinerja karyawan yaitu sebesar 0,519 yang artinya kinerja karyawan dijelaskan variabel yang ada dalam model sebesar 51,9 %. Oleh karena itu untuk meningkatkan R-Square perlu di tambahkan variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan misalnya variabel kompensasi.
- c. Perlunya menambahkan variabel kinerja organisasi sebagai variabel endogen. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan secara langsung bisa meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini penting karena PT. Pertamina Retail adalah sebuah anak usaha BUMN yang tentunya dipengaruhi oleh induk perusahaan dan regulasi pemerintah.

Daftar Pustaka

- Anwar Prabu Mangkunegara (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda.
- AON Hewitt (2017) *Trends in global Employee Engagement: Global Employee Engagement rebounds to match its all-time high*. Aon, 1–15.
- Arifin, R., & Lo, S. J. (2020). *The Effect Of Intrinsic Motivation And Organizational Culture On Employee Engagement Mediated Performance At PT XYZ*. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(5), 879-887.
- Armstrong, Michael (2021). *Handbook of Strategic Human Resource Management-Improve business performance through strategic people management*. Seventh edition. Kogan Page Limited
- Barrett, Richard (2006). *Building a Values-Driven: Organization A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Elsevier Inc.
- Bass, Bernard M. (2008). *The Bass Handook of Leadership, Theori, Research and Managerial Applications*, Fourth Edition. New York: A Division of Simon& Schuster, Inc.
- Bougie & Sekaran (2020). *Research Methods for Business: A skill Building Approach, Edisi 8*. New York: John wiley@Sons.
- Bridger, Emma (2018). *Employee Engagement:A Practical Introduction. Second Edition*. Kogan Page Limited.
- Busro, Muhammad (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media.
- Chin, W.W. 1998. *The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling*. G.A. Marcoulides (Ed.), (2014). *Modern Methods For Business Research* (pp. 295-336). London, England: Lawrence Erlbaum.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations, Aligning Culture and Strategy*. San Fransisco: Published by Jossey-Bass.
- Dessler, Gary (2020). *Human Resources Management*. Sixteen edition. Pearson Education, Inc.
- Fanggidae, T. S., Djani, W., & MNB, N. (2020). *Analysis Of The Effect Of Quality Of Work Life And Organizational Culture On Employee Engagement At PT Jasa Raharja (Company) East Nusa*

- Tenggara Branch. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 4(02), 15-33.
- Gallup (2013). *The State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders*. Gallup.
- Gozali, I., Latan H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Tomas G. Hult M., Ringle CM., Sarstedt M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) second edition*. by SAGE Publications, Inc.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2018). *Multivariate Data Analysis, Eighth Edition.*, Annabel Aiscow: Cengage.
- Hazriansyah, M. (2017). *The Influence Of Organizational Culture With Employee Engagement on Performance* (A Lesson from PT. Wika Bitumen Jakarta-Buton). *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(11), 502-510.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T., (2013). *Organizational Behavior and Management*. Tenth Edition. McGraw-Hill Education,
- Kenny A., P., A., Zeplin J. H. P, Rismawati B. S2, & Sanju K. S. (2020). *Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies*. published by EDP Sciences
- Kinicki, A., Kreitner, R., Sinding, K., Waldstrøm, C., (2014). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill
- Kumar, A., & Kumar, P. S. (2018). *Impact of organizational culture on employee performance*. *International journal of Current Research and Modern Education (IJCRME)*
- McBain, R., (2007). *The practice of engagement: Research into current Employee Engagement practice*. *Strategic HR Review*, 6(6).
- Murali, S. R., & Aggarwal, D. (2020). *A Study on the Impact of Transformational Leadership Style on Employee Engagement and Employee Performance in ICT Industry—(a Study With Reference to the ICT Industry in United Arab Emirates)*. *International Journal of Management*, 11(5).
- Oblinger, D. dan Oblinger, J., Eds. (2005). *Educating the Net Gen*. Washington, D.C.: EDUCAUSE.
- Praharsyarendra, O. K., Sukmawati, A., & Dirdjosuparto, S. (2020). Pengaruh Keterlekatan Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Start-Up Company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 13(1), 63-83.
- PT. Pertamina Retail (2020). Annual report Tahun 2019 PT Pertamina Retail.
- Rachmawati, M. (2014). *Employee engagement sebagai kunci meningkatkan Kinerja Karyawan* (*International Journal Review*). Among Makarti, 6(2).
- Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips, Stanley M. Gully. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Thirteenth Edition. Cengage. Boston USA
- Riyadi, M. R., Fakhri, M., & Winarno, A. (2020). *the effect of servant leadership toward employee performance through employee engagement as an intervening variable* (Study at PT. Telekomunikasi Indonesia Bandung Witel Office). *Journal of Critical Reviews*, 7(13), 4615-4621.
- Robbins, P. Stephen & Coulter Mary. (2018). *Management, Global Edition*, 161 Pearson Education Limited.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Fourteenth edition-Pearson England.
- Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). *The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia*. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 75-88.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). *The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance*. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Schein, Edgar H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition. Now Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc.
- Setjoadi, T. N., Christianti, L., & Widjaja, D. C. (2016). Pengaruh Transformational Leadership Melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Steak Hut Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 4(1), 209-222.
- Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: CV Alfabeta
- Sukandar, A. C. (2019). *Mentalitas Silo*. diakses tanggal 18 april 2021 dari <https://www.wartaekonomi.co.id/read216346/apa-itu-mentalitas-silo>.

Tewal, B. Adolfina, Merinda Ch. H.Pandowo, Hendra N.Tawas (2017) *Perilaku Organisasi*, Bandung: CV.Patra Media Grafindo

Wibowo (2016). *Budaya Organisasi*. Cetakan ke-4 . Jakarta: Rajawali Pers

Wibowo (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Cetakan ke-11. Jakarta: Rajawali Pers

Yukl, Gary (2013). *Leadership In Organizations*. Penerbit: Pearson