

**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT.AEROFOOD ACS SURABAYA**

SKRIPSI



Oleh :

Hashifah Nura 'Aina

NIM. 210401110189

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2025

**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT.AEROFOOD ACS SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan kepada :

Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana
Psikologi (S.Psi)

Oleh :

Hashifah Nura 'Aina
NIM. 210401110189

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT.AEROFOOD ACS SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh
Hashifah Nura 'Aina
NIM. 210401110189

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Dosen Pembimbing 1 <u>Rahmatika Sari Amalia, M.Psi</u> NIP. 199105222020122001		9 Juni 2025

Malang, 10 Juni 2025
Mengetahui,
Ketua Program Studi


Yusuf Ratu Agung, MA
NIP. 19800102020150310

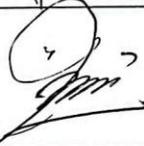
**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT.AEROFOOD ACS SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh
Hashifah Nura 'Aina
NIM. 210401110189

Telah diujikan dan dinyatakan LULUS oleh Dewan Penguji Skripsi dalam Majelis
Sidang Skripsi Pada tanggal 15 Juni 2025

DEWAN PENGUJI SKRIPSI

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Sekretaris Ujian <u>Hamim, S.S, M.Pd.I</u> NIP. 198205072023211018		16 Juni 2025
Ketua Penguji <u>Rahmatika Sari Amalia, M.Psi</u> NIP. 199105222020122001		16 Juni 2025
Penguji Utama <u>Drs. Zainul Arifin, M.Ag</u> NIP. 196506061994031003		17 Juni 2025

Disahkan oleh,

Dekan



Prof. Dr. Rifa Hidayah, M.Si

NIP. 197611282002122001

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah berjudul :

**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.
AEROFOOD ACS SURABAYA**

Yang ditulis oleh :

Nama : Hashifah Nura 'Aina
NIM : 210401110189
Program : S1 Psikologi

Peneliti berpendapat bahwa naskah tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi Univeritas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diujikan dalam Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Malang, 15 Mei 2025
Dosen Pembimbing,



Rahmatika Sari Amalia, M.Psi
NIP. 199105222020122001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hashifah Nura 'Aina
NIM : 210401110189
Fakultas :Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa naskah yang peneliti buat dengan judul **PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.AEROFOOD ACS SURABAYA**, adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika di kemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini peneliti buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya bersedia mendapatkan sanksi akademik.

Malang, Mei 2025
Peneliti



Hashifah Nura 'Aina
NIM. 210401110189

MOTTO

“People support what they help create.”

Edgar H. Schein

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ

“Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu.”

(QS. At-Taubah : 105)

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila ia mengerjakan suatu pekerjaan, ia menyempurnakannya.”

(HR. Al-Baihaqi)

PERSEMBAHAN

Penelitian ini merupakan salah satu bentuk karya terbaik yang pernah peneliti hasilkan dalam perjalanan hidup ini. Lebih dari sekadar tugas akademik, karya ini menjadi wujud dari proses panjang yang penuh pembelajaran, tantangan, dan ketekunan. Oleh karena itu, dengan segala rasa syukur, karya ini peneliti persembahkan kepada mereka yang senantiasa memberikan dukungan dan kasih sayang tanpa batas. Dukungan yang mengalir baik melalui doa, semangat, maupun bantuan secara nyata menjadi hal yang sangat berarti selama proses penelitian ini berlangsung. Tanpa mereka, langkah ini mungkin tak akan sampai sejauh ini.

1. Untuk Ummi Elok Hastari Hidayaningsih dan Abi Ahmad Mundzir, terima kasih telah mencintai tanpa syarat, memberi tanpa pamrih, dan percaya di saat aku sendiri masih meragu. Segala pencapaian ini adalah bagian kecil dari besarnya cinta dan pengorbanan kalian. Semoga Allah membalas dengan keberkahan dan kebahagiaan yang tak terbatas. Cinta kalian adalah rumah pertama yang selalu kurindukan tempat aku tumbuh, belajar, dan kembali. Terima kasih juga untuk adik-adik tercinta yang selalu memberi semangat dan doa. Kalian adalah pengingat untuk tetap kuat dan menjadi contoh yang baik.
2. Untuk Eyang Munif, sosok yang tak hanya menjadi tempat belajar tentang keteguhan dan kebijaksanaan, tapi juga menjadi sumber doa yang paling tulus. Terima kasih Eyang, atas setiap nasihat dan kasih yang tak pernah pudar meski jarak dan waktu memisahkan. Doa-doamu selalu terasa hadir di setiap langkah ini.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam senantiasa turunkan kehadiran Nabi Muhammad SAW, yang senantiasa kita nantikan syafa'atnya kelak di hari akhir.

Penelitian ini adalah jejak dari perjalanan panjang yang penuh makna perjalanan yang mengajarkan tentang ketekunan, kesabaran, dan pertumbuhan diri di setiap langkahnya. Penelitian ini tidak akan pernah ada tanpa bantuan dari berbagai pihak yang telah terlibat. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, peneliti mengucapkan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M. A, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Yusuf Ratu Agung, M.A selaku Ketua Program Studi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Rahmatika Sari Amalia, M.Psi selaku Dosen Pembimbing. Terima kasih atas bimbingan, arahan, dukungan serta masukan selama penyusunan skripsi.
5. Ibu Dr. Novia Solichah, M.Psi., selaku Dosen Wali yang telah memberikan arahan dan dukungan selama masa studi.

6. Segenap Civitas Akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang sudah memberikan informasi, bimbingan dan juga bekal ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas setiap doa, dukungan, dan kebaikan yang telah diberikan. Setiap bantuan, sekecil apa pun, sangat berarti dalam perjalanan ini. Semoga kebaikan kalian dibalas dengan keberkahan dan kebahagiaan yang berlipat.

Terima kasih atas segala hal baik yang telah diberikan. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kasih sayang, rahmat, karunia, dan balasan yang berlipat atas segala kebaikan dari semua pihak yang telah membantu terwujudnya skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Peneliti juga menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti memohon maaf atas segala kekhilafan dan dengan tangan terbuka menerima saran serta kritik yang membangun.

Malang, 14 Mei 2025

Peneliti,

Hashifah Nura 'Aina

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
NOTA DINAS	iv
SURAT PERNYATAAN	Error! Bookmark not defined.
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
ملخص البحث.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	18
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
A. Kinerja Karyawan	21
1. Pengertian Kinerja karyawan	21
2. Aspek Kinerja.....	23
3. Indikator Kinerja	26
4. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan.....	29
5. Pelaksanaan Kinerja Karyawan.....	30
6. Penilaian Kinerja Karyawan	31

B.	Keterlibatan Kerja	45
1.	Pengertian Keterlibatan Kerja	45
2.	Aspek-Aspek Keterlibatan Kinerja	46
3.	Faktor-faktor yang Memengaruhi Keterlibatan Kinerja	49
C.	Budaya Organisasi	52
1.	Pengertian Budaya Organisasi	52
2.	Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi	53
3.	Manfaat Budaya Organisasi	56
4.	Fungsi Budaya Organisasi	57
5.	Faktor Pendukung Budaya Organisasi	58
6.	Faktor Penghambat Budaya Organisasi	59
7.	Tipe Budaya Organisasi	60
8.	Pembentukan Budaya Organisasi.....	62
D.	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	65
E.	Kerangka Konseptual	70
BAB III METODE PENELITIAN		72
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	72
B.	Identifikasi Variabel Penelitian.....	72
C.	Definisi Operasional.....	73
D.	Subjek Penelitian.....	76
E.	Teknik Pengambilan Sampel.....	77
F.	Alat Pengumpulan Data	78
G.	Instrument Penelitian	80
1.	Skala Kinerja Karyawan	80
2.	Skala Keterlibatan Kerja	81
3.	Skala Budaya Organisasi.....	82
H.	Uji Validitas dan Reliabilitas	83
1.	Uji Validitas	83
2.	Uji Reliabilitas	87
I.	Teknik Analisis Data.....	89

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	94
A. Pelaksanaan Penelitian	94
B. Paparan Hasil	99
C. Pembahasan.....	111
BAB V PENUTUP	127
A. Kesimpulan	127
B. Saran.....	129
DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN.....	135

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Analisis Teks Psikologi Tentang Kinerja Karyawan	36
Tabel 2.2 Makna Q.S Al-Jumu'ah ayat 10	40
Tabel 2.3 Analisis Komponen Teks Islam Tentang Kinerja	42
Tabel 3.1 Skoring Pengukuran Skala Kinerja Karyawan.....	79
Tabel 3.2 Skoring Pengukuran Skala Keterlibatan Kerja	79
Tabel 3.3 Skoring Pengukuran Skala Budaya Organisasi.....	80
Tabel 3.4 Blueprint Skala Kinerja Karyawan	81
Tabel 3.5 Blueprint Skala Keterlibatan kerja	82
Tabel 3.6 Blueprint Skala Budaya Organisasi	83
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Skala Kinerja Karyawan	84
Tabel 3.8 Hasil uji Validitas Keterlibatan Kerja.....	85
Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Skala Budaya Organisasi	86
Tabel 3.10 Hasil Uji Reliabilitas Skala Kinerja Karyawan.....	87
Tabel 3.11 Hasil Uji Reliabilitas Skala Keterlibatan Kerja	88
Tabel 3.12 Hasil Uji Reliabilitas Skala Budaya Organisasi.....	88
Tabel 4.1 Data Demografis Subjek Penelitian	97
Tabel 4.2 Deskripsi Statistik Masing-masing Variabel Penelitian.....	99
Tabel 4.3 Kategorisasi Tingkat Keterlibatan Kerja.....	100
Tabel 4.4 Kategorisasi Tingkat Budaya Organisasi	101
Tabel 4.5 Kategorisasi Tingkat Kinerja Karyawan.....	103
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas	104
Tabel 4.7 Hasil Uji Linearitas	105
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas	106
Tabel 4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas	106
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi	107
Tabel 4.11 Hasil Uji T.....	108
Tabel 4.12 Hasil Uji F.....	109
Tabel 4.13 Sumbangan Efektif Keterlibatan Kerja	109
Tabel 4.14 Sumbangan Efektif Budaya Organisasi	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Audit 2023	3
Gambar 1.2 Data Revenue October-December 2023.....	4
Gambar 1.3 Key Performance Indicator (KPI) 2023	5
Gambar 2.1 Pola Teks Psikologi Tentang Kinerja Karyawan.....	35
Gambar 2.2 <i>Mind Mapping</i> Teks Psikologi Kinerja Karyawan.....	38
Gambar 2.3 Pola Teks Islam Tentang Kinerja Karyawan.....	41
Gambar 2.4 <i>Mind Mapping</i> Teks Islam Kinerja Karyawan.....	43
Gambar 2.5 Pembentukan Budaya Organisasi.....	63
Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Pengaruh Keterlibatan kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas Skala.....	135
Lampiran 2 Hasil Uji Reliabilitas	138
Lampiran 3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	139
Lampiran 4 Hasil Uji Regresi	141
Lampiran 5 Tabulasi Data Mentah Keterlibatan Kerja.....	142
Lampiran 6 Tabulasi Data Mentah Budaya Organisasi	144
Lampiran 7 Tabulasi Data Mentah Kinerja Karyawan	146
Lampiran 8 Skala Kinerja Karyawan.....	149
Lampiran 9 Skala Keterlibatan Kerja.....	151
Lampiran 10 Skala Budaya Organisasi	152
Lampiran 11 Kuesioner Penelitian.....	153
Lampiran 12 Surat Izin Penelitian.....	155

ABSTRAK

Hashifah Nura 'Aina. 2025. Pengaruh keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Aerofood ACS Surabaya. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
Dosen Pembimbing : Rahmatika Sari Amalia, M.Psi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam pencapaian tujuan organisasi, namun masih ditemukan karyawan yang menunjukkan tanda-tanda rendahnya motivasi kerja, penundaan tugas, serta minimnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan di PT. Aerofood ACS Surabaya. Fenomena ini diduga berkaitan dengan tingkat keterlibatan kerja dan budaya organisasi yang belum optimal. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini merumuskan permasalahan mengenai sejauh mana keterlibatan kerja dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat keterlibatan kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, serta untuk menguji pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya, baik secara simultan maupun parsial.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Subjek penelitian berjumlah 88 karyawan tetap PT. Aerofood ACS Surabaya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja berada pada kategori sedang, budaya organisasi dalam kategori sedang, dan kinerja karyawan kategori sedang. Analisis regresi menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan keterlibatan kerja dan budaya organisasi yang kuat dapat menjadi strategi penting dalam mendorong kinerja optimal karyawan.

ABSTRACT

Hashifah Nura 'Aina. 2025. The Influence of Work Engagement and Organizational Culture on Employee Performance at PT.Aerofood ACS Surabaya. Thesis. Faculty of Psychology, Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang.

Advisor : Rahmatika Sari Amalia, M.Psi.

Keywords: Employee Performance, Organizational Culture, Work Engagement

Employee performance is a crucial aspect in achieving organizational goals; however, several employees at PT. Aerofood ACS Surabaya were found to show signs of low work motivation, task delays, and lack of initiative in completing their responsibilities. This phenomenon is suspected to be related to suboptimal levels of work engagement and organizational culture. Based on this, the study aims to examine to what extent work engagement and organizational culture influence employee performance, both partially and simultaneously.

The purpose of this research is to identify the levels of work engagement, organizational culture, and employee performance, as well as to test the influence of work engagement and organizational culture on employee performance at PT. Aerofood ACS Surabaya, both simultaneously and partially.

This study employs a quantitative approach using survey methods. The research subjects consisted of 88 permanent employees at PT. Aerofood ACS Surabaya. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed using multiple linear regression to examine the relationship between the independent and dependent variables.

The results indicate that work engagement is moderat, organizational culture is moderate, and employee performance is moderat. Regression analysis shows that both work engagement and organizational culture have a significant and positive influence on employee performance, both simultaneously and partially. These findings highlight the importance of enhancing work engagement and fostering a strong organizational culture as strategic efforts to drive optimal employee performance.

ملخص البحث

PT.Aerofood ACS تأثير التفاعل الوظيفي وثقافة المنظمة على أداء الموظفين في شركة .
حديقة نور عين. ٢٠٢٥ Surabaya
رسالة بكالوريوس، كلية علم النفس، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .
المشرفة الأكاديمية :رحمتك ساري أماليا، ماجستير

الكلمات المفتاحية : التفاعل الوظيفي، ثقافة المنظمة، أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المنظمة؛ ومع ذلك، وُجد أن العديد من موظفي شركة PT. Aerofood ACS Surabaya أظهروا علامات ضعف في دافعية العمل، وتأخيراً في إنجاز المهام، وضعفاً في المبادرة في إنجاز مسؤولياتهم. ويُشتبه في أن هذه الظاهرة مرتبطة بمستويات دون المستوى الأمثل من المشاركة في العمل والثقافة التنظيمية. وبناءً على ذلك، تهدف الدراسة إلى دراسة مدى تأثير المشاركة في العمل والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، جزئياً ومتزامناً.

يهدف هذا البحث إلى تحديد مستويات المشاركة في العمل والثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى اختبار تأثير المشاركة في العمل والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة PT. Aerofood ACS Surabaya، بشكل متزامن وجزئي.

اعتمدت هذه الدراسة منهجاً كمياً باستخدام أساليب المسح. شملت عينة البحث 88 موظفاً دائماً في شركة PT. Aerofood ACS Surabaya. جُمعت البيانات من خلال استبيانات باستخدام مقياس ليكرت، وُحللت باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

تشير النتائج إلى أن مستوى المشاركة في متوسطة ، وثقافة المنظمة متوسطة، وأداء الموظفين يقع ضمن فئة الكفاية. ويُظهر تحليل الانحدار أن لكلٍ من المشاركة في العمل وثقافة المنظمة تأثيراً كبيراً وإيجابياً على أداء الموظفين، سواءً في آنٍ واحد أو جزئياً. وتُبرز هذه النتائج أهمية تعزيز المشاركة في العمل وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية كجهود استراتيجية لتحقيق الأداء الأمثل للموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan aspek krusial dalam pencapaian tujuan organisasi karena berkontribusi langsung terhadap produktivitas perusahaan. Kinerja di definisikan sebagai hasil kerja yang dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2006). Kinerja karyawan terdiri dari beberapa dimensi, yaitu tugas individu, perilaku kontekstual, dan adaptasi terhadap perubahan di tempat kerja (Koopmans dkk.,2011). Kinerja tidak hanya dinilai berdasarkan hasil kerja yang terlihat, tetapi juga melibatkan aspek perilaku seperti kedisiplinan, inovasi, serta partisipasi dalam lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen dan semangat kerja yang lebih besar, yang berdampak positif terhadap kinerjanya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja guna mengoptimalkan kinerja karyawan (Quraisy. 2022).

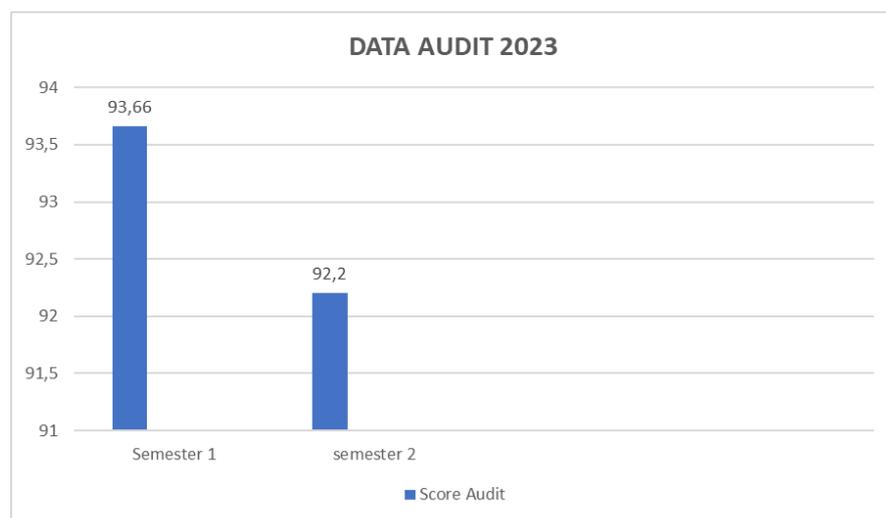
Banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap hal ini adalah keterlibatan kerja, yang mencerminkan tingkat antusiasme dan keterikatan emosional karyawan terhadap

pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi umumnya lebih bersemangat, lebih bertanggung jawab, dan memiliki tingkat produktivitas yang lebih baik. Sebaliknya, keterlibatan kerja yang rendah dapat menyebabkan rendahnya motivasi dan peningkatan *turnover* karyawan. Selain keterlibatan kerja, budaya organisasi juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif dapat membangun lingkungan kerja yang mendukung komunikasi, kolaborasi, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, kombinasi antara keterlibatan kerja dan budaya organisasi yang baik dapat menjadi faktor penentu dalam peningkatan kinerja karyawan (Imawati, 2011).

PT.Aerofood ACS Surabaya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa layanan makanan dan katering industri, khususnya dalam industri penerbangan, menghadapi tantangan dalam mengelola kinerja karyawan secara optimal. Perusahaan ini menerapkan standar operasional yang ketat untuk memastikan kualitas, kebersihan, dan keamanan makanan yang diproduksi. Pengalaman bertahun-tahun di industri ini, PT.Aerofood ACS Surabaya telah melayani berbagai maskapai penerbangan serta pelanggan korporasi lainnya. PT.Aerofood ACS Surabaya memiliki 238 karyawan yang tersebar di berbagai divisi, seperti produksi, *quality control*, *store*, *accounting*, *marketing*, *purchasing*, dan *human capital*. Pada operasionalnya, PT.Aerofood ACS Surabaya menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) serta standar keamanan pangan seperti *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP) dan ISO 22000, dan

Good Manufacturing Practices (GMP) guna memastikan seluruh proses produksi memenuhi standar kualitas dan keamanan pangan yang tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya. Berikut disajikan data hasil penelitian yang diperoleh di lapangan untuk mendukung analisis tersebut :

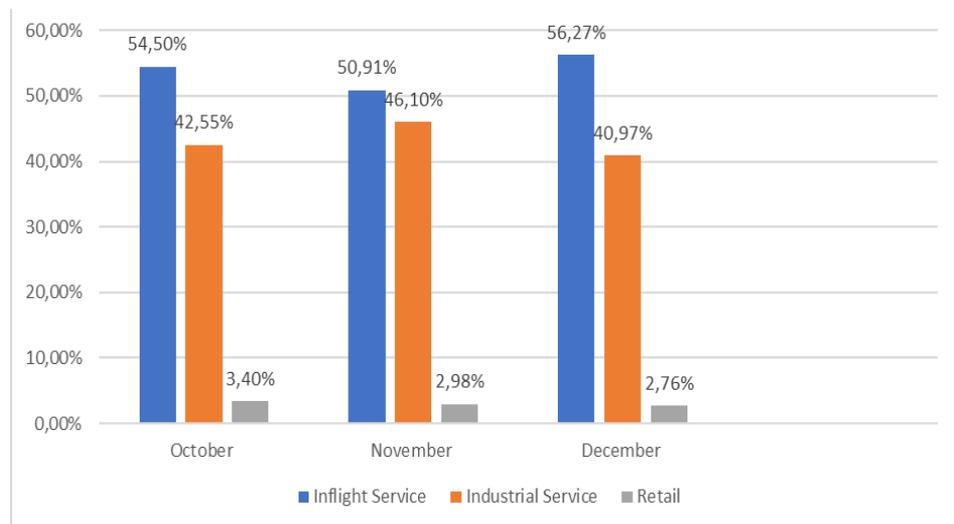
Gambar 1.1 Data Audit 2023



Berdasarkan hasil audit internal operasional tahun 2023 di PT. Aerofood ACS Surabaya, skor audit mengalami penurunan dari 93,66 pada semester 1 menjadi 92,20 pada semester 2, atau turun sebesar 1,46 poin. Penurunan ini dinilai krusial, karena skor audit digunakan sebagai indikator utama dalam mengukur kepatuhan terhadap prosedur operasional standar (SOP), efektivitas pengendalian internal, dan pelaksanaan tugas di lapangan. Penurunan ini disebabkan oleh ketidakpatuhan terhadap prosedur operasional standar (SOP) dan lemahnya pengawasan pelaksanaan tugas. Audit internal ini dilakukan secara berkala dua kali dalam setahun dan

mencakup evaluasi terhadap sistem pengendalian internal, kepatuhan prosedural, serta efektivitas pelaksanaan tugas di unit kerja.

Gambar 1.2 Data Revenue Oktober-Desember 2023



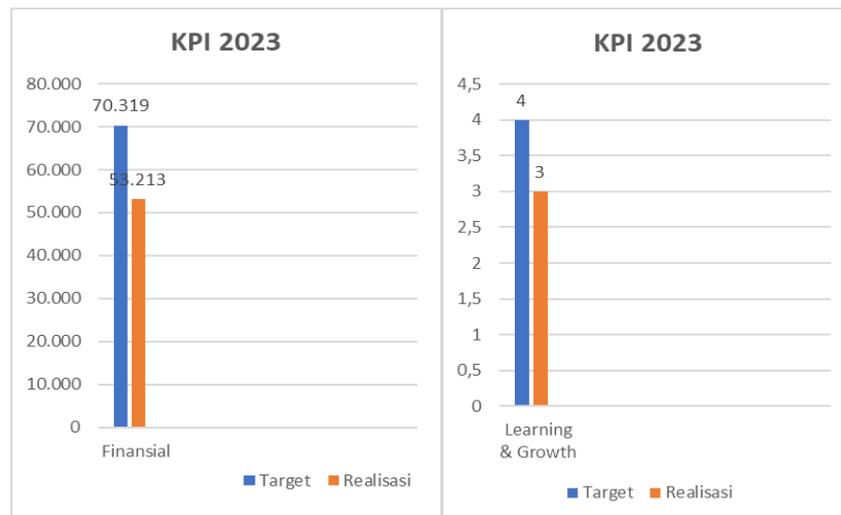
Berdasarkan data internal PT. Aerofood ACS Surabaya, pada periode Oktober–Desember 2023 tercatat target pendapatan sebesar Rp70.319.000, namun realisasi yang dicapai hanya sebesar Rp53.213.000. Artinya, perusahaan mengalami penurunan pendapatan sebesar Rp17.106.000, atau setara dengan sekitar 24,3% dari target yang ditetapkan.

Penurunan sebesar ini merupakan indikator serius terkait menurunnya efektivitas operasional perusahaan, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal. Salah satu penyebab utama yang diidentifikasi adalah kinerja karyawan yang belum optimal, terutama dalam hal penyelesaian tugas yang berkaitan langsung dengan pelanggan serta pencapaian target kerja.

Penurunan pendapatan sebesar seperempat dari target ini berpotensi mengganggu stabilitas finansial perusahaan, menurunkan daya saing, serta

menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi. Kondisi ini mencerminkan pentingnya peran kinerja karyawan dalam mendukung pencapaian target perusahaan secara keseluruhan. Berikut adalah data internal yang menggambarkan kondisi kinerja PT.Aerofood ACS Surabaya.

Gambar 1.3 *Key Performance Indicator (KPI) 2023*



Berdasarkan laporan internal mengenai *Key Performance Indicators (KPI)* tahun 2023 yang diperoleh dari Divisi *Human Capital* PT. Aerofood ACS Surabaya (2023), terlihat adanya fluktuasi dalam pencapaian target kinerja karyawan. Beberapa indikator, seperti kecepatan penyelesaian tugas dan kualitas hasil kerja, mengalami penurunan hingga 5% dibandingkan semester sebelumnya. Selain itu, pada aspek finansial, target yang ditetapkan sebesar 70.319 tidak tercapai, dengan realisasi hanya sebesar 53.213. Pada aspek learning and growth, capaian realisasi hanya mencapai 3 poin dari target 4 poin. Penurunan ini mencerminkan adanya tantangan dalam mempertahankan performa kerja yang optimal. Kinerja yang tidak konsisten dapat berdampak pada produktivitas perusahaan serta

menghambat pencapaian target operasional. Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk keterlibatan kerja dan lingkungan organisasi. Keterlibatan kerja yang rendah dapat menurunkan tingkat komitmen dan tanggung jawab individu dalam menyelesaikan tugasnya (Schaufeli & Bakker, 2004). Hasil evaluasi internal juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan belum optimal, yang berdampak pada menurunnya efektivitas pelaksanaan tugas

Berdasarkan pengamatan lapangan yang dilakukan selama kegiatan magang di PT. Aerofood ACS kinerja karyawan masih tergolong kurang optimal. Hal ini terlihat dari adanya beberapa indikator kinerja yang belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan, seperti tingkat penyelesaian tugas yang sering mengalami keterlambatan serta kualitas hasil kerja yang masih perlu ditingkatkan. Selain itu, beberapa karyawan juga menunjukkan tanda-tanda kurangnya motivasi dalam bekerja, seperti menunda pekerjaan, kurangnya inisiatif, dan kecenderungan untuk bekerja hanya berdasarkan instruksi tanpa memberikan kontribusi tambahan. Kondisi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kurangnya apresiasi, keterbatasan pengembangan karier, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung.

Rendahnya kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya ini berdampak pada produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian target perusahaan serta menurunkan daya saing di pasar. Jika kondisi ini terus berlanjut, maka bukan hanya

produktivitas yang terancam, tetapi juga stabilitas perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang sistematis untuk memperbaiki kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja dan penguatan budaya organisasi (Mathis & Jackson, 2006).

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat memberikan kontribusi besar dalam pencapaian tujuan perusahaan (Robbins & Judge, 2017). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) maupun dari lingkungan kerja (eksternal). Beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi kerja, kemampuan dan kompetensi, lingkungan kerja, serta keterlibatan kerja dan budaya organisasi (Mathis & Jackson, 2006).

Keterlibatan kerja dan budaya organisasi menjadi kombinasi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung lebih berdedikasi dan antusias dalam menjalankan tugas. Ketika keterlibatan kerja tinggi, karyawan akan memiliki motivasi yang kuat untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Hasibuan, 2016). Di sisi lain, budaya organisasi yang positif dapat memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka merasa nyaman dan didukung dalam bekerja. Budaya yang menghargai prestasi, mengutamakan komunikasi terbuka, dan memberikan dukungan antar karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja

yang kondusif. Ketika kedua faktor ini berjalan seiring, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal dan mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan (Mangkunegaran, 2017)

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan keterlibatan kerja (Robbins, 2006). Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, karyawan yang merasa kurang terlibat akan mengalami penurunan motivasi, loyalitas, dan kinerja. Keterlibatan kerja menjadi salah satu aspek krusial yang perlu diperhatikan, karena dapat memberikan dampak signifikan terhadap performa karyawan di perusahaan (Hasibuan, 2016).

Keterlibatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang membuat karyawan merasa berenergi, berdedikasi, dan terlibat penuh dalam pekerjaannya (Schaufeli dkk., 2002). Keterlibatan kerja merujuk pada sejauh mana karyawan merasa antusias, termotivasi, dan terlibat secara emosional serta kognitif dalam pekerjaannya. Keterlibatan kerja terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung bekerja dengan penuh semangat, memiliki komitmen yang kuat terhadap tugas-tugasnya, dan merasa asyik dalam pekerjaannya hingga terkadang lupa waktu. Ketika karyawan merasa terlibat secara positif dalam pekerjaan, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai target, meningkatkan produktivitas, serta memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Schaufeli dkk., 2002).

Berdasarkan pengamatan lapangan dan wawancara yang dilakukan selama kegiatan magang dengan beberapa karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya pada divisi *purchasing* dan divisi *store* di ditemukan bahwa sebagian karyawan merasa kurang terlibat dalam pekerjaan mereka, yang terlihat dari tingginya tingkat penundaan pekerjaan dan kurangnya motivasi. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Harter dkk., (2002) yang menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang rendah dapat berkontribusi pada penurunan kinerja. Selain itu, banyak karyawan yang tampak kurang merasakan makna atau tantangan dalam pekerjaan mereka. Kurangnya keterlibatan ini berdampak pada rendahnya produktivitas dan kualitas hasil kerja. Hal ini menunjukkan adanya masalah dalam keterlibatan kerja karyawan, yang berdampak langsung pada penurunan kinerja. Situasi ini semakin diperkuat oleh hasil wawancara dengan beberapa karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya, yang mengungkapkan bahwa:

"Saya merasa perlu dukungan lebih dari atasan, terutama saat menghadapi tugas yang menantang. Terkadang, arahan yang kurang jelas membuat saya ragu dalam mengambil keputusan." -DA,25 tahun, hasil wawancara tanggal 07 November 2024 pukul 12.15 WIB.

"Saya merasa pekerjaan terasa monoton, jadi saya kurang termotivasi. Saya berharap bisa punya lebih banyak kesempatan buat belajar dan berkontribusi" -W, 32 tahun, hasil wawancara tanggal 07 November 2024 pukul 15.30 WIB.

"Terkadang komunikasi dengan atasan terasa kurang terbuka, sehingga saya merasa kesulitan untuk menyampaikan masalah yang saya hadapi di lapangan. Hal ini membuat saya kurang bersemangat dalam menyelesaikan

tugas."-A, 34 tahun, hasil wawancara tanggal 08 November 2024 pukul 12.30 WIB,

Pernyataan dari beberapa karyawan di atas menguatkan temuan bahwa rendahnya keterlibatan kerja menjadi salah satu faktor utama penyebab penurunan kinerja karyawan. Ketidakpuasan terhadap dukungan dari atasan dan kurangnya tantangan dalam pekerjaan membuat karyawan merasa kurang bersemangat. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan keterlibatan kerja (Robbins, 2006). Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, karyawan yang merasa kurang terlibat akan mengalami penurunan motivasi, loyalitas, dan kinerja (Schaufeli & Bakker, 2004).

Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung lebih produktif karena merasa tertantang dan puas dengan pekerjaannya (Schaufeli dkk, 2002). Sebaliknya, kurangnya keterlibatan menyebabkan karyawan merasa bosan, lelah, dan ingin segera menyelesaikan pekerjaan tanpa memperhatikan kualitas. Penelitian terdahulu oleh Wulandari & Susanti (2021)) juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan, di mana karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya cenderung memiliki produktivitas dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Penelitian terdahulu oleh Himpi & Sinaga (2024) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan, di mana peningkatan keterlibatan berhubungan dengan peningkatan kepuasan pelanggan dan produktivitas. Keterlibatan

yang tinggi menghasilkan kinerja yang lebih baik, dengan temuan dari sejumlah studi yang mencatat bahwa organisasi dengan karyawan yang terlibat mengalami peningkatan kinerja hingga 22% (Lee dan Tan, 2004).

Selain keterlibatan kerja, budaya organisasi juga memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma, serta praktik yang diterapkan dalam perusahaan (Schein, 2010). Hal ini berperan sebagai dasar utama dalam membentuk identitas dan kinerja organisasi. Sebagai salah satu elemen krusial dalam berorganisasi, budaya organisasi dibangun untuk mencapai tujuan bersama, termasuk mendorong terjadinya inovasi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku, etos kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Budaya organisasi adalah fondasi yang harus dipegang oleh seluruh anggota organisasi karena mengandung gagasan, perasaan, dan perilaku yang dapat dijadikan pedoman (Schein dalam Whitfield & Davidson, 2016). Budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan karena mencakup pemahaman yang terintegrasi dalam nilai-nilai dan norma-norma yang diyakini oleh setiap anggota organisasi (Cameron & Quinn dalam Liu dkk., 2000).

Studi penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan produktivitas karyawan oleh Anggara (2022). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa budaya yang mendukung kolaborasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan penelitian (Javidan dkk., 2006). Budaya organisasi yang

positif mampu membentuk lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karyawan. Perusahaan yang memiliki budaya yang tegas dan konsisten dalam menerapkan nilai-nilai cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan karyawan mereka. Perusahaan dengan budaya organisasi yang kokoh menunjukkan kinerja keuangan yang lebih unggul dalam jangka panjang dibandingkan dengan perusahaan yang kurang memperhatikan aspek budaya. Selain itu, budaya yang fleksibel dan inovatif memungkinkan perusahaan untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan bisnis yang ketat (Kotter dan Heskett, 2015).

Berdasarkan pengamatan lapangan yang dilakukan selama kegiatan magang, budaya organisasi di PT.Aerofood ACS Surabaya juga mengalami kesenjangan dalam penerapan nilai-nilai perusahaan dan norma yang ada, seperti kurangnya kerja sama tim dan komunikasi yang belum optimal. Hal ini berpotensi menghambat karyawan dalam mencapai target kinerja. Berdasarkan pengamatan lapangan yang dilakukan selama kegiatan magang, beberapa karyawan merasa kurang mendapatkan bimbingan dan dukungan yang cukup dari rekan kerja saat menghadapi tugas baru. Selain itu, karyawan yang merasa apresiasi terhadap kontribusi mereka masih bisa ditingkatkan karena nilai-nilai seperti kolaborasi dan komunikasi terbuka belum sepenuhnya diterapkan.

Penerapan nilai-nilai perusahaan yang masih perlu diperkuat ini membuat karyawan merasa kurang mendapatkan penghargaan yang optimal dan belum memiliki panduan yang jelas dalam bekerja. Menurut Schein

(2010), budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang konsisten dan mendukung. Pandangan ini juga diperkuat oleh hasil wawancara dengan beberapa karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya, yang mengungkapkan bahwa :

“Menurut saya, nilai-nilai perusahaan kurang diterapkan secara konsisten. Kadang ada perbedaan antara apa yang disampaikan oleh manajemen dengan realita di lapangan. Ini bikin saya bingung harus mengikuti yang mana”-N, 48 tahun, , hasil wawancara tanggal 11 November 2024 pukul 11.30 WIB.

“Suasana kerja kadang terasa kaku. Saya berharap ada lebih banyak komunikasi terbuka antar tim supaya kita bisa lebih kompak dan nggak salah paham” -KN, 33 tahun, , hasil wawancara tanggal 11 November 2024 pukul 13.15 WIB.

Pernyataan dari beberapa karyawan di atas mendukung temuan bahwa budaya organisasi yang kurang optimal dapat memengaruhi kinerja dan motivasi karyawan. Belum meratanya penerapan nilai-nilai perusahaan serta keterbatasan dalam komunikasi dan apresiasi dari manajemen membuat karyawan merasa kurang terhubung secara emosional dengan organisasi.

Edgar Schein (2010) dalam teorinya menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artefak, nilai-nilai, dan asumsi dasar dalam suatu organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku dan interaksi karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Javidan dkk. (2006) yang melibatkan 150 pegawai di sektor manufaktur menunjukkan bahwa budaya

yang mendukung kolaborasi dan hubungan baik antar karyawan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen. Hasil penelitian ini juga menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,002 ($p < 0,05$), yang menegaskan bahwa menciptakan budaya organisasi yang kuat dengan nilai-nilai seperti integritas dan inovasi adalah kunci untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan pandangan Schein (2010) bahwa elemen-elemen budaya yang diobservasi, seperti artefak dan praktik, dapat menjadi indikator penting dalam memahami dan merancang lingkungan yang mendukung kinerja optimal di dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa baik keterlibatan kerja maupun budaya organisasi memiliki pengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan. Studi oleh Karatepe (2013) menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi dan komitmen. Penelitian lain menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan (Schein, 2010). Keterlibatan kerja dan budaya organisasi memiliki dampak yang luas terhadap berbagai aspek dalam dunia kerja. Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, memiliki daya tahan lebih dalam menghadapi tekanan pekerjaan, serta lebih proaktif dalam mencari solusi terhadap permasalahan kerja. Mereka juga lebih berorientasi pada tujuan dan berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi. Penelitian menemukan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mengalami peningkatan

produktivitas hingga 22% dibandingkan organisasi dengan tingkat keterlibatan rendah (Harter dkk., 2002).

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan, keterlibatan kerja dan budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Keterlibatan kerja yang tinggi membuat karyawan lebih antusias, berdedikasi, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya, yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Karyawan yang terlibat menunjukkan performa yang lebih baik karena memiliki motivasi intrinsik dan merasa puas dengan pekerjaannya (Schaufeli dkk., 2002). Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan kerja. Budaya yang menekankan pada kolaborasi, komunikasi yang baik, serta apresiasi terhadap karyawan akan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat perilaku positif karyawan yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang konsisten dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal (O'Reilly dkk., 2011). Kombinasi antara keterlibatan kerja yang tinggi dan budaya organisasi yang mendukung akan menciptakan sinergi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Penelitian ini berusaha melengkapi penelitian sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada keterlibatan kerja atau budaya organisasi secara

terpisah dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja Schaufeli dkk., (2002), sedangkan studi oleh Javidan dkk., (2006) menyoroti peran budaya organisasi dalam membangun motivasi dan produktivitas karyawan. Namun, masih perlu eksplorasi lebih lanjut mengenai bagaimana keterlibatan kerja dan budaya organisasi secara bersamaan memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan jasa seperti PT.Aerofod ACS Surabaya. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya memahami hubungan kedua faktor tersebut secara komprehensif dalam konteks industri jasa, khususnya pada PT.Aerofod ACS Surabaya.

Penelitian ini memperbarui studi-studi sebelumnya dengan menggabungkan keterlibatan kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen secara simultan untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Pendekatan ini memberikan sudut pandang baru karena menyoroti bagaimana keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya serta budaya organisasi yang diterapkan dapat saling mendukung dalam meningkatkan performa kerja. Sebagai bentuk pembaruan, penelitian ini menggunakan alat ukur yang berbeda dari studi sebelumnya. Keterlibatan kerja diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang dikembangkan oleh Schaufeli dkk. (2002), karena skala ini secara komprehensif mengukur dimensi semangat, dedikasi, dan penyerapan. Variabel budaya organisasi menggunakan skala dari Robbins (2006) yang memuat indikator seperti inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil,

dan stabilitas. Sedangkan kinerja karyawan diukur dengan pendekatan dari Mathis & Jackson (2006) yang menekankan pada aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja. Penggunaan skala-skala ini menjadi elemen kebaruan dalam penelitian ini, karena dianggap lebih sesuai dengan konteks organisasi jasa serta memiliki validitas yang baik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara lebih mendalam.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini. Tingkat keterlibatan kerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya masih belum optimal, yang dapat berdampak pada produktivitas dan efektivitas kerja secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki keterlibatan rendah cenderung kurang termotivasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang berakibat pada penurunan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Selain itu, budaya organisasi di PT.Aerofood ACS Surabaya juga belum sepenuhnya mendukung lingkungan kerja yang positif, di mana masih terdapat kesenjangan dalam komunikasi, sistem kerja, serta nilai-nilai perusahaan yang diterapkan. Hal ini dapat memengaruhi kenyamanan serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada performa individu maupun organisasi. Kurangnya kolaborasi antara keterlibatan kerja dan budaya organisasi yang solid dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan

untuk menggali lebih dalam mengenai peran keterlibatan kerja dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung.

Berdasarkan temuan yang ada, penelitian ini berfokus pada pengaruh keterlibatan karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya. Pemilihan fokus ini didasarkan pada pentingnya kedua faktor tersebut dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, serta efisiensi kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Aerofood ACS Surabaya”. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam serta rekomendasi bagi perusahaan dalam merancang strategi yang tepat guna memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan keterlibatan kerja demi tercapainya target perusahaan secara berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat keterlibatan kerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya?
2. Bagaimana tingkat budaya organisasi yang diterapkan di PT.Aerofood ACS Surabaya?
3. Bagaimana tingkat kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya?

4. Adakah pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya?
5. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya?
6. Adakah pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui tingkat keterlibatan kerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya.
2. Mengetahui tingkat budaya organisasi yang diterapkan di PT.Aerofood ACS Surabaya.
3. Mengetahui tingkat kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya.
4. Membuktikan pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Membuktikan pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian mengenai pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur psikologi industri dan organisasi, khususnya mengenai pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai bagaimana kedua variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja secara bersamaan, serta menjadi referensi bagi penelitian lanjutan dalam bidang yang sama.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada perusahaan tentang pentingnya meningkatkan keterlibatan kerja dan budaya organisasi guna mengoptimalkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi manajemen dalam merancang kebijakan atau program yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan dan budaya kerja yang positif, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi turnover karyawan.

Pada penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi bagi perkembangan teori dalam ranah akademik, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kualitas lingkungan kerja serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja secara umum dapat diartikan sebagai keseluruhan hasil yang dihasilkan selama periode tertentu dalam suatu fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu. Kinerja memiliki peran penting dalam kelangsungan operasional suatu organisasi, kinerja yang semakin baik dari para karyawan akan sangat mendukung perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Para ahli memiliki pandangan yang lebih rinci mengenai kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang saat menjalankan tugas-tugas yang diberikan, berdasarkan keterampilan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu (Hasibuan, 2013). Kinerja adalah hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2009).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum, sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan tingkat kinerja dan untuk

mengukur kinerja karyawan maka masalah pokok adalah menetapkan persyaratan kerja dan kriterianya (Mathis & Jackson, 2006). Kinerja karyawan sebagai pencapaian individu yang dicapai setelah mengerahkan usaha dalam pekerjaannya, yang didukung oleh peran yang bermakna, keterlibatan yang aktif, dan hubungan baik dengan rekan kerja (Pradhan & Jena, 2017). Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, etis, dan sesuai norma (Suryadi, 2010). Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok yang dicapai dengan usaha maksimal melalui kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan pemanfaatan waktu secara efektif.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini mengacu pada definisi dari Mathis & Jackson (2006) sebagai landasan utama, karena definisi tersebut menekankan unsur tanggung jawab, legalitas, dan pencapaian tujuan organisasi dalam menilai keberhasilan karyawan. Pada kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai hasil kerja individu atau kelompok yang diperoleh melalui usaha maksimal, dengan memanfaatkan keterampilan, pengalaman, dan waktu secara efektif untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi (Novia, 2021).

2. Aspek Kinerja

Menurut Pradhan dan Jena (2017), terdapat beberapa dimensi utama yang menentukan kinerja, yaitu:

a. Kinerja Tugas

Kinerja tugas mencakup kontribusi yang diberikan oleh seorang individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kontribusi ini berfokus pada tindakan-tindakan yang dinilai sebagai bagian dari sistem penghargaan formal serta disesuaikan dengan tugas-tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Kinerja Tugas mengacu pada kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator yang digunakan untuk menilai Kinerja Tugas meliputi:

1. Mempertahankan standar kerja yang tinggi agar tetap sesuai dengan harapan organisasi.
2. Kemampuan bekerja tanpa perlu pengawasan ketat dari atasan.
3. Semangat yang konsisten dalam menjalankan tugas.
4. Kemampuan menangani berbagai tanggung jawab atau tugas secara bersamaan.
5. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan.
6. Kepercayaan dari rekan kerja yang menunjukkan penghargaan atas kinerja individu.

b. Kinerja Adaptif

Kinerja Adaptif didefinisikan sebagai perilaku yang mencerminkan kemampuan seorang karyawan dalam menanggapi perubahan yang terjadi baik pada kebutuhan tugas maupun lingkungan kerja. Dimensi ini menyoroti pentingnya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap situasi-situasi baru di tempat kerja. Seorang karyawan yang memiliki kinerja adaptif yang baik dapat menyesuaikan diri secara efektif dengan kondisi yang terus berubah. Indikator yang mencerminkan kinerja adaptif meliputi:

1. Kecerdasan kolektif, yaitu kemampuan untuk bekerja sama secara harmonis dengan tim.
2. Pengelolaan perubahan dalam sistem kerja agar adaptasi berjalan dengan lancar.
3. Efektivitas dalam menghadapi perubahan sehingga tugas tetap dapat diselesaikan dengan baik.
4. Kemampuan untuk memahami situasi dan mencapai solusi melalui kesepakatan bersama.
5. Kesabaran dalam menerima dan menanggapi kritik yang membangun.
6. Fleksibilitas dalam menjalankan berbagai tugas sesuai perubahan yang terjadi di tempat kerja.
7. Kemampuan dalam mengatasi perubahan yang muncul di dalam struktur organisasi.

c. Kinerja kontekstual

Kinerja Kontekstual berfokus pada keterampilan interpersonal serta motivasi individu dalam berinteraksi secara positif dengan rekan kerja. Kinerja ini melibatkan perilaku yang mendukung suasana kerja yang baik dan meningkatkan kerjasama antar karyawan untuk mencapai efektivitas kerja yang lebih baik.

Indikator dari kinerja kontekstual meliputi:

1. Kemampuan untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.
2. Kesiapan dalam menerima tanggung jawab tambahan di luar deskripsi pekerjaan.
3. Adanya simpati dan empati terhadap rekan kerja, khususnya yang mungkin mengalami kesulitan.
4. Keterlibatan aktif dalam pertemuan atau rapat kerja untuk mendiskusikan solusi bersama.
5. Memuji rekan kerja ketika mereka melakukan tugas dengan baik sebagai bentuk penghargaan.
6. Tingkat kepuasan terhadap hubungan kerja dengan rekan setim.
7. Berbagi pengetahuan untuk membantu rekan-rekan dalam meningkatkan keterampilan mereka.
8. Kemampuan untuk berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama.

9. Membimbing karyawan baru di luar lingkup pekerjaan formal untuk membantu mereka beradaptasi.
10. Pengambilan keputusan yang efektif dalam konteks hubungan interpersonal.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang dikemukakan Mathis & Jackson (2006), sebagai berikut:

- a. Kuantitas adalah jumlah yang di dapatkan dan bisa di definisikan dengan jumlah unit dan jumlah siklus. Jumlahnya di prediksi dari pandangan pekerja terhadap jumlah tugas yang dibagikan.
- b. Kualitas yaitu kepatuhan dalam mekanisme, disiplin, komitmen. Seberapa besar efek samping dari aktivitas yang diinginkan mendekati kesempurnaan, artinya dapat mencocokkan beberapa pendekatan secara optimal untuk memenuhi tujuan dari sebuah aktivitas yang diharapkan. Sifat pekerjaan dapat diperkirakan dengan pandangan pekerja mengenai sifat pekerjaan yang diberikan dan kesempurnaan usaha terhadap kemampuan dan kapasitas karyawan yang sebenarnya.
- c. Ketepatan: Ketepatan yang dimaksud adalah bahwa karyawan dapat menyelesaikan tanggung jawab terhadap waktu yang ditentukan sebelumnya dan bisa memperluas waktu yang tersedia di berbagai aktivitas.

- d. Kehadiran adalah kepercayaan bahwa akan bekerja secara konsisten sesuai jam kerja.
- e. Kapasitas untuk bekerja sama adalah kapasitas tenaga kerja yang memiliki pilihan agar bersinergi terhadap orang lain ketika menuntaskan tanggung jawab serta pekerjaan yang sudah ditentukan untuk meraih kemudahan penggunaan dan jumlah terbesar.

Menurut Bachtiar (2012), indikator kinerja kerja meliputi beberapa aspek berikut:

- a. Kuantitas hasil : Mengacu pada jumlah yang perlu diselesaikan atau dicapai, termasuk total output yang dihasilkan.
- b. Kualitas hasil : Berkaitan dengan mutu atau kualitas hasil pekerjaan, apakah hasil tersebut memenuhi standar baik atau sebaliknya.
- c. Ketepatan waktu : Berkaitan dengan kesesuaian waktu penyelesaian hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan.
- d. Kehadiran : Merujuk pada kehadiran karyawan selama jam kerja.
- e. Kemampuan bekerjasama : Menunjukkan sejauh mana karyawan dapat bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas bersama.

Bernardin dan Russell (2013) juga menjabarkan beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, di antaranya:

- a. Kualitas yakni tingkat kesempurnaan yang dicapai dalam proses atau hasil dari pekerjaan.

- b. Kuantitas yaitu jumlah output yang dihasilkan oleh individu yang dapat diukur dalam satuan tertentu, seperti uang, jumlah unit, atau frekuensi penyelesaian tugas.
- c. Ketepatan Waktu yaitu seberapa baik suatu pekerjaan atau hasil produksi selesai tepat pada waktunya, dengan koordinasi yang efisien untuk memaksimalkan waktu yang tersedia bagi tugas-tugas lain.
- d. Efektivitas Biaya yang menilai seberapa optimal penggunaan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, anggaran, teknologi, dan bahan baku untuk memperoleh keuntungan yang maksimal atau meminimalkan potensi kerugian.
- e. Kebutuhan akan Pengawasan yaitu kemampuan seorang karyawan untuk bekerja secara mandiri tanpa terlalu bergantung pada pengawasan atau campur tangan atasan.
- f. Hubungan Antarpribadi yakni kemampuan karyawan dalam membangun dan menjaga hubungan baik, kerjasama, serta rasa saling menghargai antara sesama karyawan atau dengan bawahan.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli mengenai indikator kinerja, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja mencakup aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerja sama, serta kemampuan beradaptasi dan kontribusi kontekstual. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator kinerja dari Mathis & Jackson (2006) sebagai acuan utama, karena indikator tersebut mencakup

aspek penting dalam dunia kerja seperti kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Kelima indikator ini dianggap paling relevan dan komprehensif dalam menilai kinerja karyawan secara menyeluruh dalam konteks organisasi.

4. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009), faktor utama yang memengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Motivasi ini terbentuk dari sikap individu terhadap situasi kerja. Kedua faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Faktor Kemampuan : Kemampuan secara psikologis meliputi potensi intelektual (IQ) dan kemampuan nyata (pengetahuan + keterampilan). Seorang pemimpin dan pegawai yang memiliki pendidikan serta keterampilan yang sesuai dengan tuntutan jabatannya akan lebih mudah mencapai kinerja optimal.
- b. Faktor Motivasi : Motivasi adalah sikap individu terhadap situasi kerja di lingkungannya. Sikap ini bisa bernilai positif atau negatif, yang menunjukkan tingkat motivasi pemimpin dan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

5. Pelaksanaan Kinerja Karyawan

Pelaksanaan kinerja karyawan, menurut Wirawan (dalam Rahayu, 2021), adalah proses yang berlangsung sepanjang tahun di mana karyawan melaksanakan tugasnya dan berupaya mencapai target kinerja dengan mengoptimalkan kompetensi yang dimilikinya. Baik karyawan maupun manajer memiliki peran penting dalam proses pelaksanaan kinerja untuk memastikan bahwa tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dikatakan baik, karena performa organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang berada di bawah manajer.

Sebagai bagian dari upaya mencapai kinerja yang optimal, menurut Wirawan (dalam Rahayu, 2021), seorang karyawan memiliki beberapa tanggung jawab, yaitu:

- a) Menunjukkan komitmen dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan bersama manajer dan karyawan.
- b) Secara proaktif meminta umpan balik dan pelatihan dari manajer, karena hal ini penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- c) Melakukan komunikasi yang aktif dan berkesinambungan dengan manajer selama proses pelaksanaan tugas.
- d) Mencatat perkembangan dan pencapaian target yang telah ditetapkan, serta melaporkannya kepada manajer.

Menyediakan data dan informasi yang diperlukan saat manajer melakukan peninjauan kinerja, seperti menyiapkan evaluasi sumatif dan evaluasi formatif sebagai bahan penilaian

6. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja yang dilakukan secara khusus pada setiap aktivitas kerja diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Koontz & Weihrich (2015), terdapat beberapa aspek tambahan dalam penilaian kinerja pegawai yang meliputi:

1. Intelegensi : kemampuan memahami dan kesadaran mental.
2. Pertimbangan : kemampuan membedakan antara berbagai hal dan membuat keputusan yang tepat.
3. Inisiatif : kemampuan untuk berpikir kreatif, penuh akal, dan bertindak dengan tanggung jawab.
4. Kekuatan Moril : sikap moral yang kuat yang mendukung pencapaian hasil kerja.
5. Kepemimpinan : kemampuan memimpin dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.
6. Keberanian Moral : keteguhan mental yang mendorong seseorang bertindak sesuai hati nurani.
7. Kerjasama : kemampuan bekerja sama secara harmonis dalam mencapai tujuan bersama.
8. Kesetiaan : kesungguhan dalam mendukung dan berbakti pada otoritas yang lebih tinggi.
9. Keteguhan : tekad yang kuat dalam menghadapi hambatan.

10. Reaksi terhadap Keadaan Darurat : kemampuan untuk bertindak bijak dalam situasi sulit.
11. Daya Tahan : kemampuan menjalankan tugas dalam kondisi apapun.
12. Kerajinan : semangat kerja dan dedikasi tenaga yang maksimal.
13. Penampilan dan Kerapian : keteraturan diri dan kesesuaian seragam serta penampilan.

Bernardin & Russell (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan, membantu dalam pengambilan keputusan staf yang tepat waktu dan akurat, serta meningkatkan kualitas produk dan layanan perusahaan secara keseluruhan. Arifin (2013) menambahkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberikan penghargaan atas kinerja sebelumnya serta memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di masa mendatang. Selain itu, informasi dari penilaian kinerja bermanfaat dalam pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan tugas.

Pendapat Bernardin & Russell (2006) dan Arifin (2013), dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan keharusan bagi setiap organisasi untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan telah sesuai dengan ekspektasi organisasi. Pengelolaan kinerja ini melibatkan individu dan tim dalam mencapai target yang telah ditentukan. Tim dengan kinerja baik akan menetapkan target berkualitas, mencapai target, saling menghargai dan memahami, serta menunjukkan tanggung jawab,

kemandirian, fokus pada klien, dan termotivasi untuk terus memperbaiki kinerja dan bekerja sama.

7. Perspektif Psikologi Tentang Kinerja Karyawan

a. Sample Teks Psikologi Tentang Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam psikologi merupakan hasil nyata dari perilaku kerja individu yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal seperti motivasi, kemampuan, persepsi peran, serta kondisi lingkungan kerja. Menurut Robbins (2001), kinerja adalah hasil evaluasi terhadap perilaku individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sementara itu, Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sejalan dengan itu, Mangkunegara (2005) menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Bernardin dan Russell (1993) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan perannya, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu. Pendapat lain dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2009) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang sebagai hasil kerja sesuai peran mereka di organisasi.

Sutrisno (2010) menambahkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Gomes (2003) menyebut kinerja sebagai hasil akhir dari aktivitas kerja individu yang dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Sementara itu, Anwar Prabu Mangkunegara (2013) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai sesuai standar kerja organisasi. Simamora (2006) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja tidak hanya mengacu pada hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencerminkan proses psikologis dan perilaku kerja yang dipengaruhi oleh karakteristik individu maupun lingkungan organisasional. Dengan kata lain, kinerja karyawan merupakan kombinasi dari kemampuan, kemauan, kejelasan peran, dan dukungan lingkungan kerja dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

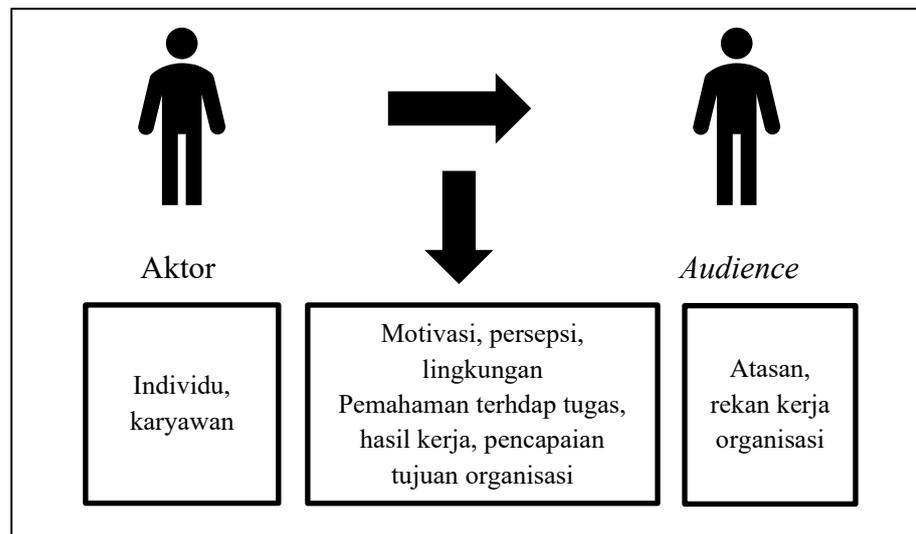
b. Pola Teks Psikologi Tentang Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam perspektif psikologi merupakan hasil dari proses panjang yang melibatkan interaksi antara aktor (individu karyawan) dengan berbagai faktor lingkungan kerja (*audience*). Pola ini menggambarkan alur sistematis dari bagaimana faktor internal dan

eksternal memengaruhi pemahaman, sikap, hingga perilaku kerja nyata yang berdampak pada hasil kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja yang optimal tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi peran, motivasi, dukungan organisasi, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika aktor dan audience dalam konteks kerja menjadi penting untuk menjelaskan bagaimana perilaku kerja terbentuk dan menghasilkan dampak terhadap organisasi.

Gambar 2.1 Pola Teks Psikologi Tentang Kinerja Karyawan



c. Komponen Teks Psikologi Tentang Kinerja Karyawan

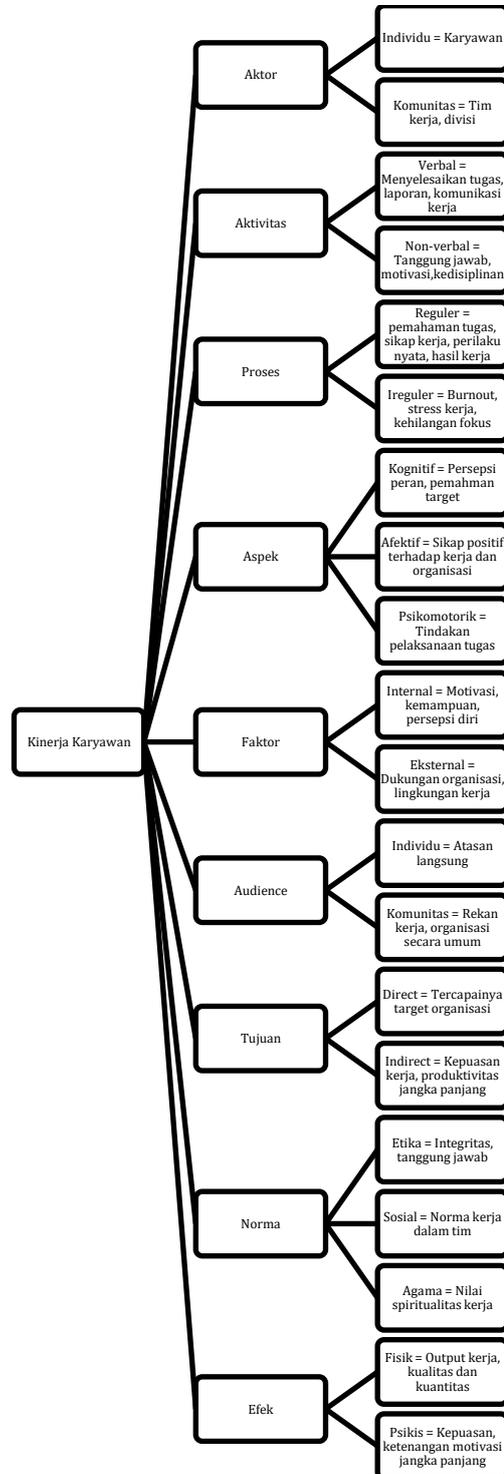
Tabel 2.1 Analisis Teks Psikologi Tentang Kinerja Karyawan

No	Komponen	Kategori	Deskripsi
1	Aktor	Individu	Karyawan sebagai subjek pelaku kinerja dalam organisasi.
		Komunitas	Kelompok kerja atau tim dalam organisasi.
2	Aktivitas	Verbal	Menyelesaikan tugas, melaporkan pekerjaan, berkoordinasi.
		Non-verbal	Tanggung jawab, disiplin, ketepatan waktu, motivasi internal.
3	Proses	Reguler	Proses kerja yang sistematis: memahami tugas → sikap kerja → hasil kerja.
		Ireguler	Hambatan kerja, stres, kebosanan, burnout.
4	Aspek	Kognitif	Pemahaman terhadap peran, tugas, dan ekspektasi organisasi.
		Afektif	Sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.
		Psikomotorik	Tindakan nyata berupa pelaksanaan tugas kerja sehari-hari.
5	Faktor	Internal	Motivasi, kemampuan, persepsi diri terhadap peran.
		Eksternal	Dukungan organisasi, budaya kerja, fasilitas, supervisi.

6	Audience	Individu	Atasan langsung yang menilai kinerja.
		Komunitas	Tim kerja atau divisi yang menjadi bagian dari evaluasi.
7	Tujuan	Direct	Tercapainya target dan standar organisasi.
		Indirect	Kepuasan kerja, pengembangan karier, produktivitas jangka panjang.
8	Norma	Etika	Tanggung jawab, integritas dalam menyelesaikan pekerjaan.
		Sosial	Norma kerja yang disepakati bersama, seperti disiplin waktu.
		Agama (jika relevan)	Etos kerja islami atau spiritualitas kerja yang mendasari niat bekerja.
9	Efek	Fisik	Hasil kerja nyata: kuantitas, kualitas, dan output pekerjaan.
		Psikis	Kepuasan kerja, semangat, kesehatan mental, rasa memiliki terhadap pekerjaan.

d. *Mind Mapping* Teks Psikologi Tentang Kinerja Karyawan

Gambar 2.2 *Mind Mapping* Tentang Kinerja Karyawan



e. Rumusan Konseptual Tentang Kinerja Karyawan

1. Secara Global

Kinerja karyawan dalam perspektif psikologi merupakan hasil nyata dari proses perilaku kerja individu yang dipengaruhi oleh faktor internal (seperti motivasi, kemampuan, dan persepsi peran) dan eksternal (seperti lingkungan kerja dan dukungan organisasi). Kinerja mencerminkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas kerja, serta berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan seperti kepuasan dan semangat kerja.

2. Secara Partikular

Secara lebih spesifik, kinerja karyawan mencakup pemahaman terhadap tugas, sikap terhadap pekerjaan, dan pelaksanaan kerja secara disiplin dan bertanggung jawab. Individu yang memahami perannya dengan baik akan menunjukkan perilaku kerja produktif, yang terwujud dalam penyelesaian tugas secara tepat waktu dan akurat. Faktor psikologis seperti kejelasan tujuan, persepsi keadilan, serta penguatan dari lingkungan sosial kerja, turut menentukan optimalnya hasil kerja yang dicapai.

8. Perspektif Islam Konsep Kinerja Karyawan

a. Sample Teks Islam Tentang Kinerja Q.S Al-Jumu'ah ayat 10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: *Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.*

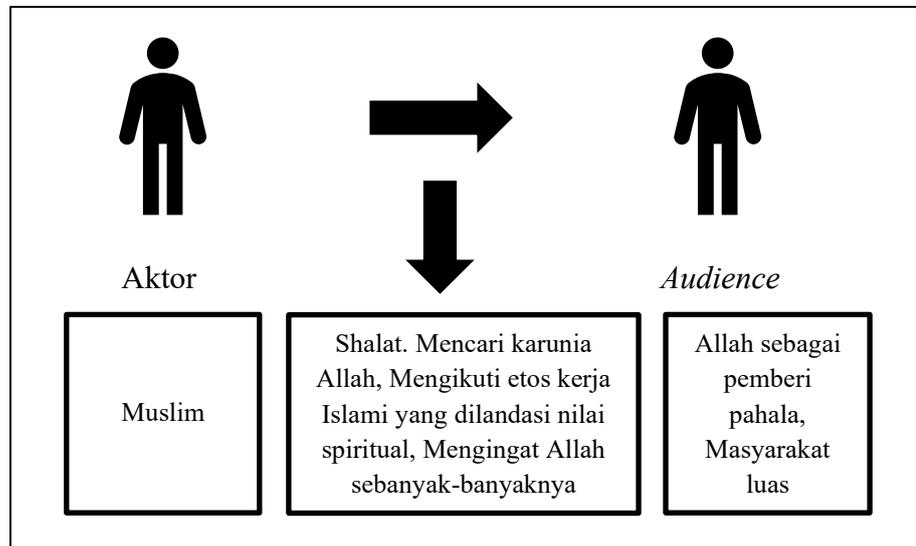
Berikut mengenai makna per kata dari Q.S Al-Jumu'ah ayat 10 :

Tabel 2.2 Makna Q.S Al-Jumu'ah ayat 10

No	Potongan Ayat	Sinonim	Antonim	Terjemah	Makna Psikologis
1	فَإِذَا	حين	-	Maka apabila	Transisi tindakan
2	قُضِيَتِ	أَدِيَّتْ	تُرِكَتْ	Telah diselesaikan	Penyelesaian kewajiban
3	الصَّلَاةُ	العِبَادَةُ	الإهمال	Shalat	Ibadah wajib
4	فَانتَشِرُوا	تَفَرَّقُوا	الزُّمُومَا	Maka bertebaranlah	Mobilisasi kerja
5	فِي	إِلَى	خَارِجَ	Di / ke dalam	Lokasi kerja
6	الْأَرْضِ	الدُّنْيَا	السَّمَاءُ	Bumi	Dunia kerja
7	وَابْتَغُوا	اطْلُبُوا	تَرَكَكُمْ	Carilah	Motivasi pencarian
8	مِنْ	عَنْ	-	Dari	Asal sumber
9	فَضْلٍ	رِزْقٌ	حِرْمَانٌ	Karunia	Sumber rezeki
10	اللَّهِ	الرَّحْمَنُ	الشَّيْطَانُ	Allah	Sumber nilai kerja
11	وَاذْكُرُوا	سَبِّحُوا	نَسِيْتُمْ	Ingatlah	Kesadaran spiritual
12	اللَّهِ	رَبِّكُمْ	نَفْسِكَ	Allah	Orientasi iman
13	كَثِيرًا	دَائِمًا	قَلِيلًا	Banyak-banyak	Konsistensi spiritual
14	لَعَلَّكُمْ	أَمَلًا	يَأْسًا	Supaya kamu	Harapan / motivasi akhir
15	تُفْلِحُونَ	تَنْجَحُونَ	تُفْسَلُونَ	Beruntung	Tujuan keberhasilan

b. Pola Teks Islam Tentang Kinerja Karyawan

Gambar 2.3 Pola Teks Kinerja dalam Q.S Al-Jumu'ah ayat 10



c. Komponen Teks Islam Tentang Kinerja Karyawan

Kinerja dalam perspektif Islam tidak hanya bersifat duniawi, tetapi juga merupakan bagian dari ibadah yang terintegrasi dengan nilai-nilai spiritual. Hal ini tercermin dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 10, yang menekankan pentingnya berikhtiar mencari rezeki setelah menunaikan ibadah, dengan tetap mengingat Allah SWT sebagai bentuk orientasi keberkahan dalam bekerja. Berdasarkan ayat tersebut, dapat diidentifikasi beberapa komponen utama yang mencerminkan konsep kinerja dalam Islam, mulai dari pelaku, aktivitas, proses, hingga efek yang ditimbulkan. Komponen-komponen ini dianalisis untuk menunjukkan bahwa Islam memiliki kerangka yang jelas dalam memaknai kerja sebagai bentuk

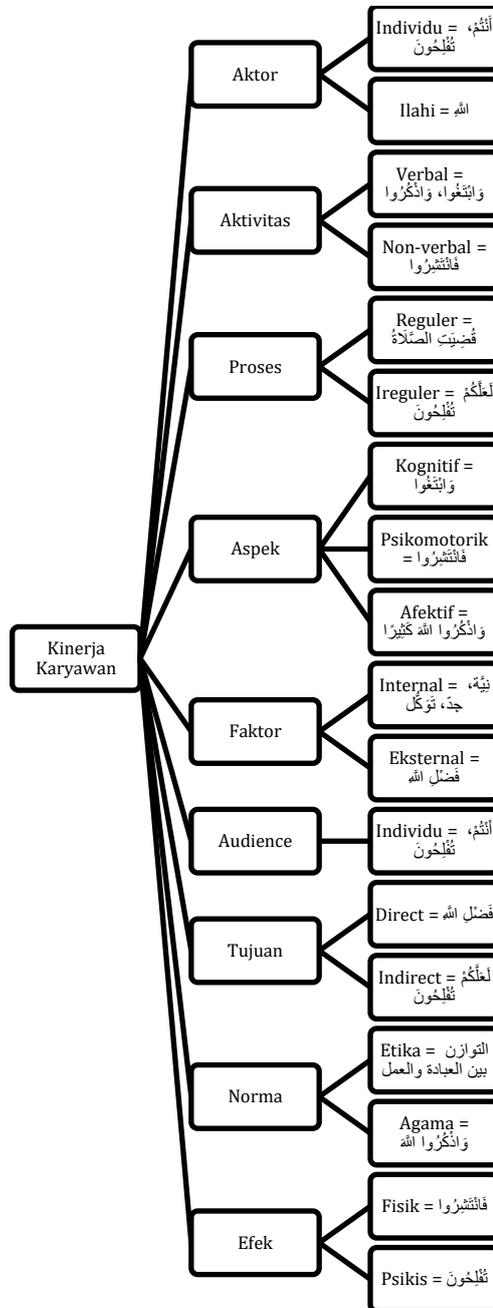
aktualisasi iman, tanggung jawab sosial, serta pencapaian tujuan hidup yang seimbang antara dunia dan akhirat. Berikut ini tabel komponen teks Islam yang menjelaskan tentang komitmen organisasi berdasarkan QS. Al-Jumu'ah ayat 10.

Tabel 2.3 Analisis Komponen Teks Islam Tentang Kinerja

No	Komponen	Kategori	Deskripsi
1.	Aktor	Individu	أَنْتُمْ، تُفْلِحُونَ
		Ilahi	اللَّهِ
2.	Aktivitas	Verbal	وَابْتَغُوا، وَادْكُرُوا
		Non-verbal	فَانْتَشِرُوا
3.	Proses	Reguler	فُضِّيتِ الصَّلَاةُ
		Irreguler	لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ
4.	Aspek	Kognitif	وَابْتَغُوا
		Psikomotorik	فَانْتَشِرُوا
		Afektif	وَادْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا
5.	Faktor	Internal	نِيَّةً، جِدًّا، تَوَكَّلْ
		Eksternal	فَضْلِ اللَّهِ
6.	Audience	Individu	أَنْتُمْ، تُفْلِحُونَ
7.	Tujuan	Direct	فَضْلِ اللَّهِ
		Indirect	لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ
8.	Norma	Etika	التوازن بين العبادة والعمل
		Agama	وَادْكُرُوا اللَّهَ
9.	Efek	Fisik	فَانْتَشِرُوا
		Psikis	تُفْلِحُونَ

d. *Mind Mapping* Teks Islam Kinerja Karyawan

Gambar 2.4 *Mind Mapping* Teks Islam Tentang Kinerja



e. Rumusan Konseptual Teks Islam Tentang Kinerja Karyawan

1. Secara Global

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan perwujudan dari tanggung jawab spiritual dan sosial seorang individu untuk menjalani kehidupannya secara produktif setelah menunaikan kewajiban ibadah. Berdasarkan QS. Al-Jumu'ah ayat 10, Islam memandang bahwa bekerja merupakan bagian dari ibadah yang dilakukan dengan kesadaran untuk mencari karunia Allah SWT. Kinerja yang baik tidak hanya dilihat dari hasil fisik semata, namun juga dari nilai keberkahan, niat yang ikhlas, dan konsistensi dalam mengingat Allah SWT selama proses bekerja (Departemen Agama RI, 2005).

2. Secara Partikular

Dalam Islam, kinerja tidak hanya dipandang sebagai aktivitas duniawi, melainkan juga sebagai wujud keimanan. QS. Al-Jumu'ah ayat 10 menjelaskan bahwa setelah menunaikan shalat, umat Islam diperintahkan untuk menyebar di bumi, mencari rezeki dari karunia Allah, dan terus mengingat-Nya agar memperoleh keberuntungan. Ini menunjukkan bahwa Islam mendorong integrasi antara spiritualitas dan produktivitas, di mana kinerja mencakup niat yang benar, etika kerja, dan dampak positif bagi diri serta lingkungan (Shihab, 2002).

B. Keterlibatan Kerja

1. Pengertian Keterlibatan Kerja

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), *engagement* berarti keterlibatan. Psikologi kerja, keterlibatan kerja merujuk pada suatu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan keterpusatan perhatian terhadap pekerjaan. Secara lebih spesifik Schaufeli, dkk. (2002) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai positivitas, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan. Keterlibatan kerja merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *semangat, dedikasi* dan *penyerapan* (Schaufeli, dkk, 2008). Sementara itu, Khan (dalam Derek dkk., 2007) menyatakan bahwa *engagement* merujuk pada pemanfaatan peran setiap anggota organisasi atau perusahaan untuk memaksimalkan kontribusinya. Keterlibatan menjadi hal yang sangat penting ketika diterapkan dalam konteks pekerjaan, yang dikenal dengan istilah *work engagement*. Keterlibatan dalam pekerjaan terjadi ketika karyawan merasa cocok dengan pekerjaan mereka dan bersedia memberikan yang terbaik untuk perusahaan, serta memiliki komitmen yang tinggi.

Menurut A. B. Bakker dkk. (2008), keterlibatan kerja adalah kondisi mental yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai

dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Bakker (2012) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja menggambarkan bagaimana pekerja menjalani pekerjaan mereka dengan sepenuh hati, mencurahkan waktu dan tenaga (*semangat*), menjadikan pekerjaan sebagai tujuan yang ingin dicapai (*dedikasi*), serta merasakan pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan sehingga konsentrasi sepenuhnya terfokus pada pekerjaan (*penyerapan*). Jadi, keterlibatan kerja adalah kondisi di mana karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya, yang menyebabkan mereka memiliki sikap positif, semangat tinggi, rasa bangga terhadap pekerjaan, dan konsentrasi penuh dalam menjalankan tugas mereka. Keterlibatan ditandai dengan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi merasa bersemangat dalam pekerjaan, peduli dengan masa depan perusahaan, dan berusaha untuk mencapai kesuksesan perusahaan (Bakker & Demerouti, 2009).

2. Aspek-Aspek Keterlibatan Kinerja

Menurut Schaufeli (2002), terdapat tiga aspek dalam Keterlibatan kerja yaitu:

a. Semangat

Semangat mencerminkan energi, ketahanan fisik dan mental, upaya keras, dan ketangguhan dalam menghadapi tantangan. Semakin tinggi *semangat* seseorang, semakin besar keinginan untuk memberikan usaha maksimal dalam pekerjaannya, serta ketahanan

mental saat menghadapi kesulitan. Karyawan dengan *semangat* tinggi akan menunjukkan semangat yang besar dalam bekerja dan memberikan usaha terbaik dalam setiap tugas. Sebaliknya, karyawan dengan semangat rendah cenderung kurang bersemangat dan tidak memberikan usaha optimal dalam pekerjaan mereka.

b. Dedikasi

Dedikasi menggambarkan keadaan di mana karyawan merasa terlibat secara penuh dalam pekerjaannya, merasakan makna yang mendalam, serta memiliki perasaan antusias, inspiratif, bangga, dan tertantang. Semakin tinggi dedikasi, semakin terlihat antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan dan kebanggaan terhadap hasil kerjanya. Ketika dihadapkan pada tugas yang sulit, karyawan merasa tertantang dan tidak terbebani. Sebaliknya, karyawan dengan dedikasi rendah akan menunjukkan kurangnya antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan mereka.

c. Penyerapan

Penyerapan mengacu pada kemampuan karyawan untuk fokus dan berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya. Ketika penyerapan tinggi, karyawan akan terlibat secara total dan serius dalam pekerjaan mereka, merasa terikat dengan pekerjaan, bahkan di luar jam kerja. Sebaliknya, penyerapan rendah terlihat ketika karyawan kesulitan untuk fokus pada pekerjaan dan merasa kurang mencintai pekerjaan mereka.

Dapat disimpulkan bahwa seseorang dengan keterlibatan kerja ditandai oleh semangat (energi, ketahanan fisik dan mental, kesediaan berusaha, dan ketekunan menghadapi kesulitan), dedikasi (perasaan penuh makna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan di pekerjaan), serta penyerapan (konsentrasi penuh, kegembiraan, dan rasa cinta terhadap pekerjaan, serta keterikatan yang tidak terpisahkan).

Menurut Macey, Schneider, Barbera, & Young (Mujiasih & Zenita Ratnaningsih, 2012), terdapat dua dimensi penting dalam keterlibatan kerja, yaitu:

a) Keterlibatan kerja sebagai energi psikis

Pada dimensi ini, karyawan merasakan pekerjaan sebagai pengalaman yang bermakna dan terlibat secara mendalam dalam arus pekerjaan mereka. Keterikatan kerja ini mencakup proses mendalami pekerjaan, berjuang dalam pekerjaan, penyerapan, fokus dan keterlibatan.

b) Keterlibatan kerja sebagai energi tingkah laku

Dimensi ini menggambarkan bagaimana keterikatan kerja dapat terlihat dalam bentuk tingkah laku yang dihasilkan. Contohnya, karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya akan berpikir dan bekerja secara proaktif, fokus pada tujuan, dan tidak mudah menyerah, bahkan aktif mencari solusi ketika menghadapi hambatan dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka aspek keterlibatan kerja dalam penelitian ini mengacu pada pandangan Schaufeli dkk., (2002) yang membagi keterlibatan kerja menjadi tiga aspek utama, yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dipahami sebagai suatu keadaan di mana karyawan menunjukkan energi dan ketahanan dalam bekerja (semangat), memiliki rasa bangga dan makna terhadap pekerjaan (dedikasi), serta mampu tenggelam dan terfokus penuh pada tugas yang dijalankan (penyerapan). Ketiga aspek ini secara komprehensif menggambarkan kondisi psikologis positif seorang individu terhadap pekerjaannya.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Keterlibatan Kinerja

Menurut A. B. Bakker dkk. (2012), terdapat dua faktor utama yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan, yaitu sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi.

a. Sumber daya pekerjaan

Sumber daya pekerjaan mencakup aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan yang berhubungan dengan tenaga dan aspek psikologis. Hal ini juga berkontribusi pada keberhasilan kerja, mendorong pembelajaran, serta pengembangan diri secara mandiri (A. Bakker dll., 2003). *Job resources* berperan dalam mempengaruhi motivasi intrinsik dengan mendorong pertumbuhan dan pembelajaran, serta motivasi

ekstrinsik yang terkait dengan pencapaian tujuan pekerjaan. Beberapa contoh job resources antara lain dukungan sosial, pemberian umpan balik, pelatihan, dan otonomi, yang dapat memicu motivasi kerja dan meningkatkan keterlibatan kerja. (A. B. Bakker & Demerouti, 2007).

Berdasarkan penjelasan tersebut, sumber daya pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.. Hakanen, Bakker & Demerouti (2011) dalam penelitiannya terhadap dokter gigi di Finlandia menemukan bahwa sumber daya pekerjaan, seperti keberagaman keterampilan profesional dan hubungan sosial dengan rekan kerja, dapat mempertahankan keterlibatan kerja meskipun menghadapi *job demands* yang tinggi, seperti beban kerja yang berat dan lingkungan fisik yang tidak mendukung.

b. Sumber daya pribadi

Menurut Hobfoll, Johnson, Ennis, dan Jackson (2011, p. 195) menyatakan bahwa *personal resources* merujuk pada evaluasi diri yang positif terkait dengan ketahanan individu, serta kemampuannya untuk mengendalikan diri yang berpengaruh terhadap lingkungan sekitar. Semakin tinggi *personal resources* seseorang, semakin besar rasa percaya diri yang dimilikinya dan semakin banyak tujuan yang ingin dicapainya. Evaluasi diri yang

positif dapat mempengaruhi penetapan tujuan, motivasi, kinerja, pekerjaan, dan kepuasan hidup (A. B. Bakker dkk., 2012).

Beberapa penelitian mengenai *personal resources* juga mengungkapkan peran penting dari faktor-faktor seperti *self-efficacy*, *self-esteem*, dan optimisme dalam memprediksi *work engagement*. Misalnya, penelitian oleh Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, dan Schaufeli (A. B. Bakker dkk., 2012) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *self-efficacy* tinggi merasa percaya diri dan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dalam berbagai konteks, yang berkontribusi pada keterlibatan kerja.

Baik sumber daya pekerjaan maupun sumber daya pribadi, baik secara terpisah maupun bersama-sama, berfungsi sebagai prediktor keterlibatan kerja dan memberikan dampak positif terhadap engagement karyawan, terutama ketika sumber daya pekerjaan tinggi. Keterlibatan kerja yang tinggi, pada gilirannya, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka. Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang keterlibatan mereka dan kinerja yang baik dapat mendorong mereka untuk melakukan *job crafting*, menciptakan lingkungan kerja yang positif yang menguntungkan bagi perusahaan (A. B. Bakker dkk., 2012).

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna yang dimiliki secara bersama dan dijalankan oleh para anggota organisasi, yang juga menjadi ciri pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 2017). Sistem makna ini mencerminkan bagaimana karyawan menafsirkan karakteristik budaya organisasi, bukan tentang apakah mereka menyukai budaya tersebut atau tidak. Budaya organisasi terbentuk dari nilai-nilai, keyakinan, asumsi, dan perilaku yang secara kolektif berdampak pada kinerja organisasi.

Budaya organisasi merujuk pada sistem persepsi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi, yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan yang lainnya (Supartha & Sintaasih, 2017). Persepsi ini terbentuk melalui pengamatan yang mendalam terhadap nilai-nilai inti atau karakter utama organisasi. Oleh karena itu, meskipun para anggota memiliki latar belakang dan posisi yang berbeda, mereka tetap dapat memahami budaya organisasi dengan makna yang seragam. Budaya organisasi berperan dalam membentuk dan mengubah perilaku individu, yang dapat berdampak baik secara positif maupun negatif. Budaya organisasi yang positif akan mendorong motivasi dan meningkatkan kinerja, sementara budaya yang negatif justru dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi karena bersifat kontra produktif (Febriani F, 2023). Sementara itu, menurut Sutrisno dalam Nasir, dkk. (2021),

budaya organisasi juga dapat dimaknai sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota, yang berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak dan menyelesaikan masalah di lingkungan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli budaya organisasi dapat diartikan sebagai kumpulan sistem, nilai, norma, sikap, dan aturan yang mengarahkan serta membatasi pola kerja, yang sekaligus menjadi ciri khas pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Praha, 2020). Dari keseluruhan pandangan tersebut, kesimpulan mengenai budaya organisasi ini merujuk pada konsep yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang menjadi ciri khas suatu organisasi dan berperan dalam membentuk interpretasi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka (Robbins, 2017).

Sejalan dengan perspektif Islam, budaya organisasi dapat diperkuat melalui nilai-nilai spiritual yang mencerminkan tanggung jawab, kejujuran, dan keikhlasan. Hamim (2023) menyatakan bahwa nilai-nilai spiritual dalam budaya organisasi modern mampu membentuk iklim kerja yang lebih bermakna dan berdampak positif terhadap kinerja. Integrasi nilai-nilai tersebut menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara moral dan produktif secara profesional.

2. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem dengan makna yang dimiliki secara kolektif dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi,

yang sekaligus menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 2017). Tujuh karakteristik utama dalam budaya organisasi menjadi landasan untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai cara menyelesaikan masalah dan bertindak dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya mencakup visi dan misi, tetapi juga mencakup berbagai dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh budaya tersebut dalam organisasi. Menurut Robbins (2017) terdapat 7 dimensi dan 10 indikator, diantaranya sebagai berikut:

a. Inovasi dan Pengambilan risiko

Karyawan di dorong untuk menjadi lebih inovatif dan berani dalam mengambil risiko dalam pekerjaannya. Adapun dimensi ini diukur menggunakan 2 indikator, yakni:

- 1) Kreativitas
- 2) Pengambilan risiko

b. Perhatian terhadap detail

Karyawan di harapkan menjalankan analisis, presisi, dan memperhatikan detail. Adapun dimensi memperhatikan detail ini diukur dengan 2 indikator, yakni:

- 1) Akurat
- 2) Teliti

c. Orientasi pada hasil

Pada dimensi ini, tingkat manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Adapun dimensi ini diukur menggunakan 1 indikator, yakni: Tujuan organisasi atau instansi

d. Orientasi pada orang

Sementara dalam dimensi ini, tingkat manajemen lebih memperhatikan efek-efek dari hasil keputusan dengan melihat orang-orang dalam organisasi. Perusahaan diharapkan dapat memperhatikan kebutuhan karyawan di dalam organisasi. Diukur dengan 2 indikator, yakni:

1) Pengaruh

2) Hasil Kerja

e. Orientasi pada tim

Seluruh aktivitas kerja diorganisir oleh tim bukan kepada individu. Adapun dimensi ini diukur dengan 1 indikator, yakni: Kerjasama

f. Keagresifan

Melihat sejauh mana tingkatan para pegawai akan menjadi agresif serta kompetitif dalam bekerja. Diukur dengan 1 indikator, yakni: Persaingan

g. Stabilitas

Aktivitas organisasi lebih menekan kepada situasi stabil dalam mempertahankan segala sesuatu yang ada di dalam perusahaan.

Indikator yang mengukur yakni: Keseimbangan

3. Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi, atau nilai-nilai yang dianut di dalamnya, berperan penting dalam membentuk cara pegawai berinteraksi di lingkungan kerja. Setiap organisasi memiliki ideologi yang khas, yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya. Para pegawai dalam organisasi datang dari berbagai latar belakang yang berbeda, baik dari segi kebiasaan, bahasa, sikap, maupun pandangan. Perbedaan inilah yang mendorong organisasi untuk menetapkan norma dan prinsip yang sehat guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sulaksono (2019) menyatakan bahwa norma dan prinsip yang sehat mampu memotivasi pegawai untuk menyelesaikan tugas secara efisien, sekaligus mendorong perkembangan organisasi. Selain itu, hal ini juga dapat memicu terciptanya persaingan positif antar pegawai, di mana masing-masing berusaha memberikan kontribusi terbaiknya. Oleh karena itu, penerapan budaya organisasi yang baik sangat penting karena memberikan berbagai manfaat, baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan. Ideologi dan prinsip yang kuat tidak hanya membangun persaingan yang sehat, tetapi juga menciptakan citra positif organisasi di mata pegawai dan masyarakat (Maharani, 2023)

4. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran krusial dalam membentuk perilaku setiap anggota dalam menjalankan berbagai aktivitas di lingkungan kerja. Budaya ini juga menjadi faktor penting yang membantu organisasi bergerak ke arah yang lebih efektif. Secara lebih rinci, budaya organisasi berkontribusi sebagai pedoman perilaku karyawan dalam perusahaan (Praha, 2020).

Robbins dalam Sutrisno (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki empat fungsi utama. Pertama, sebagai identitas pembeda antara satu organisasi dengan yang lainnya. Kedua, budaya organisasi memperkuat identitas individu sebagai bagian dari organisasi. Ketiga, budaya ini mendorong lahirnya komitmen yang lebih besar dari sekadar kepentingan pribadi, sehingga anggota lebih mengutamakan tujuan organisasi. Keempat, budaya organisasi membantu memperkuat sistem sosial yang ada dengan berperan sebagai perekat yang mengatur sikap dan perilaku pegawai dalam organisasi.

Menurut Kinicki dan Fugate dalam Munawirsyah (2018) fungsi dari budaya organisasi sebagai berikut :

- b. Memberikan tanda keanggotaan dalam sebuah organisasi
- c. Meningkatkan sistem dalam stabilitas sosial
- d. Membentuk perilaku setiap anggota dalam memahami lingkungannya

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem dan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki arti penting baik dari segi strategis maupun fungsional dalam operasi organisasi.

5. Faktor Pendukung Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2017) terdapat beberapa faktor pendukung budaya organisasi, diantaranya :

a. Observed Behavioral Regularities

Perilaku yang diulang secara beraturan dari setiap anggota dalam lingkup organisasi secara nampak. Ketika anggota yang satu dengan anggota lainnya saling berinteraksi, biasanya menggunakan bahasa umum maupun istilah ritual tertentu.

b. Norms

Setiap budaya dalam suatu organisasi, terdapat aturan atau norma yang menjadi keyakinan dan ditegakkan oleh anggota organisasi tersebut. Keyakinan atau standar perilaku tersebut mencakup nilai-nilai seperti slogan atau moto, tujuan organisasi secara keseluruhan, etos kerja atau pedoman dalam melakukan pekerjaan.

c. *Dominant Values*

Asumsi yang dianut bersama oleh anggota dalam sebuah organisasi dalam berperilaku.

d. *Philosophy*

Hal ini berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam memperlakukan anggota dan pihak luar yakni masyarakat maupun pelanggan.

e. *Rules*

Berkenaan dengan aturan maupun pedoman kuat yang dibawa dalam kemajuan organisasi.

f. *Organization Climate*

Pada dasarnya iklim organisasi digambarkan dan disampaikan melalui perasaan secara keseluruhan termasuk di dalamnya, kondisi tata ruang, cara para anggota dalam berinteraksi, dan cara anggota memperlakukan pelanggan maupun orang lain.

6. Faktor Penghambat Budaya Organisasi

Faktor yang dapat menghambat terjadinya budaya organisasi menurut Robbins (2017), adalah sebagai berikut:

a. Perubahan

Setiap budaya pada dasarnya telah mengakar dalam sebuah organisasi. Ketika lingkungan organisasi mengalami perubahan yang cepat, tentu dibarengi dengan ketidaksiapan dalam menerapkan budaya yang tepat. Hal ini akan menyebabkan setiap nilai yang stabil

akan membebani organisasi serta menyulitkan dalam menerima setiap perubahan yang ada.

b. Keanekaragaman

Adanya keanekaragaman dari setiap anggota dalam sebuah organisasi dapat menghambat kestabilan budaya yang telah ada. Mendatangkan pekerja baru ke dalam lingkup organisasi membuat dukungan baru, akan tetapi setiap pekerja maupun anggota ini harus menyesuaikan dan mengikuti nilai inti yang telah ada dalam organisasi.

c. Akuisisi dan Merger

Ketika manajemen lebih fokus pada keputusan akuisisi atau merger, faktor yang terlihat adalah keuntungan finansial dan sinergi produk atau layanan. Namun dalam beberapa tahun terakhir, sebuah kecocokan budaya menjadi isu utama yakni bagaimana kedua budaya itu saling berpengaruh.

7. Tipe Budaya Organisasi

Adapun tipe-tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron dalam Notivasari (2021) terdapat empat tipe budaya organisasi:

a. Budaya Klan

Budaya ini memiliki internal fokus kepada organisasi tipe keluarga yang lebih mengupayakan pada mufakat dan komitmen melalui keterlibatan antar anggota. Budaya ini mirip dengan budaya keluarga yang mana kerjasama antar anggota diandalkan untuk mencapai

keefektifitasan. Inti dari budaya ini adalah berpusat pada pegawai dan berusaha untuk mencapai mufakat melalui adanya keterlibatan pegawai.

b. Budaya Adhokrasi

Sedangkan pada budaya ini lebih fokus kepada eksternal serta menghargai fleksibilitas. Tipe budaya ini mendorong organisasi untuk menciptakan produk-produk baru atau layanan yang inovatif dalam menanggapi pasar dengan cepat. Produk dan layanan baru serta inovatif lebih diandalkan dalam budaya ini serta menjadi pelopor sesuatu yang baru.

c. Budaya Pasar

Tipe budaya ini fokus pada eksternal yakni para pelanggannya. Pelanggan dan keuntungan harus didahulukan daripada kepuasan serta pengembangan para pegawainya. Tujuan utamanya adalah mencari keuntungan, meningkatkan produktivitas, dan memuaskan pelanggan.

d. Budaya Hirarki

Budaya ini dilandasi oleh struktur dan kendali. Fokus dalam budaya ini kepada internal yang dapat menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal serta terstruktur. Inti dari budaya ini adalah perencanaan yang andal, kualitas dan produk layanan, serta pengiriman biaya yang rendah dengan operasional yang cepat.

Menurut Jeff Cartwright dalam Torang (2016), terdapat empat bentuk budaya organisasi, yaitu:

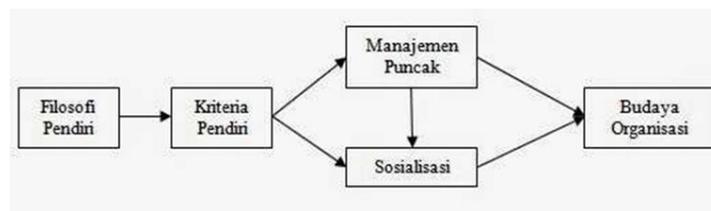
- a. *Monoculture*, yaitu kondisi di mana individu maupun organisasi memiliki pola pikir yang seragam berdasarkan norma budaya yang sama. Bentuk ini ditandai dengan sikap ekstrem seperti fanatisme atau fundamentalisme.
- b. *Superordinate culture*, yaitu bentuk budaya yang memungkinkan adanya subkultur yang terorganisir. Meskipun setiap individu memiliki nilai, ide, dan pandangan sendiri, mereka tetap bekerja dalam satu kesatuan organisasi dengan motivasi yang selaras.
- c. *Divisive culture*, yakni bentuk budaya yang bersifat memecah belah karena setiap individu cenderung memiliki agenda dan tujuan pribadi yang berbeda, sehingga tidak ada kesatuan visi.
- d. *Disjunctive culture*, yaitu kondisi budaya yang ditandai dengan perpecahan organisasi secara drastis hingga masing-masing unit menjadi entitas budaya yang terpisah dan berdiri sendiri.

8. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul tanpa adanya proses. Ada beberapa peran yang menjadi cikal bakal terbentuknya budaya organisasi, dan ketika terbentuk dalam kelompok jarang menghilang. Maka dari itu suatu budaya organisasi tentunya sudah menjadi kebiasaan dan norma yang

sudah berlaku lama dalam organisasi tersebut. Adapun proses pembentukan dari budaya organisasi menurut Robbins (2017) adalah sebagai berikut:

Gambar 2.5 Pembentukan Budaya Organisasi



a. Filsafat Pendiri Organisasi

Budaya organisasi dimulai dengan filosofi para pendiri organisasi, yang memiliki visi dan misi tentang bagaimana organisasi harus dibentuk. Mereka lah yang mengerti seluk beluk dari organisasi dalam setiap pelaksanaan kegiatannya

b. Kriteria Seleksi

Proses selanjutnya, tindakan dari para pelaku pendiri organisasi tersebut berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan oleh anggotanya. Hal ini merupakan inti dari kekuatan dalam mempertahankan organisasi, karena faktor anggota lah yang menentukan keberhasilan organisasi. Maka dari itu dalam hal ini memiliki tujuan seleksi agar organisasi dapat menemukan dan mempekerjakan orang yang tepat dalam posisinya sehingga dapat berprestasi dalam pekerjaannya.

c. Manajemen Puncak

Tindakan dari manajemen puncak juga mempengaruhi dari pembentukan budaya organisasi, melalui apa yang mereka lakukan dan apa yang mereka katakan. Para senior atau pimpinan eksekutif melalui kata-kata, tindakan, serta perilaku dalam menentukan sebuah keputusan.

d. Proses Sosialisasi

Proses ini merupakan proses menyesuaikan diri anggota dengan budaya organisasinya. Bagaimana para anggota dapat disosialisasikan, baik dalam tingkat sukses yang akan dicapai maupun para prefensi manajemen puncak dalam metode sosialisasi kepada para anggota.

e. Budaya Organisasi

Setelah seluruh proses terjadi, maka terbentuklah suatu budaya organisasi yang sering digunakan dalam pelaksanaan aktivitasnya. Setelah terbentuk, sudah seharusnya para anggota mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar termasuk dalam konteks budaya organisasinya. Dengan bersatunya anggota melalui budaya organisasi ini diharapkan mampu mempengaruhi hasil kinerja yang dihasilkan agar tujuan organisasi tepat sasaran.

D. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Schaufeli dalam Akbar (2013) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai suatu kondisi mental positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, dan perhatian penuh terhadap tugas yang dilakukan. Keterlibatan kerja ini tidak hanya mencakup aspek fisik dalam bekerja, tetapi juga lebih dalam pada komponen emosional dan mental. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan merasa terhubung dengan pekerjaannya secara mendalam, mencintai apa yang mereka kerjakan, dan merasa memiliki dampak positif dalam organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini berbeda dengan sekadar komitmen terhadap organisasi, karena keterlibatan kerja juga melibatkan kesiapan individu untuk memberikan kontribusi lebih dari sekadar yang diharapkan. Keterlibatan kerja memiliki peran penting sebagai perilaku yang menjadi motor penggerak utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka cenderung untuk bekerja lebih keras, berpikir lebih kreatif, dan lebih inovatif dalam menghadapi tantangan yang ada, yang pada akhirnya meningkatkan hasil kerja dan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Robinson dalam kutipan oleh Rustono (2012) menyatakan bahwa karyawan yang terlibat memiliki kesadaran terhadap konteks bisnis organisasi dan berkolaborasi dengan rekan kerjanya untuk mendorong kinerja demi kemajuan perusahaan. Kesadaran ini mencakup pemahaman

yang mendalam tentang tujuan, visi, dan misi organisasi serta bagaimana pekerjaan individu berkontribusi pada pencapaian tujuan tersebut. Karyawan yang memiliki kesadaran bisnis ini tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugasnya, tetapi juga berupaya memberikan nilai lebih yang dapat mempercepat perkembangan dan kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun hubungan timbal balik yang kuat antara organisasi dan karyawan agar keterlibatan kerja dapat tercipta secara optimal. Ketika hubungan tersebut terbentuk dengan baik, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik, sehingga menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis. Kesadaran bisnis inilah yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik demi pertumbuhan perusahaan, yang pada gilirannya memberikan kepuasan bagi karyawan itu sendiri serta keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

Penelitian oleh Hari Sucahyowati, dkk. (2020) menggunakan pendekatan kuantitatif dalam studi berjudul “Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di PT. MK Semarang.” Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki oleh karyawan, semakin baik pula kinerja yang dapat mereka capai. Penelitian ini menegaskan bahwa faktor psikologis yang mendorong keterlibatan, seperti motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap

pekerjaan, dapat mempengaruhi hasil kerja karyawan secara langsung. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya berfokus pada pengembangan faktor-faktor yang meningkatkan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan.

Demikian pula, Tri Ramadhlena dan Asmanita (2020) dalam penelitiannya di PT. Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang dengan judul “Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan,” menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat produktivitas dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Selain itu, karakteristik pekerjaan juga mempengaruhi keterlibatan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja. Faktor-faktor seperti tantangan yang diberikan dalam pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, dan dukungan dari rekan kerja dan atasan berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan perlu memperhatikan baik aspek keterlibatan kerja maupun aspek karakteristik pekerjaan yang mendukungnya.

Menurut Torang (2016), budaya organisasi dipahami sebagai landasan filosofis organisasi yang terdiri dari dimensi keyakinan (*belief*), norma (*norm*), nilai (*value*), dan sistem (*system*). Dimensi-dimensi ini

dianggap sebagai karakteristik mendasar yang menjadi acuan bagi individu maupun kelompok dalam menjalankan aktivitas di lingkungan organisasi. Budaya organisasi menciptakan identitas yang khas bagi setiap organisasi, yang mempengaruhi cara individu berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Nilai dan norma yang dianut dalam organisasi tidak hanya membentuk identitas perusahaan, tetapi juga menjadi pedoman perilaku bagi para karyawan. Budaya yang kuat akan menciptakan rasa memiliki serta kebanggaan terhadap perusahaan, sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja individu maupun secara kolektif. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk bekerja dengan semangat dan komitmen yang tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

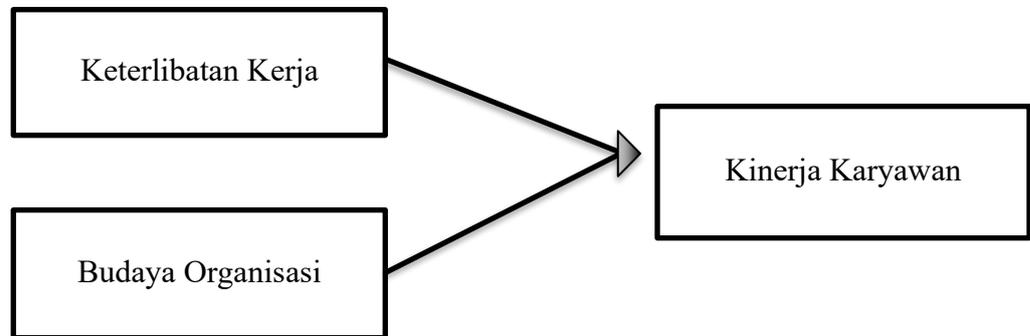
Kasmir (2016) juga menyatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan norma yang hidup serta dianut oleh perusahaan. Tingkat kepatuhan anggota organisasi terhadap norma dan kebiasaan yang berlaku akan berdampak langsung pada kinerja, baik secara personal maupun organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan mengikuti nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam organisasi, mereka merasa lebih terarah dan fokus dalam bekerja, yang akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Sebaliknya, ketidakpatuhan terhadap nilai dan aturan yang berlaku dapat menurunkan kualitas kinerja dalam organisasi tersebut, karena dapat menimbulkan ketidakharmonisan dalam

bekerja dan mengurangi semangat karyawan untuk memberikan yang terbaik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa nilai dan norma yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Flora Oktarina dan rekan-rekan (2019) dalam jurnal *Procuratio* Vol. 7 No. 1, menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini dilakukan di bagian *Human Resource Employee* PT. Chevron Pacific Indonesia, Pekanbaru Riau, dan hasilnya menegaskan bahwa semakin kuat budaya organisasi diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi dan kinerja karyawan. Ketika budaya organisasi diterapkan dengan baik, karyawan merasa dihargai, dihormati, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini akan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka dan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih giat. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi yang efektif tidak hanya bermanfaat untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, tetapi juga sebagai salah satu faktor kunci untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

E. Kerangka Konseptual

Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Pengaruh Keterlibatan kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan



F. Hipotesis Penelitian

Penelitian ini akan menguji pengaruh *Independent Variable* (IV) terhadap *Dependent Variable* (DV). adapun DV dalam penelitian adalah kinerja karyawan, sementara IV yang dikategorikan mengacu pada yaitu keterlibatan kerja dan budaya organisasi. Berkaitan dengan pengujian tersebut, maka peneliti akan membangun hipotesis berikut:

1. Hipotesis Mayor

Ha: Keterlibatan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Minor

- a) Ha₁: Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 terhadap kinerja karyawan.

- b) Ha₂: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian pada dasarnya bertujuan untuk mengungkap kebenaran dan mencari solusi atas permasalahan yang diteliti, dengan menggunakan metode yang sesuai dan relevan agar tujuan penelitian dapat tercapai. Metode penelitian merupakan suatu cara ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data yang sah, yang nantinya dapat digunakan untuk menemukan, mengembangkan, serta membuktikan suatu pengetahuan (Sugiyono, 2017). Pengetahuan ini kemudian berguna dalam memahami, menyelesaikan, dan mengantisipasi berbagai persoalan. Sesuai dengan judul yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang memanfaatkan data berupa angka untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. (Sugiyono, 2013)

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian merupakan segala bentuk yang ditetapkan oleh peneliti untuk diselidiki guna memperoleh pemahaman tentangnya, dan kemudian menyimpulkan hasilnya. Variabel yang dimanfaatkan dalam penelitian ini terbagi menjadi: (1) Variabel bebas (Independen), yaitu variabel yang menggambarkan dan mempengaruhi variabel lainnya, (2)

variabel terikat (Dependen), yaitu variabel yang dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel bebas. Penelitian ini, terdapat dua variabel independen, yaitu X1 dan X2.

1. Variabel Bebas (X) : Keterlibatan Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2)
2. Variabel Terikat (Y) : Kinerja Karyawan

C. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran dari variabel-variabel yang diteliti agar dapat digunakan secara praktis dalam proses pengukuran. Dengan adanya definisi operasional, konsep-konsep yang bersifat abstrak dapat diterjemahkan ke dalam bentuk yang lebih konkret dan terukur, sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan proses evaluasi terhadap variabel tersebut (Sarwono, 2006). Adapun penjabaran definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan dalam penelitian ini mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006), yaitu hasil kerja yang dicapai oleh individu berdasarkan standar yang ditetapkan, yang mencerminkan seberapa efektif dan efisien seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Terdiri dari 20 item dengan skala Likert 4 poin (1 = sangat tidak setuju, 4 = sangat setuju). Indikator kinerja karyawan dalam pengukuran ini adalah :

- a. Kuantitas adalah jumlah yang di dapatkan dan bisa di definisikan dengan jumlah unit dan jumlah siklus.
- b. Kualitas yaitu kepatuhan dalam mekanisme, disiplin, komitmen.
- c. Ketepatan: Ketepatan yang dimaksud adalah bahwa karyawan dapat menyelesaikan tanggung jawab terhadap waktu yang ditentukan.
- d. Kehadiran adalah kepercayaan bahwa akan bekerja secara konsisten sesuai jam kerja.
- e. Kapasitas untuk bekerja sama adalah kapasitas tenaga kerja yang memiliki pilihan agar bersinergi terhadap orang lain ketika menuntaskan tanggung jawab.

2. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan Kerja atau mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Schaufeli dkk. (2002), yang menggambarkan suatu kondisi psikologis positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan, ditandai dengan tiga dimensi utama yaitu *semangat, dedikasi, dan penyerapan*. Terdiri dari 20 item dengan skala Likert 4 poin (1 = sangat tidak setuju, 4 = sangat setuju). Indikator keterlibatan kerja dalam pengukuran ini adalah :

Menurut Schaufeli (2002), terdapat tiga aspek dalam Keterlibatan kerja yaitu:

- a. Semangat

Semangat mencerminkan energi, ketahanan fisik dan mental, upaya keras, dan ketangguhan dalam menghadapi tantangan.

b. Dedikasi

Dedikasi menggambarkan keadaan di mana karyawan merasa terlibat secara penuh dalam pekerjaannya, merasakan makna yang mendalam, serta memiliki perasaan antusias, inspiratif, bangga, dan tertantang.

c. Penyerapan

Penyerapan mengacu pada kemampuan karyawan untuk fokus dan berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya.

3. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pandangan Robbins (2017), yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Terdiri dari 28 item dengan skala Likert 4 poin (1 = sangat tidak setuju, 4 = sangat setuju). Indikator budaya dalam pengukuran ini adalah :

. Menurut Robbins (2017) terdapat 7 dimensi dan 10 indikator, diantaranya sebagai berikut:

a. Inovasi dan Pengambilan risiko

Karyawan di dorong untuk menjadi lebih inovatif dan berani dalam mengambil risiko dalam pekerjaannya.

b. Perhatian terhadap detail

Karyawan di harapkan menjalankan analisis, presisi, dan memperhatikan detail.

c. Orientasi pada hasil

Pada dimensi ini, tingkat manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi pada orang

Sementara dalam dimensi ini, tingkat manajemen lebih memperhatikan efek-efek dari hasil keputusan dengan melihat orang-orang dalam organisasi.

e. Orientasi pada tim

Seluruh aktivitas kerja diorganisir oleh tim bukan kepada individu.

f. Keagresifan

Melihat sejauh mana tingkatan para pegawai akan menjadi agresif serta kompetitif dalam bekerja. Diukur dengan 1 indikator, yakni: Persaingan

g. Stabilitas

Aktivitas organisasi lebih menekan kepada situasi stabil dalam mempertahankan segala sesuatu yang ada di dalam perusahaan.

D. Subjek Penelitian

1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Djarwanto (dalam Sudiyarti dkk.,

2020) menjelaskan bahwa populasi diartikan sebagai penjumlahan dari keseluruhan (satuan atau individu) yang sifatnya akan digunakan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan kontrak di PT.Aerofood ACS Surabaya yang berjumlah 88 orang. Jumlah ini diperoleh berdasarkan data yang diberikan oleh Divisi *Human Capital* PT.Aerofood ACS Surabaya.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang sifatnya akan diteliti dan dinilai dapat mewakili keseluruhan populasi (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 88 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh atau sensus. Teknik sampel jenuh merupakan teknik pengambilan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010). Apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi dapat dijadikan sebagai sampel (Arikunto, 2006). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka seluruh karyawan tetap dan kontrak di PT.Aerofood ACS Surabaya yang berjumlah 88 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

E. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan

pertimbangan atau kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2018). Selain itu, digunakan juga teknik jenuh (*saturation sampling*), di mana seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria dijadikan sebagai sampel karena jumlahnya relatif kecil dan seluruhnya dianggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan secara maksimal (Sugiyono, 2013)

F. Alat Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan pendekatan yang digunakan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan variabel-variabel dalam penelitian. Tahapan ini memiliki peran penting karena data yang diperoleh akan menjadi dasar dalam menjawab rumusan masalah penelitian (Arikunto, 2015). Pada penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan angket atau kuesioner yang terdiri dari sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Setiap variabel diukur berdasarkan indikator-indikator atau ciri-ciri khusus, yang kemudian dijadikan acuan dalam menyusun butir-butir pernyataan pada instrumen penelitian. Kuesioner disebarakan melalui *Google Form* dengan tiga instrumen yang digunakan, yaitu untuk mengukur kinerja karyawan, keterlibatan kerja dan budaya organisasi.

1. Kinerja Karyawan

Instrumen untuk mengukur kinerja karyawan menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

Pernyataan-pernyataan pada skala terdiri dari pernyataan favorable dan unfavorable. Berikut pilihan jawaban beserta masing-masing skornya:

Tabel 3.1 Skoring Pengukuran Skala Kinerja Karyawan

Pilihan Jawaban	Skor	
	Favorable (F)	Unfavorable (UF)
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	4
Tidak Sesuai (TS)	2	3
Sesuai (S)	3	2
Sangat Sesuai (SS)	4	1

2. Keterlibatan Kerja

Instrumen pengukuran keterlibatan kerja dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert 0-4 dengan 4 kategori pilihan jawaban : Sangat tidak Sesuai, Tidak sesuai, Sesuai, Sangat Sesuai.

Tabel 3.2 Skoring Pengukuran Skala Keterlibatan Kerja

Pilihan Jawaban	Skor
	Favorable (F)
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1
Tidak Sesuai (TS)	2
Sesuai (S)	3
Sangat Sesuai (SS)	4

3. Budaya Organisasi

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data untuk mengukur aspek-aspek budaya organisasi dengan Skala Likert. Skala Likert yang digunakan terdiri dari 4 kategori, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Pernyataan-pernyataan pada skala terdiri dari pernyataan

favorable dan unfavorable. Berikut pilihan jawaban beserta masing-masing skornya.

Tabel 3.3 Skoring Pengukuran Skala Budaya Organisasi

Pilihan Jawaban	Skor
	Favorable (F)
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1
Tidak Sesuai (TS)	2
Sesuai (S)	3
Sangat Sesuai (SS)	4

G. Instrument Penelitian

1. Skala Kinerja Karyawan

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dikembangkan berdasarkan indikator dari teori Mathis dan Jackson (2006) dan merupakan adaptasi dari skala yang disusun oleh Indah Tri (2022). Teori Mathis dan Jackson mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama yang menjadi dasar dalam penyusunan instrumen pengukuran ini.

Skala ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana karyawan menunjukkan performa kerja yang optimal dalam kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab yang mereka emban di lingkungan organisasi. Instrumen ini menggunakan skala Likert, yang memungkinkan responden untuk memberikan penilaian berdasarkan frekuensi atau tingkat kesetujuan terhadap pernyataan yang mencerminkan perilaku kerja mereka. Setiap butir pernyataan dalam skala ini disusun agar dapat merepresentasikan aspek-aspek kinerja karyawan secara konkret dan

relevan dengan konteks organisasi modern. Skala ini terdiri dari total 20 pernyataan yang dibagi menjadi 14 pernyataan yang mendukung (*favorable*) dan 6 pernyataan yang tidak mendukung (*unfavorable*) untuk mengekspresikan ketidaksetujuan. Terdapat empat opsi jawaban yang tersedia untuk setiap pernyataan, yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

Tabel 3.4 *Blueprint* Skala Kinerja Karyawan

No	Aspek	Item		Total
		Favorable	Unfavorable	
1	Kualitas	1,15,19	7	4
2	Kuantitas	3,5,16	11	4
3	Ketepatan Waktu	12,17	2,4	4
4	Kehadiran	9,13,20	-	3
5	Kemampuan bekerja sama	8,6,10	14,18	5
Jumlah		14	6	20

2. Skala Keterlibatan Kerja

Alat ukur keterlibatan kerja dikembangkan berdasarkan indikator dari Schaufeli dkk. (2002), dan skala yang telah di modifikasi oleh Aulia (2016). Teori Schaufeli terdiri dari tiga dimensi utama: semangat (semangat dan energi dalam bekerja), dedikasi (dedikasi terhadap pekerjaan), dan penyerapan (keterlibatan mendalam dalam pekerjaan).

Instrumen yang digunakan adalah *Utrecht Work Engagement Scale-17* (UWES-17) yang telah disesuaikan oleh Muhammad Ivan (2019) agar lebih relevan dengan konteks budaya kerja di Indonesia, khususnya pada subjek penelitian. Skala ini terdiri dari total 17 pernyataan yang seluruhnya bersifat favorable. Skala yang digunakan adalah skala Likert

dengan empat opsi jawaban yang tersedia untuk setiap pernyataan, yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Melalui adaptasi skala ini, instrumen diharapkan dapat memberikan gambaran yang valid dan reliabel terkait tingkat keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi.

Tabel 3.5 *Blueprint* Skala Keterlibatan kerja

No	Aspek	Item	Total
		Favorable	
1	<i>Semangat</i> (Semangat)	1,4,8,12,15,17	5
2	<i>Dedikasi</i> (Dedikasi)	2,5,7,10,13	5
3	<i>Penyerapan</i> (Pengabdian)	3,6,9,11,14,16	6
Jumlah		17	17

3. Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi disusun berdasarkan teori Robbins (2003), dan merupakan adaptasi dari skala yang disusun oleh Ahmad Fauzi (2024). Teori Robbins meliputi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini terdiri dari 28 pernyataan yang seluruhnya bersifat favorable. Terdapat empat opsi jawaban yang tersedia untuk setiap pernyataan, yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Skala ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana nilai-nilai budaya yang dimaksud telah diterapkan dan dirasakan

oleh para anggota organisasi dalam keseharian mereka. Dengan menggunakan instrumen yang telah disesuaikan ini, diharapkan pengukuran budaya organisasi dapat dilakukan secara lebih komprehensif dan sesuai dengan konteks penelitian.

Tabel 3.6 Blueprint Skala Budaya Organisasi

No	Aspek	Item Favorable	Total
1	Inovasi dan Pengambilan Risiko	1,2,3,4	4
2	Perhatian terhadap Detail	5,6,7,8	4
3	Orientasi pada Hasil	9,10,11,12	4
4	Orientasi pada Orang	13,14,15,16	4
5	Orientasi pada Tim	17,18,19,20	4
6	Keagresifan	21,22,23,24	4
7	Stabilitas	25,26,27,28	4
Jumlah		28	28

H. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2011), validitas merujuk pada kemampuan suatu instrumen untuk mengukur dengan tepat apa yang seharusnya diukur. Pada penelitian hasil dianggap valid jika data yang terkumpul sejalan dengan keadaan yang sesungguhnya pada objek yang diteliti. Arikunto (2013) menjelaskan bahwa validitas merupakan indikator yang menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya atau valid. Suatu instrumen dianggap valid jika mampu mengukur secara akurat apa yang seharusnya diukur dan mampu mengungkapkan data variabel yang diteliti dengan tepat. Salah satu metode umum yang digunakan untuk

mengukur validitas adalah rumus korelasi product moment yang dikembangkan oleh *Karl Pearson*.

a. Uji Validitas Skala Kinerja Karyawan

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Skala Kinerja Karyawan

No Item	Nilai Validitas
Item-1	0,437
Item-2	0,432
Item-3	0,454
Item-4	0,419
Item-5	0,303
Item-6	0,521
Item-7	0,269
Item-8	0,452
Item-9	0,338
Item-10	0,546
Item-11	0,529
Item-12	0,290
Item-13	0,288
Item-14	0,544
Item-15	0,487
Item-16	0,612
Item-17	0,420
Item-18	0,365
Item-19	0,270
Item-20	0,428

Berikut hasil uji validitas kinerja karyawan dari Indah Tri (2022). Berdasarkan hasil analisis, diperoleh bahwa seluruh 20 item memiliki nilai validitas di atas 0,25, yang berarti memenuhi kriteria validitas item dalam penelitian eksploratif. Nilai korelasi terendah adalah 0,269 (pada item 7), sementara nilai tertinggi adalah 0,612 (pada item 16). Hal ini menunjukkan seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan dalam pengukuran variabel kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam skala telah mampu merepresentasikan konstruk kinerja secara memadai, baik dari segi konsistensi isi maupun relevansi dengan konsep yang diukur. Oleh karena itu, ke-20 item tetap dipertahankan dan digunakan dalam analisis selanjutnya.

b. Uji Validitas Skala Keterlibatan Kerja

Tabel 3.8 Hasil uji Validitas Keterlibatan Kerja

No	Dimensi	No Item Valid	Jumlah	Indeks Validitas	Item tidak valid	Jumlah
1	Semangat	1,4,8,12,15,17	6	0,13 - 0,65		
2	Dedikasi	2,5,7,10,13	5	0,33 – 0,75		
3	Penyerapan	3,6,9,11,14	5	0,10 – 0,60	16	1

Berdasarkan hasil pengujian validitas isi terhadap skala *Utrecht Work Engagement Scale-17* (UWES-17) yang telah dimodifikasi oleh Muhammad Ivan (2019), diketahui bahwa, seluruh item pada dimensi *Semangat* dan *Dedikasi* dinyatakan valid dengan indeks korelasi berkisar antara 0,13–0,75. Pada dimensi *Penyerapan*, lima dari enam item menunjukkan validitas yang memadai, sementara item nomor 16 memiliki indeks korelasi sebesar 0,10, yang secara statistik termasuk rendah. Namun, item tersebut tetap dipertahankan karena dinilai masih merepresentasikan aspek *penyerapan* secara substansial.

c. Uji Validitas Skala Budaya Organisasi

Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Skala Budaya Organisasi

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Q1	0.282	0,268	Valid
Q2	0.317	0,268	Valid
Q3	0.269	0,268	Valid
Q4	0.270	0,268	Valid
Q5	0.288	0,268	Valid
Q6	0.409	0,268	Valid
Q7	0.489	0,268	Valid
Q8	0.359	0,268	Valid
Q9	0.337	0,268	Valid
Q10	0.299	0,268	Valid
Q11	0.318	0,268	Valid
Q12	0.296	0,268	Valid
Q13	0.286	0,268	Valid
Q14	0.309	0,268	Valid
Q15	0.364	0,268	Valid
Q16	0.276	0,268	Valid
Q17	0.301	0,268	Valid
Q18	0.274	0,268	Valid
Q19	0.428	0,268	Valid
Q20	0.275	0,268	Valid
Q21	0.368	0,268	Valid
Q22	0.567	0,268	Valid
Q23	0.510	0,268	Valid
Q24	0.408	0,268	Valid
Q25	0.462	0,268	Valid
Q26	0.623	0,268	Valid
Q27	0.565	0,268	Valid
Q28	0.556	0,268	Valid

Berikut hasil uji validitas budaya organisasi dari Ahmad Fauzi (2024). Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan dengan membandingkan nilai *r-hitung* dan *r-tabel*, dapat disimpulkan bahwa semua item (Q1 hingga Q28) memiliki nilai *r-hitung* yang lebih besar dari nilai *r-tabel* (0,268). Hal ini menunjukkan bahwa setiap item dalam instrumen pengukuran yang diuji terbukti valid dan memiliki kontribusi

yang signifikan terhadap pengukuran yang dimaksud. Oleh karena itu, semua item dapat dianggap sah dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut, tanpa perlu ada perbaikan atau penghapusan item. Secara keseluruhan, uji validitas ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat keandalan yang baik.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2013), suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila mampu menghasilkan data yang konsisten dan dapat dipercaya. Pengujian dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, yang secara khusus digunakan untuk menilai konsistensi internal dari instrumen yang menggunakan skala penilaian dalam pengisian oleh responden. Uji Reliabilitas ditujukan agar dapat menilai konsistensi dari setiap instrument dalam penelitian. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat hasil Cronbach's Alpha yang dihasilkan melalui perhitungan software SPSS. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila hasil *Cronbach's Alpha* lebih dari pada 0,70 (Ghozali, 2016).

a. Uji Reliabilitas Skala Kinerja Karyawan

Tabel 3.10 Hasil Uji Reliabilitas Skala Kinerja Karyawan

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,837	Reliabel

Berikut hasil uji reliabilitas kinerja karyawan dari Indah Tri (2022). Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang di tampilkan dalam tabel diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,837 pada skala kinerja. Nilai ini berada

di atas nilai standar minimum 0,70 yang menunjukkan bahwa skala kinerja memiliki reliabilitas yang tinggi dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Pada instrumen keterlibatan kerja ini dapat dikategorikan reliabel, artinya item-item yang digunakan dalam kuesioner mampu mengukur konstruk yang sama secara konsisten dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

b. Uji Reliabilitas Skala Keterlibatan Kerja

Tabel 3.11 Hasil Uji Reliabilitas Skala Keterlibatan Kerja

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keterlibatan Kerja	0,861	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas isi terhadap skala *Utrecht Work Engagement Scale-17* (UWES-17) yang telah dimodifikasi oleh Muhammad Ivan (2019), Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,861 pada skala keterlibatan kerja. Nilai ini menunjukkan bahwa skala tersebut reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik. Pada instrumen keterlibatan kerja ini dapat dikategorikan reliabel, artinya item-item yang digunakan dalam kuesioner mampu mengukur konstruk yang sama secara konsisten dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

c. Uji Reliabilitas Skala Budaya Organisasi

Tabel 3.12 Hasil Uji Reliabilitas Skala Budaya Organisasi

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,837	Reliabel

Berikut hasil uji reliabilitas budaya organisasi dari Ahmad Fauzi (2024). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha*

sebesar 0,837 pada skala budaya organisasi. Nilai ini menunjukkan bahwa skala tersebut sangat reliabel dan memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Pada instrumen budaya organisasi ini dapat dikategorikan reliabel, artinya item-item yang digunakan dalam kuesioner mampu mengukur konstruk yang sama secara konsisten dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

I. Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi klasik

Analisis terhadap asumsi klasik diperlukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi syarat-syarat statistik yang dibutuhkan agar hasil analisis dapat diinterpretasikan secara tepat. Pada penelitian ini, dilakukan pengujian terhadap beberapa asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedasitas. Hasil dari uji ini penting untuk memvalidasi kesesuaian model regresi yang diterapkan dalam pengolahan data.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh memiliki distribusi atau penyebaran yang mendekati distribusi normal. Jika data tidak terdistribusi secara normal, hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya bias yang signifikan, dan sebaliknya (Ghozali, 2018). Variabel dianggap memiliki distribusi normal jika nilai *Asymp. Sig* lebih besar dari tingkat signifikansi 5% ($> 0,05$), sementara variabel yang tidak memiliki distribusi normal

jika nilai *Asymp. Sig* lebih kecil dari tingkat signifikansi 5% ($< 0,05$). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dengan menggunakan program IBM SPSS 26 for Windows.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas adalah pengujian yang digunakan untuk menentukan apakah terdapat hubungan linear yang signifikan antara dua variabel. Jika nilai signifikansi *Linearity* $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen bersifat linear.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antar variabel independen. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan tolerance. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1, maka terdapat korelasi yang kuat antar variabel independen. Sebaliknya, jika nilai VIF lebih besar dari 10 dan nilai tolerance kurang dari 0,1, maka tidak ada korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2018).

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians residual antar pengamatan bersifat konstan, maka disebut homoskedastisitas.

Sebaliknya, jika variansnya berbeda-beda, maka disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2018).

Model regresi yang baik ditandai dengan tidak adanya gejala heteroskedastisitas atau dengan kata lain menunjukkan pola homoskedastisitas. Salah satu metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji Glejser. Pada uji ini, semua variabel independen diregresikan terhadap nilai absolut dari residual (Gujarati & Porter, 2009).

Dasar pengambilan keputusan dalam uji Glejser yaitu jika nilai signifikansi (sig.) $\leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi heteroskedastisitas. Namun, jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

2. Uji Hipotesis

a. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dalam model regresi (Nugroho, 2005). Nilai koefisien determinasi dapat ditemukan dalam output SPSS pada tabel *Model Summary* dengan indikator *R Square*. Jika nilai *R Square* mencapai 1, berarti variabel independen sepenuhnya mempengaruhi variabel dependen.

b. Uji T

Uji T bertujuan untuk menilai apakah variabel independen memiliki pengaruh parsial terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Jika nilai signifikansi $t > 0,05$,

maka H_0 diterima, yang berarti tidak ada hubungan signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai signifikansi $t < 0,05$, H_0 ditolak, yang menunjukkan adanya hubungan signifikan antara variabel independen dan dependen (Ghozali, 2018, p. 99). Jika signifikansi $< \alpha (0,05)$, maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika signifikansi $> \alpha (0,05)$, maka variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Selain itu, uji t juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Jika t_{hitung} lebih besar dari t tabel, maka dapat disimpulkan ada pengaruh parsial antara variabel independen dan dependen. Sebaliknya, jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} , maka tidak ada pengaruh parsial antara kedua variabel tersebut (Sugiyono, 2019).

c. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi sebesar 5% (0,05). Pada penelitian ini, pengujian dilakukan untuk melihat apakah budaya organisasi dan disiplin kerja secara bersama-sama memengaruhi kinerja. Dasar pengambilan keputusan dalam Uji F didasarkan pada nilai signifikansi (*probability F*), yaitu:

- 1) Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- 2) Sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

1. Gambaran Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT.Aerofood ACS Surabaya, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan jasa boga (*catering services*) profesional, melayani berbagai segmen mulai dari maskapai penerbangan, perusahaan, rumah sakit, hingga retail. Perusahaan ini merupakan salah satu unit usaha terkemuka di Indonesia yang dikenal dengan standar tinggi dalam hal keamanan pangan, kualitas produk, dan efisiensi operasional. Berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur. PT.Aerofood ACS Surabaya memiliki fasilitas produksi yang besar dan sistem manajemen mutu yang ketat guna mendukung proses penyediaan makanan dan minuman dalam skala besar. Dengan keberadaan berbagai fasilitas penunjang dan standar internasional, perusahaan ini berperan penting dalam industri jasa boga di Indonesia. Lokasi penelitian yang dipilih merepresentasikan aktivitas operasional yang kompleks, keterlibatan kerja yang tinggi, serta budaya organisasi yang dinamis.

Struktur organisasi PT.Aerofood ACS Surabaya terdiri dari berbagai divisi yang memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mendukung kegiatan produksi dan operasional. Divisi-divisi tersebut antara lain *Human Capital (HC)*, *Quality Control (QC)*, *Purchasing*, *Marketing*, *Accounting*, *Store*, *Hot Kitchen*, *Pastry & Bakery*,

Dishwashing, Butcher, dan Precutting. Setiap divisi berperan penting dalam rantai produksi jasa boga, mulai dari perencanaan pengadaan bahan, proses pengolahan, hingga distribusi makanan. Koordinasi antar divisi dilakukan secara sistematis dan terstruktur agar target produksi dan standar mutu dapat tercapai secara optimal. Hubungan kerja yang terjalin antar bagian juga menjadi bagian dari budaya organisasi yang dikembangkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, efisien, dan produktif.

Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan tetap dan kontrak yang bekerja di berbagai divisi tersebut. Pemilihan subjek dilakukan secara menyeluruh untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai keterlibatan kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya. Karyawan dari berbagai latar belakang pekerjaan ini memberikan perspektif yang beragam mengenai dinamika kerja di dalam perusahaan. Hal ini penting untuk mengukur secara komprehensif bagaimana variabel-variabel seperti keterlibatan kerja dan budaya organisasi memengaruhi kinerja mereka. Dengan pendekatan tersebut, hasil penelitian diharapkan tidak hanya menggambarkan kondisi di satu unit saja, melainkan mencakup keseluruhan ekosistem kerja yang ada di PT.Aerofood ACS Surabaya.

2. Prosedur Pengambilan Data

Proses pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan setelah peneliti memperoleh izin dari pihak terkait di PT.Aerofood ACS

Surabaya. Peneliti berkoordinasi dengan divisi *Human Capital* untuk menyampaikan maksud dan tujuan penelitian, serta memperoleh persetujuan dalam pendistribusian kuesioner secara daring. Pengumpulan data dilaksanakan pada tanggal 21 hingga 25 April 2025 dengan menggunakan kuesioner berbasis *Google Form*. Instrumen penelitian terdiri atas tiga skala, yaitu skala keterlibatan kerja, skala budaya organisasi, dan skala kinerja karyawan. Seluruh pernyataan dalam instrumen diadaptasi dari penelitian sebelumnya dan telah melalui proses uji validitas serta reliabilitas untuk memastikan kualitas pengukuran.

Penyebaran *Google Form* dilakukan secara daring melalui platform komunikasi internal dan media sosial, seperti WhatsApp. Peneliti menyisipkan penjelasan singkat mengenai maksud dan tujuan penelitian di bagian awal kuesioner agar responden memahami konteks dan arah dari pertanyaan yang diajukan. Partisipasi responden bersifat sukarela dan anonim, serta tidak ada konsekuensi apapun bagi yang memilih untuk tidak berpartisipasi. Peneliti memastikan bahwa seluruh pertanyaan dalam kuesioner dapat diakses dan dipahami dengan baik oleh responden dari berbagai divisi. Selama masa pengisian, responden diberikan waktu yang cukup untuk mengisi secara mandiri sesuai dengan kenyataan yang mereka alami di tempat kerja. Hal ini dilakukan guna menjaga kejujuran dan akurasi data yang diperoleh.

Sebanyak 88 orang karyawan dari PTAerofood ACS Surabaya berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Mereka terdiri dari karyawan tetap dan kontrak yang tersebar di berbagai divisi, termasuk *Human Capital, Quality Control, Purchasing, Marketing, Accounting, Store, Hot Kitchen, Pastry & Bakery, Dishwashing, Butcher, dan Precutting*. Setelah seluruh data terkumpul melalui Google Form, peneliti melakukan pengecekan untuk mengeliminasi data yang tidak lengkap atau terduplikasi. Data yang valid kemudian direkapitulasi dan dikodekan sebelum diolah menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS. Seluruh proses dilakukan dengan menjunjung tinggi prinsip etika penelitian, serta menjaga kerahasiaan dan integritas data responden.

3. Gambaran Subjek Penelitian

Tabel 4.1 Data Demografis Subjek Penelitian

No	Kategori	Sub kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	81	92,0%
		Perempuan	7	8,0%
2	Status Karyawan	Karyawan Tetap	58	65,9%
		Karyawan Kontrak	30	34,1%
3	Divisi	<i>Delivery & Service</i>	46	52,3%
		<i>Production</i>	10	11,4%
		<i>Engineering & Housekeeping</i>	9	10,2%
		<i>QHSE Management</i>	9	10,2%
		<i>Accounting & Finance</i>	6	6,8%
		<i>Business Support</i>	3	3,4%
		<i>Human Capital</i>	3	3,4%
		<i>Planning & Store</i>	3	3,4%
		<i>Commercial & Services</i>	3	3,4%
		<i>Operation</i>	2	2,3%

Penelitian ini melibatkan 88 responden yang terdiri dari karyawan tetap dan kontrak di PT.Aerofood ACS Surabaya. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 81 orang (92,0%), sedangkan sisanya perempuan sebanyak 7 orang (8,0%). Berdasarkan status kepegawaiannya, 58 responden (65,9%) merupakan karyawan tetap, dan 30 responden (34,1%) adalah karyawan kontrak. Rentang usia responden berkisar antara 24 hingga 49 tahun, dengan pengalaman kerja yang bervariasi dari 1 tahun hingga lebih dari 15 tahun, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman yang cukup lama dalam bekerja di perusahaan, sehingga data yang diperoleh diharapkan representatif terhadap kondisi kerja yang ada.

Distribusi responden berdasarkan divisi menunjukkan bahwa mayoritas berasal dari Divisi *Delivery & Service*, sebanyak 46 orang (52,3%). Divisi *Production* diikuti oleh 10 orang (11,4%), sementara Divisi *Engineering & Housekeeping* serta Divisi *QHSE Management* masing-masing terdiri dari 9 orang (10,2%). Divisi lainnya masing-masing memiliki responden di bawah 5 orang. Dengan distribusi tersebut, penelitian ini mencakup responden dari berbagai divisi di PT.Aerofood ACS Surabaya, memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi kerja di perusahaan tersebut.

B. Paparan Hasil

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memahami karakteristik data penelitian dengan melihat nilai rata-rata (mean), standar deviasi (SD), serta nilai minimum dan maksimum. Data kemudian dikategorikan ke dalam tiga tingkat, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Proses analisis ini dilakukan menggunakan IBM SPSS versi 26.0, dengan pengelompokan berdasarkan persentase guna memperoleh gambaran tingkat variabel dalam populasi 88 subjek. Hasil uji analisis deskriptif penelitian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.2 Deskripsi Statistik Masing-masing Variabel Penelitian

Variabel	Min	Max	Mean	SD
Keterlibatan Kerja	37	68	52,6250	8,04486
Budaya Organisasi	28	79	41,3523	10,41445
Kinerja Karyawan	22	65	35,2045	7,92662

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap tiga variabel penelitian, diperoleh gambaran umum sebagai berikut. Variabel Keterlibatan Kerja memiliki skor minimum sebesar 37 dan maksimum sebesar 68, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 52,63 dan standar deviasi sebesar 8,04. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, tingkat keterlibatan kerja karyawan tergolong sedang hingga tinggi, meskipun terdapat variasi yang cukup besar antar responden. Pada variabel Budaya Organisasi, skor minimum tercatat sebesar 28 dan maksimum sebesar 79, dengan rata-rata 41,35 dan standar deviasi sebesar 10,41. Nilai rata-rata ini mengindikasikan persepsi responden terhadap budaya organisasi berada pada tingkat yang relatif

rendah, dengan penyebaran data yang cukup besar. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai minimum 22 dan maksimum 65, dengan rata-rata 35,20 dan standar deviasi sebesar 7,93. Rata-rata ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara umum masih tergolong rendah, dan terdapat keragaman tingkat kinerja antar responden. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa terdapat potensi untuk meningkatkan baik keterlibatan kerja, pemahaman terhadap budaya organisasi, maupun kinerja karyawan melalui intervensi dan pengembangan yang lebih terarah.

a) Kategorisasi Keterlibatan Kerja

Pada penelitian ini, tingkat keterlibatan kerja dikelompokkan ke dalam beberapa kategori berdasarkan skor yang diperoleh dari responden melalui pengukuran variabel keterlibatan kerja. Kategorisasi ini ditentukan berdasarkan rentang skor yang telah dianalisis dan dijelaskan dalam rincian berikut.

Tabel 4.3 Kategorisasi Tingkat Keterlibatan Kerja

Kategori	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Rendah	$X < 33$	26	30 %
Sedang	$33 < X < 51$	40	45 %
Tinggi	$X > 51$	22	25 %
Jumlah		88	100%

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi tingkat keterlibatan kerja, responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Dari total 88 responden, sebanyak 26 orang (30%) berada dalam kategori rendah, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum menunjukkan keterlibatan yang

optimal dalam pekerjaan mereka. Selanjutnya, 40 responden (45%) termasuk dalam kategori sedang, yang mencerminkan tingkat keterlibatan kerja yang cukup, namun belum maksimal. Sementara itu, sebanyak 22 responden (25%) berada pada kategori tinggi, yang menandakan bahwa sebagian karyawan sudah memiliki semangat, dedikasi, dan perhatian yang baik terhadap pekerjaannya. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat sebagian karyawan dengan keterlibatan tinggi, namun mayoritas responden masih berada pada tingkat rendah dan sedang. Oleh karena itu, perlu dilakukan strategi peningkatan keterlibatan kerja guna mendorong produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan di PT. Aerofood ACS Surabaya.

b) Kategorisasi Budaya Organisasi

Pada penelitian ini, tingkat budaya organisasi dikelompokkan ke dalam beberapa kategori berdasarkan skor yang diperoleh dari responden melalui pengukuran variabel budaya organisasi. Kategorisasi ini ditentukan berdasarkan rentang skor yang telah dianalisis dan dijelaskan dalam rincian berikut :

Tabel 4.4 Kategorisasi Tingkat Budaya Organisasi

Kategori	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Rendah	$X < 56$	17	20%
Sedang	$56 < X < 84$	53	58 %
Tinggi	$X > 84$	18	22 %
Jumlah		88	100%

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi budaya organisasi, responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Dari total 88 responden, sebanyak 17 orang (20%) berada dalam kategori rendah, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan menilai budaya organisasi di PT. Aerofood ACS Surabaya masih belum sesuai harapan. Selanjutnya, sebanyak 53 responden (58%) termasuk dalam kategori sedang, yang mencerminkan bahwa persepsi mereka terhadap budaya organisasi berada pada tingkat yang cukup baik namun belum sepenuhnya kuat. Sementara itu, 18 responden (22%) berada dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa sebagian karyawan sudah merasakan keberadaan budaya organisasi yang positif dan mendukung. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai budaya organisasi berada pada tingkat sedang, sehingga masih diperlukan upaya penguatan nilai-nilai organisasi agar tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif dalam menunjang kinerja karyawan.

c) Kategorisasi Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini, tingkat kinerja karyawan dikelompokkan ke dalam beberapa kategori berdasarkan skor yang diperoleh dari responden melalui pengukuran variabel kinerja karyawan. Kategorisasi ini ditentukan berdasarkan rentang skor yang telah dianalisis dan dijelaskan dalam rincian berikut.

Tabel 4.5 Kategorisasi Tingkat Kinerja Karyawan

Kategori	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Rendah	$X < 39$	15	18 %
Sedang	$40 < X < 60$	45	52 %
Tinggi	$X > 60$	28	30 %
Jumlah		88	100 %

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi kinerja karyawan, responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Dari total 88 responden, sebanyak 15 orang (18%) berada dalam kategori rendah, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum mencapai tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Selanjutnya, sebanyak 45 responden (52%) berada dalam kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa mereka menunjukkan performa kerja yang cukup, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan. Sementara itu, sebanyak 28 responden (30%) termasuk dalam kategori tinggi, mencerminkan bahwa sejumlah karyawan telah menunjukkan kinerja yang baik dan melampaui ekspektasi. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat kelompok karyawan dengan kinerja tinggi, mayoritas responden masih berada pada kategori sedang, sehingga perusahaan perlu terus melakukan evaluasi dan pengembangan terhadap sistem kerja, dukungan internal, serta faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja agar dapat meningkatkan performa karyawan secara menyeluruh.

2. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Pada penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan dengan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menggunakan bantuan perangkat lunak IBM SPSS. Penentuan hasil didasarkan pada nilai signifikansi (*p-value*). Apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05, maka data dianggap memiliki distribusi normal. Namun, jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal. Adapun hasil dari pengujian normalitas tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>	Status
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0.200	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* terhadap residual tak terstandarisasi (*unstandardized residual*), diperoleh nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) sebesar 0,200. Nilai ini lebih besar dari tingkat signifikansi yang umum digunakan yaitu 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual data terdistribusi secara normal. Asumsi normalitas dalam analisis regresi telah terpenuhi dan analisis statistik lanjutan dapat dilanjutkan dengan lebih andal.

b) Uji Linearitas

Pengujian linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang bersifat linear antara variabel bebas dan variabel terikat. Apabila nilai signifikansi pada kolom *Linearity*

lebih dari 0,05, maka hubungan antara kedua variabel tersebut dapat dikatakan linear. Hasil dari uji linearitas disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.7 Tabel Hasil Uji Linearitas

Variabel	<i>Linearity</i>	Status
Keterlibatan Kerja	0.000	Linear
Budaya Organisasi	0.000	Linear

Berdasarkan hasil uji linearitas, nilai *Linearity* diperoleh nilai signifikansi untuk variabel Keterlibatan Kerja sebesar 0.000 dan untuk variabel Budaya Organisasi juga sebesar 0.000. Karena kedua nilai signifikansi tersebut < 0.05 , maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara masing-masing variabel dengan variabel terikat memenuhi asumsi linearitas. Artinya, terdapat hubungan yang linear antara Keterlibatan Kerja dan Kinerja Karyawan, serta antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa model analisis yang akan digunakan selanjutnya, seperti analisis regresi linier, layak untuk diterapkan karena telah memenuhi salah satu asumsi penting yaitu hubungan linear antar variabel.

c) Uji Multikolinearitas

Hasil dari uji multikolinearitas dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Keterlibatan Kerja	1.000	1.000
Budaya Organisasi	1.000	1.000

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada model regresi, diperoleh nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi masing-masing sebesar 1.000. Nilai *tolerance* yang berada jauh di atas ambang batas minimum 0,10 dan nilai VIF yang berada di bawah batas maksimum 10 menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas di antara variabel independen dalam model. Variabel-variabel bebas tidak saling memengaruhi secara linear yang berlebihan, sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

d) Uji Heteroskedastisitas

Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan:

Tabel 4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.
Keterlibatan Kerja	0,531
Budaya Organisasi	0,987

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan metode regresi terhadap residual kuadrat (uji Glejser),

terlihat bahwa nilai signifikansi (Sig.) dari variabel Keterlibatan kerja sebesar 0,531 dan Budaya Organisasi sebesar 0,987, yang keduanya lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan nilai residual kuadrat. Dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga asumsi klasik mengenai keberagaman varians residual telah terpenuhi.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara simultan maupun parsial. Regresi linier berganda digunakan karena penelitian ini melibatkan lebih dari satu variabel independen yang dihipotesiskan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

a. Uji Koefisien Determinasi

Berikut adalah hasil analisis koefisien determinasi :

Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R Square
Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi	0.860

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel *Model Summary*, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,860 atau 86,0%. Ini berarti bahwa 86% variasi dalam variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan, dapat dijelaskan oleh kombinasi dua variabel

independen, yaitu Keterlibatan kerja dan Budaya Organisasi. Sementara itu, 14% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

b. Uji T

Berikut adalah hasil analisis uji T :

Tabel 4.11 Hasil Uji T

Variabel	t	Sig
Keterlibatan Kerja	4.607	.000
Budaya Organisasi	5.743	.000

Berdasarkan hasil uji t yang ditampilkan pada Tabel 4.11, diketahui bahwa kedua variabel independen, yaitu Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi, berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi masing-masing variabel yang berada di bawah 0,05, yaitu keterlibatan kerja 0,000 dan budaya organisasi 0,000.

Secara parsial, baik Keterlibatan Kerja maupun Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja dan budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan.

c. Uji F

Berikut adalah hasil analisis uji F :

Tabel 4.12 Hasil Uji F

Variabel	f	Sig
Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi	262.000	.000

Berdasarkan uji F pada tabel ANOVA, diperoleh nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai F hitung 262,000, yang menunjukkan bahwa secara simultan, variabel Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak, yang berarti kedua variabel independen memberikan kontribusi signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

4. Sumbangan Efektivitas

Tabel 4.13 Sumbangan Efektivitas Keterlibatan Kerja

Aspek	Aspek	SR (%)
Aspek 1	Semangat	13%
Aspek 2	Dedikasi	55%
Aspek 3	Penyerapan	33%

Hasil analisis sumbangan efektif menunjukkan bahwa pada keterlibatan kerja, aspek *dedikasi* memiliki kontribusi unik tertinggi terhadap kinerja karyawan sebesar 55%. Ini diikuti oleh aspek *penyerapan* sebesar 33% dan aspek *semangat* sebesar 13%. Artinya, keterlibatan emosional dan kebanggaan terhadap

pekerjaan menjadi faktor paling kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 4.14 Sumbangan Efektif Budaya Organisasi

Aspek	Aspek	SR (%)
Aspek 1	Inovasi dan Pengambilan Risiko	14%
Aspek 2	Perhatian terhadap Detail	3%
Aspek 3	Orientasi pada Hasil	1%
Aspek 4	Orientasi pada Orang	7%
Aspek 5	Orientasi pada Tim	17%
Aspek 6	Keagresifan	27%
Aspek 7	Stabilitas	31%

Berdasarkan hasil analisis sumbangan efektif terhadap variabel budaya organisasi, diperoleh bahwa setiap item mewakili masing-masing dari tujuh aspek budaya organisasi sesuai dengan blueprint instrumen. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa aspek Stabilitas memberikan kontribusi paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan, yaitu sebesar 31%, diikuti oleh aspek Keagresifan sebesar 27%, dan Orientasi pada Tim sebesar 17%. Sebaliknya, aspek Perhatian terhadap Detail hanya menyumbang 3%, Orientasi pada Orang sebesar 7%, dan Orientasi pada Hasil hanya 1% terhadap variabel kinerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks perusahaan budaya organisasi yang menekankan kepastian,

keteraturan, dan keamanan kerja (stabilitas) serta dorongan untuk bersaing dan berprestasi (keagresifan) lebih relevan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan, dibandingkan aspek lainnya yang berorientasi pada detail prosedural, interpersonal, atau hasil akhir.

C. Pembahasan

1. Tingkat keterlibatan kerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan PT.Aerofood ACS Suarabaya berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 40 responden (45%), diikuti oleh kategori rendah sebesar 30% dan tinggi sebesar 25%. Nilai rata-rata skor keterlibatan kerja sebesar 52,63 dengan standar deviasi 8,04, menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan masih perlu ditingkatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Kondisi ini menjadi cerminan bahwa sebagian besar karyawan belum merasa terhubung secara emosional maupun psikologis dengan pekerjaannya, sehingga berdampak langsung terhadap semangat, energi, serta energi kerja yang ditunjukkan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Menurut Schaufeli dkk, (2002), keterlibatan kerja terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu semangat dan energi dalam bekerja, komitmen dan makna dalam pekerjaan, dan penyerapan dalam pekerjaan. Semangat merujuk pada energi dan ketekunan dalam

bekerja, dedikasi mencerminkan keterikatan emosional dan rasa bangga terhadap pekerjaan, sementara penyerapan menggambarkan kondisi tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan. Ketiga dimensi ini membentuk indikator utama yang mencerminkan seberapa besar karyawan terlibat secara fisik, emosional, dan kognitif dalam pekerjaannya (Bakker, 2004).

Hasil analisis sumbangan efektif, menunjukkan bahwa dedikasi merupakan dimensi keterlibatan kerja yang paling dominan dibandingkan aspek penyerapan dan semangat, yaitu dedikasi sebesar 55%, diikuti oleh penyerapan sebesar 33%, dan semangat sebesar 13%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun persepsi karyawan terhadap dedikasi belum optimal secara deskriptif, tetapi secara statistik dedikasi merupakan dimensi keterlibatan kerja yang paling dominan dibandingkan aspek penyerapan dan semangat. Dedikasi yang mencakup rasa bangga terhadap pekerjaan dan keterikatan emosional yang kuat, menunjukkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara mendalam dengan pekerjaannya (Schaufeli dkk., 2002).

Penelitian ini sejalan dengan temuan Bakker & Demerouti (2008) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja, khususnya dedikasi, berperan sebagai pendorong utama dalam peningkatan performa kerja, terutama ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan menantang. Aspek penyerapan mendapatkan

skor relatif lebih tinggi dibanding aspek semangat. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa karyawan tetap menunjukkan fokus dan keterlibatan secara kognitif ketika menjalankan tugas, misalnya dengan tetap menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas meski tanpa semangat yang kuat (Shaufeli, 2002).

Penelitian oleh Utami dan Prasetyo (2021) juga mendukung bahwa rendahnya keterlibatan kerja sering kali dipengaruhi oleh lemahnya hubungan emosional antara individu dan pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan temuan pada penelitian ini, di mana sebagian besar responden masih berada pada tingkat sedang dan rendah. Artinya, keterlibatan kerja di PT. Aerofood ACS Surabaya belum optimal. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna dan mampu membangkitkan semangat kerja. Dengan begitu, potensi keterlibatan kerja bisa berkembang secara menyeluruh.

2. Tingkat Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil kategorisasi tingkat budaya organisasi, mayoritas karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya berada dalam kategori sedang, yakni sebanyak 53 responden (58%), 17 orang (20%) berada dalam kategori rendah, dan 18 orang (22%) masuk dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata budaya organisasi yang diperoleh sebesar 41,35 dengan standar deviasi sebesar 10,41, mengindikasikan bahwa budaya organisasi belum tertanam kuat di lingkungan kerja

PT.Aerofood ACS Surabaya dan persepsi karyawan terhadap nilai-nilai organisasi masih sangat bervariasi. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap budaya organisasi sebagian besar berada pada tingkat cukup, meskipun belum menunjukkan dominasi nilai-nilai budaya organisasi yang sangat kuat dan menyeluruh.

Penelitian mengacu pada teori tujuh dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017), yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Setiap dimensi diukur melalui butir-butir kuesioner yang mewakili aspek nilai dalam lingkungan kerja. Analisis ini membantu mengidentifikasi dimensi mana yang paling menonjol dan mana yang masih perlu ditingkatkan. Dengan pendekatan ini, pemetaan budaya organisasi menjadi lebih terstruktur dan terfokus.

Hasil sumbangan efektif menunjukkan bahwa dimensi stabilitas memiliki kontribusi tertinggi terhadap budaya organisasi, yaitu sebesar 31%. Diikuti oleh keagresifan sebesar 27% dan orientasi tim sebesar 17%. Sementara itu, dimensi orientasi hasil, perhatian terhadap detail, dan orientasi manusia memberikan kontribusi yang lebih rendah, masing-masing hanya sebesar 1%, 3%, dan 7%. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja di PT. Aerofood ACS Surabaya lebih menekankan keteraturan, struktur tetap, dan semangat bersaing,

dibandingkan nilai-nilai yang menonjolkan hubungan antarpersonal, atau pencapaian hasil konkret (Robbins & Judge, 2017).

Dominasi dimensi stabilitas menggambarkan bahwa karyawan terbiasa bekerja dalam sistem yang konstan dan tidak banyak mengalami perubahan. Meskipun kondisi ini menciptakan rasa aman dan konsistensi, namun jika tidak diimbangi dengan nilai-nilai inovatif, maka akan berisiko menyebabkan stagnasi (Schein, 2010). Karyawan yang terlalu nyaman dalam pola kerja yang stabil mungkin akan kurang terdorong untuk melakukan inovasi, mengambil inisiatif, atau beradaptasi dengan tantangan yang dinamis. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara nilai stabilitas dan nilai-nilai pembaruan.

Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa budaya organisasi memainkan peran sentral dalam membentuk perilaku individu di tempat kerja. Ketika nilai-nilai seperti orientasi hasil, kerja sama tim, inovasi, dan komitmen terhadap kualitas tidak diperkuat, maka organisasi akan kehilangan arah dalam mencapai visinya. Lemahnya dimensi orientasi hasil dan kolaborasi menjadi pertanda bahwa sistem nilai belum terinternalisasi dengan baik, sehingga perilaku kerja karyawan masih banyak dipengaruhi oleh preferensi pribadi, bukan oleh nilai kolektif yang mendukung pencapaian tujuan bersama (Schein, 2010).

3. Tingkat Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, kinerja karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya didominasi oleh kategori sedang sebanyak 52% responden.

Sebanyak 30% responden berada pada kategori tinggi dan sisanya 18% berada pada kategori rendah. Nilai rata-rata skor kinerja sebesar 35,20 dan standar deviasi 7,93 menunjukkan kinerja secara umum yang belum optimal dan masih banyak ruang untuk peningkatan performa kerja. Temuan ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan telah mampu memenuhi tugas dan tanggung jawabnya secara cukup, namun masih terdapat ruang besar untuk peningkatan

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur menggunakan lima dimensi berdasarkan teori Mathis & Jackson (2006), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Setiap dimensi mencerminkan aspek penting dalam pelaksanaan tugas, baik dari segi hasil, efisiensi, kedisiplinan, maupun kolaborasi. Kelima aspek ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas individu dalam menjalankan tanggung jawabnya di tempat kerja.

Berdasarkan hasil pada masing-masing aspek, diketahui bahwa dimensi kehadiran memiliki skor tertinggi sebesar 0,24, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki komitmen kehadiran yang baik, seperti konsistensi hadir tepat waktu dan mematuhi aturan izin kerja. Dimensi kemampuan bekerja sama merupakan yang paling rendah dengan skor sebesar 0,17, yang mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih belum terbiasa menjalankan kolaborasi tim secara optimal. Aspek kuantitas (0,19), kualitas (0,20), dan ketepatan waktu (0,20) juga menunjukkan skor yang relatif rendah dan hampir merata. Hal ini

menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang belum mencapai target kerja secara optimal, baik dalam jumlah output, mutu pekerjaan, maupun penyelesaian tepat waktu (Robbins, 2006). Adanya kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan baru, kurangnya inisiatif, dan pengelolaan waktu yang belum efektif menjadi indikator lemahnya dimensi-dimensi tersebut (Wibowo, 2016).

Penelitian oleh Putri dan Susanty (2020) menunjukkan bahwa lemahnya kerja sama tim dapat berdampak pada alur kerja yang tidak efisien dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, Gomes (2003) menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari output akhir, tetapi juga dari proses keterlibatan karyawan dalam mencapai hasil tersebut. Secara keseluruhan, kinerja karyawan di PT. Aerofood ACS Surabaya menunjukkan kecenderungan sedang, namun belum mencerminkan hasil yang optimal. Dimensi-dimensi seperti kehadiran dan komitmen kerja sudah cukup baik, tetapi aspek penting lainnya seperti ketepatan waktu, kualitas kerja, dan kemampuan kerja sama masih perlu ditingkatkan. Kurang optimalnya pada aspek kualitas dan ketepatan waktu memperkuat urgensi untuk memberikan pelatihan yang mendukung kompetensi dan kedisiplinan kerja (Mangkunegaran, 2015).

4. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Aerofood ACS Surabaya

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai

signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai t hitung sebesar 4,607 membuktikan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara tingkat keterlibatan kerja dengan kinerja individu di PT. Aerofood ACS Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Semakin tinggi keterlibatan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang mereka tampilkan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Berdasarkan hasil analisis sumbangan efektif, menunjukkan bahwa aspek dedikasi memberikan kontribusi tertinggi sebesar 55%, diikuti oleh penyerapan (33%) dan semangat (13%). Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional seperti kebanggaan terhadap pekerjaan dan komitmen mendalam lebih berdampak dalam meningkatkan performa kerja, dibandingkan semangat fisik maupun keterhanyutan dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Schaufeli dkk. (2002), bahwa dimensi dedikasi memainkan peran krusial dalam membentuk keterlibatan yang produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi untuk memperkuat aspek dedikasi, seperti melalui pemberian makna pada pekerjaan, penghargaan terhadap kontribusi individu, dan penguatan identitas profesional karyawan.

Secara lebih spesifik, dedikasi terbukti menjadi aspek keterlibatan kerja yang paling dominan, dengan kontribusi sebesar 55% terhadap kinerja berdasarkan hasil analisis sumbangan efektivitas. Dedikasi dalam konteks ini mencerminkan rasa bangga, semangat, dan makna personal

yang karyawan rasakan terhadap pekerjaannya. Ketika dedikasi tinggi, karyawan tidak hanya hadir secara fisik dalam bekerja, tetapi juga hadir secara emosional dan mental menyatu dengan tugasnya dan terdorong untuk memberikan yang terbaik (Schaufeli dkk., 2002).

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Bakker dan Demerouti (2008) yang menunjukkan bahwa dedikasi memiliki kontribusi besar dalam pencapaian hasil kerja yang optimal. Penelitian Himpi dan Sinaga (2024) juga memperkuat bahwa keterlibatan kerja meningkat ketika karyawan merasa pekerjaannya berarti dan mendapat pengakuan. Selain itu, studi Utami dan Prasetyo (2021) menyatakan bahwa organisasi yang mampu membangun hubungan emosional antara individu dan pekerjaannya, cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, penguatan keterlibatan, khususnya pada aspek dedikasi, menjadi strategi penting dalam peningkatan kinerja karyawan

Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang belum optimal berdampak pada rendahnya pencapaian kinerja. Banyak karyawan mengaku merasa mudah lelah, tidak fokus, dan kurang memiliki kebanggaan terhadap pekerjaannya. Hal ini mencerminkan lemahnya ikatan emosional dan semangat kerja, yang pada akhirnya menghambat inisiatif dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Ketika pekerjaan hanya dianggap sebagai rutinitas, bukan bagian dari identitas diri, maka kinerja yang dihasilkan pun cenderung minim kontribusi (Kahn, 2015).

Schaufeli dkk. (2002) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi mencakup semangat, dedikasi, dan keterhanyutan dalam pekerjaan. Ketiganya saling terkait dalam mendorong produktivitas. Jika salah satunya melemah, energi psikologis yang dibutuhkan untuk bekerja secara mandiri dan proaktif pun ikut menurun. Karyawan yang tidak merasakan makna dalam pekerjaannya akan kesulitan mencapai kualitas dan ketepatan waktu yang diharapkan oleh organisasi.

Keterlibatan kerja tidak hanya mencakup kehadiran fisik, tetapi juga keterlibatan emosional dan mental yang mendalam. Tanpa hal tersebut, pekerjaan akan dijalankan sekadar sebagai kewajiban, bukan sebagai bentuk kontribusi. Penelitian Himpi & Sinaga (2024) juga menegaskan bahwa keterlibatan dapat meningkat ketika karyawan merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang. Meskipun hasil statistik menunjukkan pengaruh signifikan keterlibatan kerja terhadap kinerja, kenyataan di lapangan masih menunjukkan keterlibatan yang belum optimal. Organisasi perlu menjadikan peningkatan keterlibatan kerja khususnya pada aspek dedikasi sebagai prioritas utama dalam strategi pengembangan sumber daya manusia (Schaufeli & Bakker, 2004).

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Aerofood ACS Surabaya

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai t hitung sebesar 5,743. Menandakan bahwa

semakin baik budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan hasil kategorisasi, budaya organisasi karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya didominasi oleh kategori sedang, yakni sebanyak 53 responden (58%), 17 responden (20%) berada dalam kategori rendah, dan sisanya 18 responden (22%) masuk kategori tinggi. Nilai rata-rata budaya organisasi sebesar 41,35 dengan standar deviasi 10,41 menunjukkan persepsi budaya organisasi yang masih cukup bervariasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi pencapaian kerja karyawan di PT. Aerofood ACS Surabaya. Angka ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan belum merasakan nilai-nilai organisasi secara kuat dalam kehidupan kerja sehari-hari. Budaya kerja yang belum terinternalisasi dapat melemahkan kohesi antar tim, serta membuat arah dan tujuan kerja menjadi kabur (Schein, 2010).

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi memengaruhi kinerja melalui tujuh dimensi utama, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail. Berdasarkan hasil analisis sumbangan efektif, diperoleh bahwa stabilitas menyumbang kontribusi terbesar terhadap kinerja sebesar 31%, selanjutnya yakni keagresifan (27%), dan orientasi tim (17%). Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya yang menekankan keteraturan kerja, konsistensi sistem, serta semangat berprestasi dan bersaing cenderung lebih berdampak dalam mendukung performa

karyawan dibandingkan budaya yang terlalu menitikberatkan pada presisi prosedural atau hubungan interpersonal.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam budaya organisasi di PT.Aerofood ACS Surabaya, nilai-nilai yang paling mendorong kinerja justru berasal dari aspek stabilitas, keagresifan, dan kerja tim. Stabilitas menggambarkan lingkungan kerja yang tertib dan teratur, yang memberikan rasa aman bagi karyawan untuk menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang stabil memungkinkan karyawan memahami prosedur dan ekspektasi secara jelas, yang pada akhirnya mendorong efisiensi kerja dan meminimalisir kesalahan. Keagresifan menunjukkan adanya dorongan untuk bersaing dan berprestasi, yang menjadi pemicu karyawan untuk meningkatkan pencapaian kerja. Orientasi tim menggambarkan pentingnya kolaborasi dalam proses kerja, meskipun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal (Robbins & Judge, 2017). Budaya yang berorientasi pada hasil, inovasi, atau perhatian terhadap detail masih belum tertanam kuat, sehingga tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja (Schein, 2010).

Hasil kategorisasi kinerja menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (58%) menilai budaya organisasi berada pada kategori sedang, sementara sebanyak 22% berada pada kategori tinggi, dan hanya 20% yang menilainya rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah mulai merasakan keberadaan nilai-nilai budaya organisasi dalam

lingkungan kerja, meskipun belum sepenuhnya kuat dan merata (Schein, 2010).

Penelitian ini sejalan dengan temuan Anggara (2022), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja melalui mekanisme internalisasi nilai, pembentukan identitas kerja. Ketika budaya yang sehat dibangun dan disosialisasikan secara konsisten, karyawan akan merasa menjadi bagian dari sistem yang bermakna, yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik (Sagita dkk., 2018).

Budaya organisasi tidak hanya akan menjadi simbol nilai, tetapi benar-benar menjadi landasan perilaku kerja yang produktif dan berkelanjutan. Jika dilakukan secara konsisten, maka budaya organisasi yang kuat dan adaptif akan menjadi salah satu kunci peningkatan kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya (Robbins & Judge, 2017).

6. Pengaruh Keterlibatan kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Aerofood ACS Surabaya

Hasil analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dan budaya organisasi secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar 262,000 dan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Nilai ini mengindikasikan bahwa model regresi yang melibatkan dua variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang nyata terhadap variabel dependen, yaitu

kinerja karyawan. Nilai *R Square* sebesar 0,860 atau 86%, yang menunjukkan bahwa kombinasi antara keterlibatan kerja dan budaya organisasi mampu menjelaskan 86% variasi dalam kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 14% dijelaskan oleh faktor lain.

Pada analisis parsial sebelumnya, keterlibatan kerja memiliki nilai signifikansi 0,000 dengan koefisien *t* sebesar 4,607, dan budaya organisasi juga memiliki nilai signifikansi 0,000 dengan *t* sebesar 5,743. Artinya, secara parsial keduanya memang berpengaruh signifikan, namun ketika diuji secara simultan, hasilnya justru lebih kuat. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengaruh dua variabel tersebut tidak hanya berdiri sendiri, tetapi juga memiliki efek gabungan yang lebih besar terhadap performa kerja karyawan.

Secara deskriptif, mayoritas karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan kerja sedang, dengan 30% berada dalam kategori rendah, 45% sedang, dan hanya 25% tinggi. Budaya organisasi juga menunjukkan pola serupa, dengan 20% karyawan berada dalam kategori rendah, 58% sedang, dan 22% tinggi. Temuan ini memperlihatkan keterkaitan erat antara persepsi terhadap budaya organisasi dan keterlibatan kerja dengan performa nyata dalam pekerjaan.

Dimensi-dimensi keterlibatan kerja, seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli dkk., 2002), dalam PT.Aerofood ACS Surabaya menunjukkan bahwa dedikasi merupakan dimensi yang paling

memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja, berdasarkan hasil sumbangan efektif sebesar 55%. Ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional, rasa bangga, dan komitmen terhadap pekerjaan menjadi aspek yang sangat penting untuk ditingkatkan. Dimensi budaya organisasi dari hasil sumbangan efektif menunjukkan bahwa stabilitas (31%), keagresifan (27%), dan orientasi tim (17%) merupakan aspek budaya yang paling berkontribusi terhadap kinerja. Dampak simultan kedua variabel ini diperkuat oleh dominasi aspek-aspek yang mendorong ketertiban, dorongan berprestasi, dan kolaborasi dalam bekerja.

Aspek kinerja yang terdiri dari lima dimensi, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama semuanya terdampak oleh lemahnya keterlibatan kerja dan budaya organisasi. Aspek kuantitas menurun karena kurangnya motivasi dan dedikasi, sementara kualitas menurun karena tidak adanya budaya kerja yang menekankan standar tinggi. Begitu pula aspek ketepatan waktu, yang rentan terganggu karena tidak adanya komitmen internal maupun eksternal untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Bahkan kehadiran dan kemampuan kerja sama terpengaruh karena lingkungan kerja yang tidak suportif (Robbins, 2017).

Interaksi antara kedua variabel independen juga menunjukkan sifat saling memperkuat. Ketika budaya organisasi mendukung kolaborasi dan inovasi, namun karyawan tidak merasa terlibat secara emosional, maka budaya tersebut tidak akan terinternalisasi. Sebaliknya, karyawan yang

memiliki semangat tinggi tapi tidak mendapatkan dukungan budaya organisasi yang jelas akan mengalami kejenuhan atau disorientasi. Oleh karena itu, efek simultan dari dua variabel ini sangat penting dalam menciptakan sinergi yang mendukung performa kerja secara menyeluruh (Mangkunegaran, 2017).

Penelitian ini konsisten dengan temuan Sagita dkk. (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui semangat kerja. Artinya, ketika organisasi berhasil membentuk budaya yang sehat, maka keterlibatan individu akan meningkat, dan akhirnya berdampak pada kinerja kerja yang tinggi. Penelitian Anggara (2022) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel mediasi memperkuat hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Temuan ini senada dengan penelitian ini, di mana kedua variabel memiliki kontribusi yang saling melengkapi.

Keterlibatan kerja dan budaya organisasi PT.Aerofood ACS Surabaya secara simultan terbukti berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan termotivasi secara internal, serta bekerja dalam lingkungan yang memiliki nilai, arah, dan kolaborasi yang jelas, maka kinerja tidak hanya akan meningkat secara kuantitas, tetapi juga kualitas dan keberlanjutan (Bakker & Demerouti, 2018).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat keterlibatan kerja karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya secara umum berada pada kategori sedang, dengan 45% responden berada pada kategori sedang, 30% rendah, dan 25% tinggi. Dimensi dedikasi merupakan aspek paling dominan dalam memengaruhi kinerja, dengan sumbangan efektif sebesar 55%, diikuti oleh penyerapan (33%) dan semangat (13%). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen emosional terhadap pekerjaan, seperti kebanggaan, makna, dan antusiasme, menjadi faktor utama pendorong kinerja.
2. Tingkat budaya organisasi di PT.Aerofood ACS Surabaya secara umum pada kategori sedang, dengan 58% responden menilai sedang, 22% tinggi, dan 20% rendah. Berdasarkan tujuh dimensi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2017), stabilitas menjadi dimensi paling dominan dengan sumbangan efektif sebesar 31%, diikuti oleh keagresifan (27%) dan orientasi tim (17%). Sementara itu, orientasi hasil memberikan kontribusi terendah sebesar 1%, yang mencerminkan bahwa

budaya kerja di perusahaan masih lebih menekankan keteraturan dan kompetisi daripada inovasi dan pencapaian target konkret.

3. Tingkat kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya secara keseluruhan berada pada kategori sedang, dengan 52% responden pada kategori sedang, 30% tinggi, dan 18% rendah. Berdasarkan dimensi-dimensi kinerja, aspek kehadiran menunjukkan skor tertinggi sebesar 0,24, sedangkan kemampuan bekerja sama menjadi dimensi terendah dengan skor 0,17. Dimensi kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu juga menunjukkan skor yang relatif rendah, sehingga masih terdapat ruang besar untuk peningkatan, khususnya dalam kolaborasi, mutu kerja, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas.
4. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya. Hasil uji-t menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dengan nilai t-hitung sebesar 4,607, yang berarti keterlibatan kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Variabel ini memberikan sumbangan efektif sebesar 26,45% terhadap kinerja. Hal ini menguatkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja, khususnya pada aspek dedikasi, dapat secara nyata mendorong performa kerja yang lebih optimal. Temuan ini memperkuat teori Schaufeli dkk. (2002), yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja mendorong energi, fokus, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas, sehingga berdampak langsung pada performa kerja yang lebih optimal.

5. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya. Berdasarkan hasil uji-t, nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan t-hitung sebesar 5,743. Budaya Organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 34,94% yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung pandangan Robbins (2006), bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja.
6. Secara simultan, keterlibatan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.Aerofood ACS Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,860 atau 86%, yang berarti bahwa 86% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan secara optimal hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu mengelola dan memperkuat keterlibatan psikologis karyawan serta membangun budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil.

B. Saran

1. Bagi Manajemen Organisasi

Hasil penelitian ini memberikan gambaran yang jelas bahwa keterlibatan kerja dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen perlu untuk meningkatkan pada aspek budaya organisasi yang terbukti paling berpengaruh, yaitu

stabilitas, keagresifan, dan orientasi tim. Stabilitas mencakup keteraturan sistem kerja dan kepastian prosedural, keagresifan terkait semangat berkompetisi dan pencapaian target, serta orientasi tim menggambarkan pentingnya kolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada keterlibatan kerja, dedikasi merupakan dimensi yang paling dominan, mencakup rasa bangga, komitmen emosional, dan makna terhadap pekerjaan. Manajemen dapat meningkatkan dedikasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi pengakuan terhadap kontribusi karyawan, pemberian tantangan kerja yang bermakna, dan kesempatan aktualisasi diri. Penting dilakukan evaluasi berkala terhadap tingkat keterlibatan dan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi guna memastikan keberlanjutan peningkatan kinerja.

2. Bagi Karyawan

Penelitian ini menunjukkan pentingnya membangun keterlibatan terhadap pekerjaan dan organisasi. Keterlibatan kerja dalam penelitian ini mengacu pada kondisi psikologis positif yang terdiri dari semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan (Schaufeli dkk., 2002). Karyawan diharapkan lebih proaktif dalam membangun aspek dedikasi, karena aspek ini berkontribusi besar terhadap pencapaian kinerja, seperti sikap positif terhadap pekerjaan, rasa bangga, dan komitmen menjadi elemen penting yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam menunjang efektivitas kerja.

Karyawan juga diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang mendukung stabilitas yaitu budaya yang menekankan pada keteraturan, kepastian prosedur, dan konsistensi sistem kerja. Karyawan dapat mendukung budaya stabilitas dengan cara menerapkan kedisiplinan, mematuhi aturan dan prosedur kerja, serta menjaga konsistensi dalam menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk memperluas kajian dengan pendekatan yang lebih beragam dan mendalam. Salah satu yang direkomendasikan adalah menambahkan variabel lain yang mungkin turut memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, beban kerja, atau gaya kepemimpinan. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas cakupan responden baik secara jumlah maupun jenis perusahaan juga akan memperkuat generalisasi temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, R. F. (2022). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT XYZ. Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 45–59.
- Aryanti, R. D., Yuliasesti, E., & Widiani, H. S. (2020). *Aplikasi model rasch pada skala work engagement (utrecht work engagement scale). Jurnal Psikologi Integratif*, 8(2), 61–77.
- Departemen Agama Republik Indonesia. (2005). *Al-Qur'an dan terjemahannya*. PT. Syamil Cipta Media.
- Dewa, A. L., & Rahmasari, L. (2023). *Pengaruh budaya organisasi, work engagement terhadap komitmen dan kinerja karyawan pada perusahaan pelayaran di Semarang. Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 1(3), 51–66.
- Dunggio, R. (2020). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(3), 88–96.
- Dwiyanti, N. (2022). *Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*.
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309–320.
- HAMKA. (2000). *Tafsir Al-Azhar (Jilid 9)*. Pustaka Panjimas.
- Hamim. (2023). *Nilai-nilai spiritualitas dalam budaya organisasi modern: Integrasi perspektif Islam. Jurnal Psikologi Islam*, 10(2), 101–115.
- Imawati, R. (2014). *Pengaruh budaya organisasi dan work engagement terhadap kinerja karyawan. Jurnal al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, 1(1), 37–43.
- Irwandi, F. Y., & Sanjaya, A. (2022). *Pengaruh work-life balance dan work engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Studi pada*

- Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A Yani Samarinda*). *Journal of Business Management Education (JBME)*, 7(2), 1–7.
- Jumawan, J., Hadita, H., Febrianti, B., Noviyanti, D., Asmarani, D., Pratiwi, D., & Permatasari, E. (2024). *Pengaruh manajemen konflik, perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 23–34.
- Manalu, A. R., Thamrin, R., Hasan, M., & Syahputra, D. (2021). *Pengaruh work engagement terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan*. *Journal of Economic and Management (JECMA)*, 3(1).
- Maharani, C., & Gunawan, A. (2023). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia*. *Neraca Manajemen Ekonomi*, 2(6), 1–8.
- Muqtafin, M. (2024). *Pengaruh budaya organisai terhadap kinerja karyawan pada CV. Anugerah. Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 8–13.
- Prahara, S. A. (2020). *Budaya organisasi dengan work engagement pada karyawan*. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 10(2), 232–244.
- Putri, R. D. Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). *Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan; literature review*. *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310.
- Quraisyi, J. (2022). *Pengaruh penempatan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan di PT Delta Windu Purnama*. *Fakultas Dakwah, UIN KHAS Jember*.
- Rahmayani, W. E., & Wikaningrum, T. (2022). *Analisis perceived organizational support, dukungan atasan dan work engagement terhadap kinerja karyawan selama masa pandemi Covid-19*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 71–85.
- Rizky, Y. M. (2020). *Pengaruh employee engagement dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV Amifa Keluarga Lestari Pekanbaru*.
- Rumissing, C. Y., Pongtuluran, A. K., & Marampa, A. M. (2024). *Pengaruh budaya organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai pada Dinas*

- Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara. Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 5(1), 31–44.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Sagita, Y. D., Harsono, M., & Astuti, E. S. (2018). *Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. ABC. Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 120–134.
- Setiawan, S. N., & Wulansari, P. (2023). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Budiman Maju Megah Farmasi (Bumame) Bandung. Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 627–631.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir Al-Misbah: Pesan, kesan, dan keserasian Al-Qur'an (Vol. 14). Lentera Hati*.
- Sri, W. A. A. (2024). *Penilaian kinerja karyawan bagian pelayanan loket pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Makassar 90000, Politeknik STIA LAN Makassar*.
- Syafitri, R. A. (2022). *Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja melalui work engagement terhadap kinerja karyawan kantor pos cabang utama Surabaya 60000. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur*.
- Suryadilaga, M. T. (2007). *Etos kerja dalam Al-Qur'an dan Hadis: Kajian tematik. Pustaka Pelajar*
- Yusuf, S. (2024). *Pengaruh penempatan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Pinrang. Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 120–128.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas Skala

a. Skala Kinerja Karyawan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	33.23	55.948	.514	.862
K2	33.95	59.423	.467	.865
K3	33.16	56.388	.544	.861
K4	33.91	59.900	.470	.865
K5	33.95	59.952	.443	.865
K6	33.91	59.900	.470	.865
K7	33.23	58.316	.480	.864
K8	33.91	59.348	.385	.867
K9	33.70	59.268	.364	.868
K10	33.26	57.368	.541	.861
K11	33.34	57.377	.465	.864
K12	32.52	58.873	.329	.870
K13	33.47	55.631	.582	.859
K14	32.93	58.041	.391	.867
K15	33.70	57.843	.525	.862
K16	33.31	56.675	.514	.862
K17	33.10	57.242	.488	.863
K18	33.26	57.230	.504	.863
K19	33.68	56.679	.641	.858
K20	32.49	59.149	.340	.869

b. Skala Keterlibatan Kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE1	27.16	48.296	.553	.855
WE2	26.74	47.414	.493	.857
WE3	26.20	48.325	.422	.860
WE4	26.95	49.124	.443	.859
WE5	26.55	48.067	.433	.860
WE6	26.34	47.124	.567	.853
WE7	26.51	48.115	.468	.858
WE8	26.92	47.660	.598	.853
WE9	25.70	49.498	.363	.862
WE10	26.88	48.249	.463	.858
WE11	27.02	47.586	.542	.855
WE12	26.60	46.541	.542	.855
WE13	27.22	50.516	.432	.860
WE14	27.17	50.327	.479	.859
WE15	26.61	49.067	.333	.865
WE16	27.11	47.987	.626	.852
WE17	27.03	46.769	.611	.851

c. Skala Budaya Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	40.07	104.731	.331	.905
BO2	40.16	101.974	.627	.901
BO3	40.10	102.231	.491	.903
BO4	39.98	100.206	.546	.902
BO5	39.82	102.357	.402	.905
BO6	39.97	102.056	.434	.904
BO7	39.55	100.136	.474	.904
BO8	40.03	104.861	.363	.905
BO9	40.16	102.434	.636	.901
BO10	39.91	103.026	.405	.904
BO11	40.15	102.357	.635	.901
BO12	40.11	102.447	.662	.901
BO13	39.92	102.304	.481	.903
BO14	39.89	99.205	.711	.899
BO15	40.16	102.434	.636	.901
BO16	40.10	102.645	.635	.901
BO17	39.58	102.844	.320	.907
BO18	40.06	100.468	.663	.900
BO19	39.55	102.412	.386	.905
BO20	40.11	102.447	.662	.901
BO21	39.43	99.811	.482	.903
BO22	40.20	106.073	.373	.905
BO23	39.89	99.205	.711	.899
BO24	39.91	103.026	.405	.904

BO25	39.47	102.091	.469	.903
BO26	39.91	102.015	.502	.903
BO27	39.51	102.850	.351	.906
BO28	39.14	102.740	.330	.907

Lampiran 2 Hasil Uji Reliabilitas

a. Skala Kinerja Karyawan

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	20

b. Skala Keterlibatan Kerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	17

c. Skala Budaya Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	28

Lampiran 3 Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.98547363
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.046
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

b. Uji Linearitas

Kinerja Karyawan – Keterlibatan Kerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TOTK	* Between	(Combined)	4990.792	26	191.954	20.725	.000
TOTWE	Groups	Linearity	4479.468	1	4479.468	483.640	.000
		Deviation from Linearity	511.324	25	20.453	2.208	.006
Within Groups			564.981	61	9.262		
Total			5555.773	87			

Kinerja Karyawan – Budaya Organisasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TOTK	* Between	(Combined)	5005.706	31	161.474	16.439	.000
TOTBO	Groups	Linearity	4586.739	1	4586.739	466.957	.000
		Deviation from Linearity	418.967	30	13.966	1.422	.127
Within Groups			550.067	56	9.823		
Total			5555.773	87			

c. Uji Multikolineritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.878	2.738		2.147	.035		
	WE	.012	.044	.013	.282	.779	1.000	1.000
	BO	.693	.034	.911	20.374	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KK

c. Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.134	.843		1.344	.182
	TOTWE	.040	.063	.153	.629	.531
	TOTBO	.001	.044	.004	.016	.987

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 4 Hasil Uji Regresi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.928 ^a	.860	.857	3.020

a. Predictors: (Constant), TOTBO, TOTWE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.384	1.340		4.017	.000
	TOTWE	.461	.100	.424	4.607	.000
	TOTBO	.403	.070	.528	5.743	.000

a. Dependent Variable: TOTK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4780.337	2	2390.169	262.000	.000 ^b
	Residual	775.436	85	9.123		
	Total	5555.773	87			

Lampiran 5 Tabulasi Data Mentah Keterlibatan Kerja

W E_ 1	W E_ 2	W E_ 3	W E_ 4	W E_ 5	W E_ 6	W E_ 7	W E_ 8	W E_ 9	W E_ 10	W E_ 11	W E_ 12	W E_ 13	W E_ 14	W E_ 15	W E_ 16	W E_ 17
1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	3	1	1	2	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1
1	2	3	2	1	2	4	2	2	2	1	3	1	1	4	1	1
1	2	3	1	3	2	2	1	3	2	3	2	1	1	2	3	1
1	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1
1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1
1	1	4	2	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1
2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1
1	2	3	1	3	2	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1
1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1
1	1	4	4	4	4	2	3	4	1	2	4	1	2	4	4	3
1	1	3	3	1	4	2	2	3	3	1	3	1	3	1	1	4
1	1	2	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	1	1	1	2	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1
1	2	2	1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1
4	4	3	1	3	4	4	1	4	4	4	4	1	2	4	3	2
1	2	4	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	3	1	2
2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
3	4	1	2	3	3	3	4	3	3	1	3	4	3	1	2	4
1	1	2	1	1	1	3	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1
1	2	3	2	3	4	2	2	3	3	1	2	1	1	1	1	2
1	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	1	1	2	1	3
1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1
1	2	3	1	2	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1
1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
1	2	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1
1	1	2	1	2	3	2	1	3	2	1	2	1	1	3	1	2
1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
4	4	4	1	1	4	1	1	4	4	4	4	1	1	3	1	4

1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1
1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1
3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	1	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	2	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	1	1	3	2	1
1	1	2	1	1	2	2	1	3	2	1	3	2	2	3	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
1	3	3	2	3	2	2	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1
1	1	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1
1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1
3	4	2	2	2	2	3	3	3	1	4	3	2	1	4	2	3
1	2	2	1	1	2	2	3	2	4	1	1	2	3	3	1	1
1	2	3	2	2	3	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1
1	1	3	1	3	3	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	3	3	2	1	4	2	1	2	1	1	1	1	1
1	2	2	1	2	2	3	1	3	2	1	2	1	1	3	1	1
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1
1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1
1	3	2	1	2	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1
4	1	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4
1	2	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
1	4	2	2	1	1	1	1	3	2	4	3	1	1	2	1	1
1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	1
1	1	3	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2
1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1
1	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	1
1	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1

2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	1	2	3
1	1	1	1	1	3	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	3
1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1
1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	2	2	2	1	4	2	2	4	1	2	2	1	2
2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2
1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1
1	2	3	1	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1
2	1	2	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2

Lampiran 6 Tabulasi Data Mentah Budaya Organisasi

B O																													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2
1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2
1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1
2	1	1	1	1	1	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	3	3	3	3
2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	4	4
2	2	1	3	1	2	4	1	1	1	1	2	4	3	1	2	4	4	2	2	4	2	3	1	2	4	4	4	4	4
2	1	1	4	3	1	3	1	1	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	3	2	1	2	1	2	3	1	3	3	3
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	4
1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2

1	1	4	2	4	4	4	2	1	1	1	2	1	1	1	2	4	3	4	2	4	2	1	1	3	1	3	3
1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2
1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1	2	2	3	3	3
3	4	3	4	3	1	3	3	4	2	4	3	2	4	4	3	1	2	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2
1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	4
1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	2
2	1	1	3	2	3	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	3	1	3	3
1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	4	1	1	2	2	1	2	3
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	3	2	2	2	3
1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4
1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	3
1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	4
1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	1
1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	2	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1
2	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	3	1	3	1	2	1	3	2	2	3
1	2	1	2	2	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	3	3
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2
1	1	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	4	3	2	1	2
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2
1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2
1	2	3	3	1	4	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1	4	2	2	1	1	1	3	3	3	2	2	4
4	1	1	1	4	1	1	3	2	1	2	3	1	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	1	2	1	1	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	4	3	1	2	2	2	2	3	3
1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	3
1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1
1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	3

1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	
2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2		
1	1	4	4	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	2	1	1	3	1	3	3		
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	2	3	2		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2		
1	1	1	1	2	4	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	4	2	1	4	
3	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3	
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	
1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	
1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	
1	1	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
1	1	1	3	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	3	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	
3	2	1	2	2	2	4	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	1	2	2	
1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	
1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	1	2	2		
1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	

Lampiran 7 Tabulasi Data Mentah Kinerja Karyawan

K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2			
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2					
1	1	2	1	1	1	3	1	2	3	1	4	2	3	2	1	2	4	2	2	2	2	2					
1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	3	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3				
2	1	2	1	1	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3				
2	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2					
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	4	2	4	1	1	1	1	1	2						

1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3
2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2
2	1	2	1	1	1	2	1	1	3	2	3	2	3	1	3	2	1	1	4
2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	1	1
4	2	4	2	1	2	3	1	1	2	2	3	1	4	4	4	4	2	3	4
2	1	2	3	1	3	3	1	1	2	1	4	1	3	3	1	4	2	2	3
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	2	1	3
2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2
2	1	2	1	1	1	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2
2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	3	3	2	1	1	1	2	2	1	3
2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2
1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3
4	1	3	2	1	2	4	4	1	3	4	4	4	3	1	3	4	4	1	4
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	4	1	2	2	2	2	3
3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3
3	4	4	3	4	3	2	3	2	2	2	4	4	1	2	3	3	3	4	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	3	1	4
2	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	3	4	2	2	3
2	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1	3	1	3	2	3	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	3
4	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	2	3	1	2	2	1	1	3
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	3	1	1	2
2	1	1	1	1	1	3	1	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2
1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	1	1	4
2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2
2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2
2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3	1	3
1	1	2	1	1	1	2	3	2	2	4	2	1	2	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	4	3	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	1	2	3	1	1	4
3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	1	1	2	2	2	2	1	2	3
2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	3

1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	
2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	3
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3
1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2
2	1	2	2	1	2	1	1	4	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3
2	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	3
1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1
1	2	3	1	2	1	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	3	3	3
3	1	1	3	2	3	2	1	1	2	3	3	2	2	1	1	2	2	3	2
4	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	4	2	3	2	2	3	3	1	4
3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2
3	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	3	1	3	3	2	1	4
2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	2	1	4
3	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	2	3	1	3
3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	3
2	1	1	2	2	2	2	4	1	1	2	1	1	3	1	1	3	3	2	2
4	1	3	1	1	1	1	1	1	3	4	4	2	1	1	3	1	3	1	3
3	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	3	1	1	4	1	4	4	2	2	1	1	1	1	3
4	1	4	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	4	1	3	1	1	2	2	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3
2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3
2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3
2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	2
1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	3	2	2	1	3	1	1	1	2
2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	3
4	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4
3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	3
1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	1	2

Lampiran 8 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh. Perkenalkan saya Hashifah Nura 'Aina mahasiswi Strata-1 (S1) Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian tugas akhir skripsi. Saya memohon ketersediaan waktu 10-15 menit Bapak dan Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian ini, dengan kriteria sebagai berikut :

1. Karyawan PT.Aerofood ACS Surabaya
2. Karyawan tetap atau kontrak PT.Aerofood ACS Surabaya
3. Minimal bekerja 1 tahun atau lebih

Perlu diketahui bahwa tidak ada jawaban benar atau salah dalam kuesioner ini, Bapak dan Ibu diminta untuk menjawab dengan jujur pada setiap pernyataan sesuai dengan kondisi teman-teman saat ini atau jawaban yang paling mendekati dengan kondisi Bapak dan Ibu sekalian. Seluruh informasi yang Bapak dan Ibu berikan akan terjamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian. Sebelum dan sesudahnya, saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan kerjasamanya dalam penelitian ini. Semoga seluruh bantuan yang diberikan menjadi amal baik dan diberikan balasan oleh Allah SWT. Aamiin.

Jika terdapat pertanyaan terkait penelitian ini, dapat menghubungi peneliti via:

WA : 082132146284

e-mail : 210401110189@student.uin-malang.ac.id

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Hormat saya,

Hashifah Nura 'Aina

IDENTITAS RESPONDEN

Nama/inisial :
Jenis Kelamin :
Usia :
Lama bekerja di PT saat ini :
Divisi/Jabatan :
Status :

Saya menyatakan bahwa saya bersedia secara sukarela menjadi partisipan dalam penelitian ini. Data yang saya berikan adalah data yang benar-benar dan saya menyetujui bahwa data saya akan digunakan dalam keperluan penelitian.

- Ya, saya bersedia

Lampiran 9 Skala Kinerja Karyawan

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur yang ada				
2	Saya sulit tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan saya				
3	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan tanggung jawab saya				
4	Saya sering mendapatkan peringatan/teguran dikarenakan pekerjaan saya tidak selesai sesuai <i>deadline</i>				
5	Saya mengerjakan pekerjaan walaupun atasan tidak ada				
6	Saya lebih suka bekerja bersama-sama dan membagi tugas dengan teman-teman kerja				
7	Saya tidak dapat bekerja secara baik walaupun saya sudah memahami prosedurnya				
8	Pekerjaan akan lebih mudah bila dikerjakan secara <i>team</i>				
9	Saya memanfaatkan jam istirahat untuk makan, dan tidur				
10	Bekerja secara <i>team</i> maupun individu tidak ada bedanya				
11	Saya tidak mampu mengerjakan pekerjaan yang belum pernah saya kerjakan				
12	Saya menyelesaikan pekerjaan saya sebelum <i>deadline</i>				
13	Saya selalu hadir ketika jam kerja				
14	Saya lebih suka bekerja secara individu				
15	Saya mengesampingkan masalah pribadi agar lebih fokus bekerja				
16	Saya mampu memahami tugas yang menjadi pekerjaan saya				
17	Saya mencoba mencari cara agar pekerjaan saya selesai tepat waktu				

18	Pada saat akan memulai sebuah pekerjaan, saya tidak suka membagi pekerjaan dengan rekan- rekan yang lain				
19	Saya selalu bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan				
20	Saya selalu meminta izin ketika saya tidak dapat bekerja				

Lampiran 10 Skala Keterlibatan Kerja

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Di tempat kerja, saya merasa berenergi atau bersemangat				
2	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna dan tujuan				
3	Waktu cepat berlalu ketika saya sedang bekerja				
4	Ketika bekerja, saya merasa bersemangat dan bertenaga				
5	Saya antusias dengan segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan saya				
6	Ketika bekerja, saya bisa lupa dengan sekeliling saya				
7	Pekerjaan yang saya tekuni menginspirasi saya				
8	Ketika bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja				
9	Saya merasa senang ketika bekerja dengan giat				
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan				
11	Saya merasa terhanyut dalam pekerjaan saat bekerja				
12	Saya dapat bekerja dalam waktu yang lama pada satu periode pekerjaan				
13	Bekerja sebagai pekerja merupakan hal yang menantang				
14	Saya merasa terhanyut dalam pekerjaan saat saya bekerja				
15	Saya memiliki mental yang kuat dalam bekerja				

16	Sulit untuk mengalihkan saya dari pekerjaan ketika saya sedang bekerja				
17	Saya dapat tekun bekerja meskipun ada hal yang tidak sesuai dengan harapan saya				

Lampiran 11 Skala Budaya Organisasi

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	Budaya Organisasi	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
Inovasi dan Pengambilan Risiko					
1.	Saya mampu menciptakan ide-ide dalam suatu pekerjaan.				
2.	Jika saya melakukan kesalahan dalam bekerja maka saya akan bertanggung jawab atas kesalahan saya.				
3.	Saya berani menghadapi permasalahan dalam menyelesaikan tugas.				
4.	Pimpinan memberikan kebebasan terhadap saya dalam mengambil keputusan.				
Perhatian Pada Hal Detail					
1.	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat.				
2.	Pimpinan menuntut pegawai untuk lebih memperhatikan hal detail dalam bekerja.				
3.	Pimpinan memberikan arahan serta komunikasi yang jelas dan rinci tentang pekerjaan yang harus dilakukan pegawai.				
4.	Saya selalu berpenampilan sesuai dengan aturan yang di tetapkan oleh kantor.				
Orientasi Pada Hasil					
1.	Kantor dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang mampu menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja.				
2.	Kantor memberikan fasilitas yang bagus dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal.				
3.	Saya selalu berusaha meningkatkan efektivitas dalam bekerja sehingga menciptakan hasil yang optimal.				

4.	Saya dituntut untuk berorientasi pada hasil kerja yang baik.				
Orientasi Pada Manusia					
1.	Pimpinan memberikan perhatian terhadap pegawai.				
2.	Dalam melakukan pekerjaan saya harus melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh kantor.				
3.	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.				
4.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh kantor.				
Orientasi Pada Tim					
1.	Saya berusaha menjalin kerja sama demi mendapatkan hasil yang terbaik.				
2.	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim.				
3.	Jika terjadi permasalahan pada saat bekerja maka pegawai menyelesaikan permasalahan tersebut secara bersama-sama.				
4.	Dalam melakukan pekerjaan pegawai terlebih dahulu melakukan koordinasi dengan pegawai lainnya.				
Agresivitas					
1.	Pimpinan mendorong pegawai untuk berfikir maju.				
2.	Saya dituntut bekerja dengan giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab.				
3.	Hasil pekerjaan pegawai sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada.				
4.	Pimpinan sangat menghargai pendapat antar pegawai.				
Stabilitas					
1.	Saya mengedepankan visi dan misi kantor daripada kepentingan pribadi.				
2.	Kantor ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan pegawai.				
3.	Saya merasa nyaman dengan organisasi yang saya tempati saat ini.				
4.	Jika terjadi perubahan terhadap organisasi ini, maka yang harus dilakukan terlebih dahulu yaitu merencanakan kembali dan tidak memaksakan keputusan pimpinan.				

Lampiran 12 Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsi.uin-malang.ac.id

Nomor : 545/FPsi.1/PP.009/4/2025

21 April 2025

Hal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

Kepada Yth.

HRD. PT. AEROFOOD INDONESIA ACS SURABAYA

Jl raya juanda waru, Sedati Kulon, Wedi, Sidoarjo,
Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61257

di Tempat

Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

Dengan hormat,

Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM	: HASHIFAH NURA 'AINA/210401110189
Tempat Penelitian	: PT. AEROFOOD INDONESIA ACS SURABAYA
Judul Skripsi	: Pengaruh Keterlibatan Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT X
Dosen Pembimbing	: Rahmatika Sari Amalia, M.Psi., Psikolog
Tanggal Penelitian	: 21-04-2025 s.d 25-04-2025
Model Kegiatan	: Offline

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Ridho

Tembusan:

1. Dekan;
2. Wakil Dekan 2 dan 3;
3. Ketua Prodi;
4. Kabag Tata Usaha.



Yth. Prof. Dr. Ali Ridho, M. Si.
Fakultas Psikologi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Jln. Gajayana 50 Malang 6514

20 Maret 2025
2087/HCBP SUB/ACS/III/2025

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Dengan hormat,

Menjawab proposal yang saudara kirimkan mengenai permohonan izin penelitian skripsi di perusahaan kami pada prinsipnya kami dapat menyetujui.

Sebagai persyaratan kerja praktik :

1. Peserta dapat menghubungi bagian training 1 (satu) minggu sebelum pelaksanaan;
2. Peserta menyerahkan surat keterangan dokter (hasil rectal swab);
3. Peserta menyertakan Asuransi Ketenagakerjaan JKK & JKM
4. Membawa tempat ID Card

Penelitian skripsi dapat dilaksanakan di perusahaan kami dari bulan maret s/d april.

Demikian pemberitahuan ini, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Hormat

NIKEN AYU CAHYANINGRUM S
HCBP SUB



PT. AEROFOOD INDONESIA
 Surabaya :
 ACS Building, PO BOX 4226/585
 Jl. Raya Juanda
 Juanda International Airport, Surabaya 61253
 Tel: (62-31) 867 0765
 Fax: (62-31) 866 8849
 www.aerofood.co.id