

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN  
AGAMA KOTA YOGYAKARTA**



**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah Dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagai Syarat-Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

**Oleh :**

**Muhammad Royyan Reza Fahlevi  
NIM. 21102040059**

**Pembimbing :**

**Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si  
NIP. 19760104 199303 1 003**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH**

**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA**

**YOGYAKARTA**

**2025**

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-855/UIn.02/DD/PP.00.9/07/2025

Tugas Akhir dengan judul

: PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD ROYYAN REZA FAHLEVI  
Nomor Induk Mahasiswa : 21102040059  
Telah diujikan pada : Senin, 02 Juni 2025  
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

#### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 685cce9db0608



Pengaji I

Dr. H. Okrisal Eka Putra, Lc, M.Ag  
SIGNED

Valid ID: 684bc1f229b7



Pengaji II

Drs. Mohammad Nazili, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 6857fce1845e1



Yogyakarta, 02 Juni 2025

UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Arif Maftuhin, M.Ag., M.A.I.S.  
SIGNED

Valid ID: 68662bben4d92



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
Alamat: Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856, FAQ. (0274) 552230  
Email: [fakdak@uin-suka.ac.id](mailto:fakdak@uin-suka.ac.id), Yogyakarta, 55281

## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah Dan Komunikasi  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku dosen pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Muhammad Royyan Reza Fahlevi

NIM : 21102040059

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Sosial. Dengan ini kami mengharap agar skripsi tersebut dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 16 Mei 2025

Mengetahui,

Ketua Program Studi

**Munif Solihan, MPA**  
NIP. 19851209 201903 1 002

Pembimbing

**Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si**  
NIP. 19670104 199303 1 003

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Royyan Reza Fahlevi

NIM : 21102040059

Program Studi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi yang berjudul: “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta*” adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang peneliti ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dikenalkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka peneliti siap untuk mempertanggungjawabkan sesuai dengan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 16 Mei 2025

Yang Menyatakan,  
  
Muhammad Royyan R.F.  
NIM. 21102040059

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

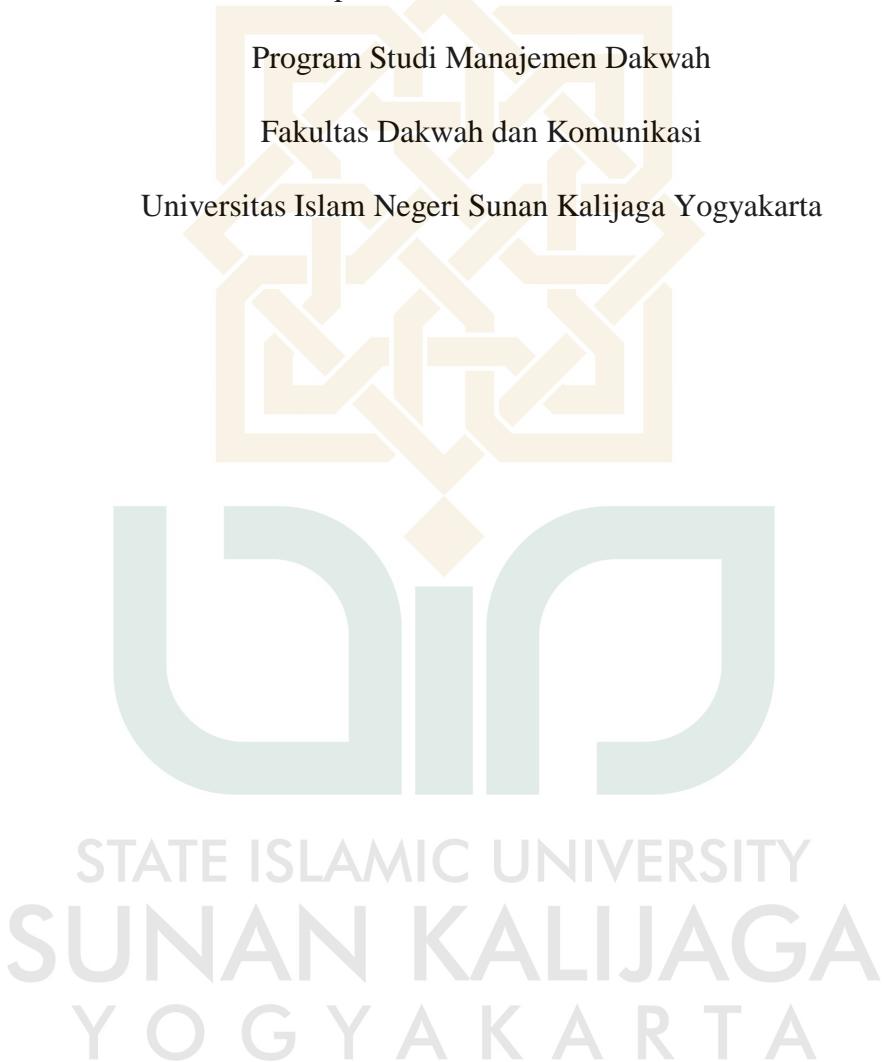
Dengan mengucap syukur kepada Allah SWT

Karya ilmiah berupa skripsi ini dengan bangga peneliti persembahkan  
kepada almamater tercinta :

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَا عَنِ الْفُحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil, berbuat kebijakan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat.”

(Q.S. An-Nahl : 90)<sup>1</sup>

“Selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarkan lagi rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadi dirimu serupa yang kau impikan, mungkin tidak akan selalu berjalan lancar. Tapi gelombang-gelombang yang nanti akan kau ceritakan.”

(Boy Candra )<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya Kementerian Agama*, (Jakarta: Pustaka Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), hlm. 386

<sup>2</sup> Boy Candra (@dsuperboy), “Selalu Ada Harga Dalam Sebuah Proses”, <https://twitter.com/dsuperboy/status/1595839960086872064?t=VLnpsB8y3rhAgpBCWWsG0Q&s=19>. Diakses pada tanggal 16 Mei 2025

## ABSTRAK

Muhammad Royyan Reza Fahlevi, 21102040059. Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Skripsi. Program Studi Manajemen Dakwah. Fakultas Dakwah dan Komunikasi. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2025.

Penelitian ini mengkaji tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh parsial serta simultan budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan penelitian lapangan (*field research*), dengan metode pengumpulan data melalui kuisioner angket, observasi, dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 458 pegawai. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *non-probability sampling* dengan mengambil sampling sebanyak 106 responden.

Berdasarkan hasil uji T menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan nilai  $T_{hitung} 3,212 > T_{tabel} 1,983$ , dan koefisien regresi sebesar 0,338, serta nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$ , sehingga  $H_a1$  diterima. Begitupun sama halnya, *employee engagement* ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan nilai  $T_{hitung} 7,503 > T_{tabel} 1,983$ , dan koefisien regresi sebesar 0,852, serta nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_a2$  diterima. Hasil uji F menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) dan *employee engagement* ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan nilai  $F_{hitung} 39,293 > F_{tabel} 3,08$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , serta nilai koefisien determinasi *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 42,2% dan sisanya sebesar 57,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sehingga  $H_a3$  diterima

**Kata Kunci :** Budaya, Organisasi, *Employee Engagement*, Kinerja, Pegawai

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahirobbil'alamin*, segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, taufik, hidayah, serta inayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta**”. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari zaman jahiliyah kepada zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan arahan, bantuan, serta dukungan baik secara moral maupun materil selama berlangsungnya penyusunan skripsi ini. Dengan segala kemurahan hati, peneliti menghaturkan banyak terima kasih kepada :

1. Prof. H. Noorhaidi Hasan, M.A, M. Phil., Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Arif Maftuhin, M.Ag., M.A.I.S, selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Munif Solihan, S.Sos.I., M.P.A, selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. H. Muhammad Irfai Muslim, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bantuan, arahan, motivasi dan dukungan dari awal hingga akhir proses perkuliahan.
5. Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang tulus dalam membimbing, mengarahkan, meluangkan banyak waktu, serta memberikan masukan yang sangat berharga tanpa henti selama proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.
6. Seluruh Dosen dan Staff Akademik Fakultas Dakwah dan Komunikasi, khususnya pada Program Studi Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat, pembelajaran yang penuh keikhlasan dan kesabaran, serta pengalaman yang sangat luar biasa selama proses perkuliahan.
7. Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta atas kesempatan, kepercayaan serta izin yang telah diberikan, sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan lancar hingga selesai.
8. Arif Mahfud, S.Ag selaku Pengelola Layanan Kehumasan, Lulut Sri Panuntun, A.Md, selaku Pengelola Kepegawaian, Fitri Dewi, S.Pd, selaku Arsiparis Ahli, Kustiyanti, S.Si selaku Pengelola Tata Naskah, serta seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang telah berkontribusi dan bersedia meluangkan waktunya untuk membantu Peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
9. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Sholahuddin dan Ibunda Nurfadilah. Dua sosok yang paling berjasa dalam kehidupan peneliti adalah orang tua yang selalu berjuang agar anak pertama mereka dapat menempuh pendidikan setinggi-

tingginya. Meskipun mereka sendiri tidak pernah merasakan bangku perkuliahan, namun dengan segala daya dan kasih sayang, mereka terus memberikan yang terbaik. Terima kasih atas doa, perhatian, serta dukungan yang tak henti-hentinya menjadi kekuatan bagi peneliti hingga meraih gelar sarjana. Semoga Ayah dan Ibu senantiasa diberi kesehatan, umur panjang, kebahagiaan, dan keberkahan dalam setiap langkah hidupnya.

10. Adik kandung peneliti, Muhammad Fadhlly, Dinda Putri Zahrana, dan ‘Ainayya Fathiaturrahmah, yang turut memberikan doa, dukungan, serta selalu menghibur ketika peneliti merasa bosan dalam Penelitian skripsi ini.
11. Seluruh Keluarga Besar Manajemen Dakwah angkatan 2021 yang telah menjadi bagian dari perjalanan penuh warna ini. Terima kasih atas setiap canda, tawa, semangat, serta kebersamaan yang terjalin selama perjalanan kuliah ini. Kalian bukan hanya rekan belajar, tapi juga keluarga yang menemani langkah hingga titik ini. Terkhusus kepada Ahmadika, Khaliq, Iqbal, Nuruddin, Ambon, Faiz, Syafiq, Andika, Ludfi, Ghifar, Agung, Farhan, Radi, Ana, Aulia, Tiadela, Zia Zahra, Lulu, Naila, Ati, Hani, dan lainnya.
12. Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen Dakwah (HMPS-MD) periode 2023-2024, yang telah menjadi tempat proses dalam belajar organisasi, pengembangan diri, serta tempat bertumbuh bersama kepada Peneliti.
13. Ikatan Keluarga Mahasiswa Bekasi (IKAMASI) Yogyakarta yang telah menjadi wadah penuh pengalaman, pembelajaran, serta mengajarkan kebersamaan dan rasa memiliki terhadap tanah kelahiran. Terkhusus kepada Said, Kapi, Nanda, Alya, Refa, Ima, Syarif, dan lainnya.

14. Forum Silaturrahmi Mahasiswa Attaqwa (FOSMA) Yogyakarta yang telah menjadi rumah kedua bagi peneliti di perantauan, di mana langkah awal persaudaraan tumbuh dan terbentuk yang selalu menghadirkan rasa kekeluargaan yang tulus, dan menjadi tempat berlabuh yang menenangkan di setiap langkah perkuliahan yang peneliti lalui. Terkhusus kepada Gilang, Alfat, Saddam, Lutvi, Bardoy, Annida, Dinda, Ulayya, Aisyah, Latifah dan lainnya.
15. Kerabat KKN-114 Kelompok 278 Dusun Petungsewu, Desa Duwet, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur yang telah memberikan dukungan dan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perjalanan Peneliti. Terkhusus kepada Diandra, Ardhian, Raplek, Putri, Adzkia, Hamidah, Linlin, Andin, dan Azza.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan tidak lepas dari berbagai kekurangan, kekeliruan serta keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan masukan, kritik, dan saran yang membangun guna perbaikan di masa mendatang. Peneliti juga menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga segala bantuan dan kebaikan yang diberikan mendapatkan balasan yang berlimpah dari Allah SWT. Aamiin

Yogyakarta, 16 Mei 2025

Peneliti

**Muhammad Royyan R. F**  
NIM. 21102040059

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>i</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah .....	3
C. Rumusan Masalah.....	13
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	13
E. Kajian Pustaka .....	15
F. Kerangka Teori .....	24
G. Hipotesis .....	54
<b>BAB II METODE PENELITIAN.....</b>	<b>56</b>
A. Jenis Penelitian .....	56
B. Sumber Data .....	56

C. Populasi dan Sampel.....	57
D. Variabel Penelitian .....	59
E. Definisi Konseptual dan Definisi Operasional .....	60
F. Teknik Pengumpulan Data .....	64
G. Instrumen Penelitian.....	66
H. Uji Instrumen Penelitian.....	68
I. Teknik Analisis Data .....	74
<b>BAB III GAMBARAN UMUM.....</b>	<b>81</b>
A. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	81
B. Letak Geografis Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.....	82
C. Visi, Misi, dan Tujuan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	83
D. Kedudukan, Sasaran, Tugas dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.....	86
E. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta ....	89
F. Data Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	94
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>96</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	96
B. Analisis Statistik Deskriptif .....	99
C. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	103
D. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	108
E. Hasil Uji Hipotesis.....	111
F. Pembahasan .....	118
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>125</b>

A. Kesimpulan.....	125
B. Saran .....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>129</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>135</b>



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1. 1</b> Indeks Zona Integritas WBK dan WBBM .....	11
<b>Tabel 1. 2</b> <i>Literatur Review</i> .....	16
<b>Tabel 2. 1</b> Definisi Operasional Vaariabel Penelitian .....	62
<b>Tabel 2. 2</b> Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi.....	67
<b>Tabel 2. 3</b> Kisi-Kisi Instrumen <i>Employee Engagement</i> .....	67
<b>Tabel 2. 4</b> Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Pegawai.....	68
<b>Tabel 2. 5</b> Hasil Pengujian Validitas Variabel Penelitian .....	69
<b>Tabel 2. 6</b> Hasil Pengujian Validitas Instrumen Budaya Organisasi.....	71
<b>Tabel 2. 7</b> Hasil Pengujian Validitas Instrumen <i>Employee Engagement</i> .....	71
<b>Tabel 2. 8</b> Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kinerja Pegawai .....	71
<b>Tabel 2. 9</b> Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	73
<b>Tabel 2. 10</b> Interpretasi Koefisien Determinasi.....	79
<b>Tabel 3. 1</b> Data Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Bawah Atap .....	94
<b>Tabel 4. 1</b> Hasil Statistik Deskriptif .....	99
<b>Tabel 4. 2</b> Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....	100
<b>Tabel 4. 3</b> Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	101
<b>Tabel 4. 4</b> Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	102
<b>Tabel 4. 5</b> Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	103
<b>Tabel 4. 6</b> Hasil Uji Normalitas <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....	105
<b>Tabel 4. 7</b> Hasil Uji Multikolinearitas .....	106
<b>Tabel 4. 8</b> Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Glesjer.....	108

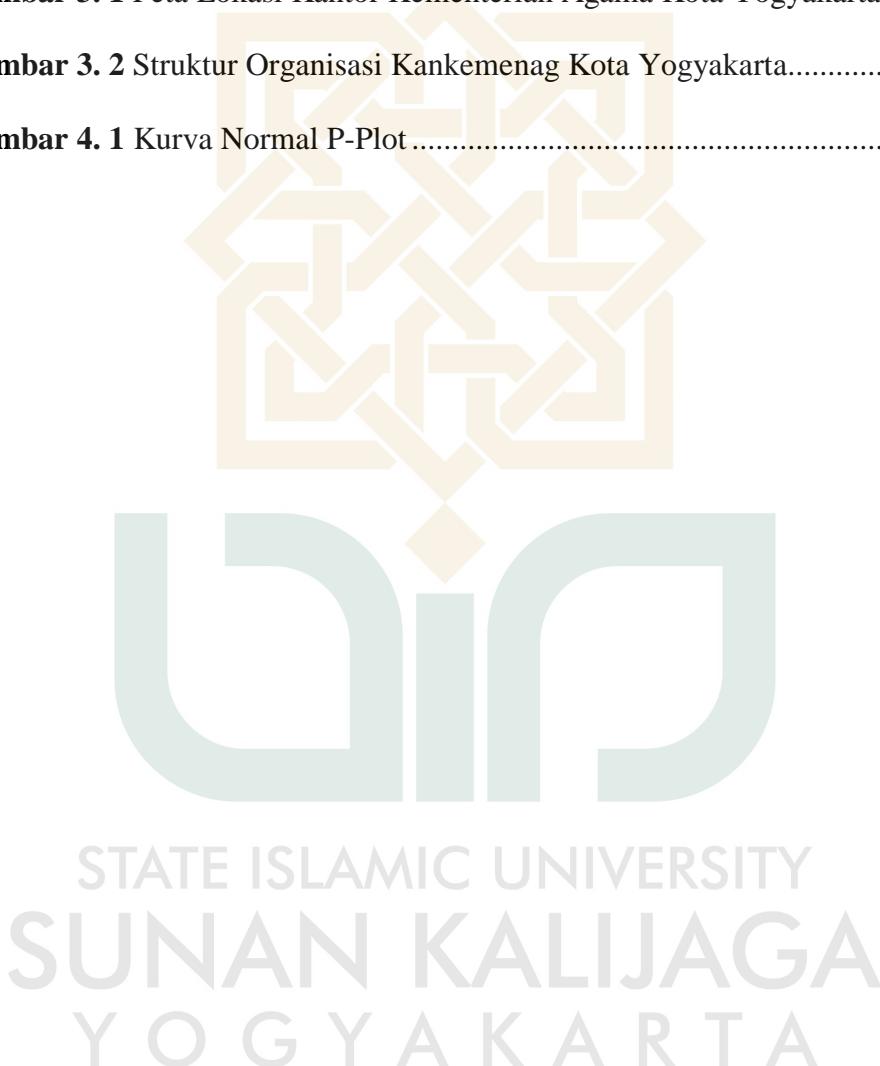
<b>Tabel 4. 9</b> Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	109
<b>Tabel 4. 10</b> Hasil Uji Signifikansi Parsial (uji t) .....	113
<b>Tabel 4. 11</b> Hasil Uji Simultan (uji f).....	116
<b>Tabel 4. 12</b> Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2) .....	117
<b>Tabel 4. 13</b> Hasil Uji Hipotesis .....	124



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 1. 1</b> Capaian Kinerja Kankemenag Kota Yogyakarta.....	9
<b>Gambar 1. 2</b> Kerangka Berfikir .....	54
<b>Gambar 3. 1</b> Peta Lokasi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.....	83
<b>Gambar 3. 2</b> Struktur Organisasi Kankemenag Kota Yogyakarta.....	90
<b>Gambar 4. 1</b> Kurva Normal P-Plot .....	104



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Penegasan Judul**

Untuk dapat memperjelas pokok pembahasan serta menghindari adanya kesalahpahaman pada judul skripsi ini, maka perlu memberikan maksud yang terkandung pada judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta”.

##### **1. Budaya Organisasi**

Menurut Robbins, budaya organisasi adalah inti dari identitas organisasi yang mencakup sistem makna bersama. Sistem ini menjadi dasar bagi para anggota untuk memahami dan menjalankan nilai-nilai yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain.<sup>3</sup> Effendy juga menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan norma, nilai, asumsi, dan kebiasaan yang berkembang seiring waktu. Semua elemen ini dibentuk oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi, kemudian diwariskan kepada anggota baru. Budaya ini berperan penting dalam memandu aktivitas organisasi, mulai dari produksi hingga pelayanan konsumen, untuk mencapai tujuan bersama. Secara keseluruhan, budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Robbins SP, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hlm. 525

<sup>4</sup> Sjahril Effendy, *Budaya Organisasi, Budaya Perusahaan, Budaya Kerja*, (Medan: USU Press, 2015), hlm. 8

## 2. *Employee Engagement*

Menurut Robbins dan Judge, *employee engagement* adalah tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang dilakukan. Hal ini terlihat dari kepuasan dan antusiasme yang ditunjukkan oleh karyawan.<sup>5</sup> Sementara itu, Menurut Sihombing menekankan bahwa *employee engagement* merupakan perasaan emosional karyawan terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk mengambil tindakan demi keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional ini menunjukkan kepedulian yang tulus, dedikasi tinggi, semangat kerja, akuntabilitas, serta fokus yang kuat terhadap pencapaian hasil. Dengan kata lain, keterikatan karyawan adalah penggerak utama yang memastikan keberhasilan organisasi melalui tindakan nyata dan penuh tanggung jawab.<sup>6</sup>

## 3. Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir, kinerja adalah hasil kerja konkret yang dicapai individu atau kelompok melalui pemenuhan tugas dan tanggung jawab dalam periode waktu tertentu.<sup>7</sup> Sementara itu, Mangkunegara menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>8</sup> Afandi juga mengungkapkan

---

<sup>5</sup> Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi ed.12*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 103

<sup>6</sup> Sihombing, Analisis Pengaruh *Work Values* dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement Generasi Milenial* (Studi Pada Karyawan di Cikarang dan Sekitarnya). *Skripsi*. (Cikarang: President University, 2018) hlm. 19

<sup>7</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Depok: Rajawali Pers, 2019), hlm. 181

<sup>8</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017 ), hlm. 67

bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Hal ini bertujuan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan harapan organisasi.<sup>9</sup> Definisi ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya tentang proses, tetapi juga hasil yang terukur sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan pentingnya komitmen serta inisiatif dalam menciptakan kinerja yang optimal.

## B. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan global. SDM berperan sebagai penggerak dan agen perubahan (*agent of change*) secara berkesinambungan. SDM ini mencakup perpaduan kemampuan mental dan fisik yang dimiliki individu dan dikembangkan untuk bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Keberadaan SDM dapat meningkatkan daya saing organisasi secara langsung dan berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, SDM perlu dikelola secara optimal untuk memastikan tercapainya visi dan misi organisasi.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*, (Riau: Zanafa Publishing, 2018), hlm. 83

<sup>10</sup> Rozana, dkk.“Pengaruh *Employee Engagement* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Lampung Tengah”. (*Journal of Economic Management* Vol. 3 No. 2, (2022). hlm.76

Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan SDM dalam suatu organisasi adalah kinerja para karyawan. Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan segala tugasnya dan tuntutan kerja yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya oleh seorang atasan. Hasil kerja yang nyata dan terukur tersebut pada akhirnya mampu mendorong tercapainya tujuan pada suatu perusahaan. Demikian, kinerja karyawan atau kinerja SDM merupakan penentu utama keberhasilan organisasi.<sup>11</sup>

Kinerja mencerminkan penilaian atas performa individu dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini penting dilakukan karena pencapaian tujuan dan keseimbangan organisasi tidak hanya bergantung pada aspek materi dan inovasi yang kompleks, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Dengan mengukur kinerja, hal ini dapat menilai apakah sebuah organisasi berhasil atau tidak. Kinerja menjadi indikator yang menunjukkan hasil kerja karyawan. Kinerja ini dipengaruhi oleh beragam faktor, baik faktor internal dalam diri karyawan, seperti sifat dan kemampuan individu, maupun faktor eksternal, yaitu lingkungan kerja di organisasinya.

Salah satu faktor lingkungan kerja organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja perusahaan adalah budaya organisasi. Sedarmayanti dalam Syarah menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu

---

<sup>11</sup> Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017). hlm. 67

kepercayaan dan perilaku yang pada dasarnya muncul dalam organisasi, dinyatakan secara sederhana, budaya adalah jalan kita melaksanakan sesuatu.<sup>12</sup>

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jihan Azzaki, menyatakan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena dengan sistem yang telah dibuat oleh perusahaan melalui budaya kerja yang sudah ditetapkan dan dijadikan acuan sebagai orientasi kepada pencapaian para anggota untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>13</sup> Sehingga, budaya organisasi dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Salah satu upaya organisasi dalam membuat nyaman para pegawai dengan menciptakan budaya organisasi yang kuat dan selalu memotivasi pegawai. Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu menciptakan budaya organisasi yang baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Budaya organisasi tercipta dari pemimpin menginginkan agar pegawai selalu memiliki kinerja optimal dan bekerja dengan nyaman. Karena setiap karyawan akan melihat organisasi mereka memiliki budaya yang mendorong dan memotivasi mereka untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Sebab, kekuatan budaya organisasi memiliki korelasi kuat dengan

---

<sup>12</sup> Syarah.“Pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Senapelan Kota Pekanbaru”, *Skripsi*. (Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, 2024). hlm. 5

<sup>13</sup> Jihan Azzaki.“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Pada Bank BRI Syariah Kantor Pusat”, *Skripsi*. (Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2020). hlm. 8

performansi karyawan. Semakin banyak karyawan yang memahami nilai-nilai dominan perusahaan, semakin tinggi produktivitas mereka.<sup>14</sup> Selain budaya organisasi, *employee engagement* merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Survei dan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai perusahaan dapat mendorong keterlibatan karyawan (*employee engagement*) di Indonesia.

Kondisi *employee engagement* (keterikatan karyawan) di Indonesia memiliki hubungan erat dengan berbagai isu terkini, mulai dari ketidakpastian ekonomi, perubahan lingkungan kerja akibat digitalisasi, hingga meningkatnya perhatian pada kesehatan mental. Tahun 2020 telah mengubah situasi dunia kerja secara permanen dan faktor pendukung keterikatan karyawan berubah secara signifikan. Seiring dengan upaya pemulihan ekonomi global, perusahaan-perusahaan di berbagai industri menghadapi pasar sumber daya manusia (SDM) yang sangat kompetitif. Sebanyak 38% perusahaan di Indonesia berjuang untuk menemukan SDM yang tepat, namun sebanyak 35%-nya berusaha mempertahankan karyawan yang sudah ada. Fenomena yang menantang ini berasal dari beberapa faktor utama di antaranya menyeimbangkan antara ekspektasi dan gaji yang ditawarkan, juga menyesuaikan nilai dan gaya kerja karyawan dengan budaya organisasi. Maka salah satu upaya untuk dapat

---

<sup>14</sup> Nuranisyah, dkk. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bima". (*Jurnal Cahaya Mandalika* Vol.2 No.2, 2021). hlm. 59

mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki organisasi ialah melalui peningkatan skor *employee engagement* atau keterikatan karyawan.<sup>15</sup>

*Employee engagement* menjadi elemen kunci dalam mendukung keberhasilan budaya organisasi. *Employee engagement* menciptakan hubungan yang kuat antara karyawan dan perusahaan, di mana motivasi karyawan tidak semata-mata didorong oleh gaji, tetapi juga oleh keinginan untuk berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Faktor ini merupakan salah satu elemen dari *human capital* yang mendukung kelangsungan dan perkembangan organisasi secara efektif dan cepat. Dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi, perusahaan dapat mencapai tujuannya secara maksimal.<sup>16</sup> Apabila karyawan tidak memiliki *engagement* yang tinggi, maka sudah dipastikan tujuan dari perusahaan tidak tercapai. Karena kinerja karyawan yang buruk berpengaruh pada kinerja perusahaan.<sup>17</sup> Oleh sebab itu, penting bagi setiap organisasi, termasuk instansi pemerintah, untuk mendorong keterlibatan aktif karyawan sebagai upaya meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan strategis. Hal ini berlaku pula pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang berperan penting dalam memberikan pelayanan keagamaan kepada masyarakat.

<sup>15</sup> Nabila, dkk, “Employee Engagement di Indonesia Pasca Pandemi”, (*Jurnal Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, Universitas Teuku Umar, Vol 3 No. 1, 2025), hlm. 236

<sup>16</sup> Yola Amelia Arif. “Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tekekunukasi Witel Riau Daratan”, *Skrripsi*. (Pekanbaru: Universitas Islam Riau, 2022). hlm. 1

<sup>17</sup> Teguh Soedarto dan Tri Hardi. *Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Employee Engagement*. (Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia, 2023). hlm.3

Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sebagai instansi pemerintah yang memiliki peran strategis di bidang keagamaan memegang tanggung jawab besar dalam melayani masyarakat dengan profesionalisme, integritas, dan dedikasi tinggi. Untuk mencapai visi dan misi organisasi, diperlukan pegawai yang tidak hanya memiliki kompetensi dan kinerja optimal, tetapi juga disiplin sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dengan pengelolaan sumber daya yang baik pada pegawainya, sistem manajerial dalam Pemerintahan Kota Yogyakarta akan terselenggara dengan baik pula.

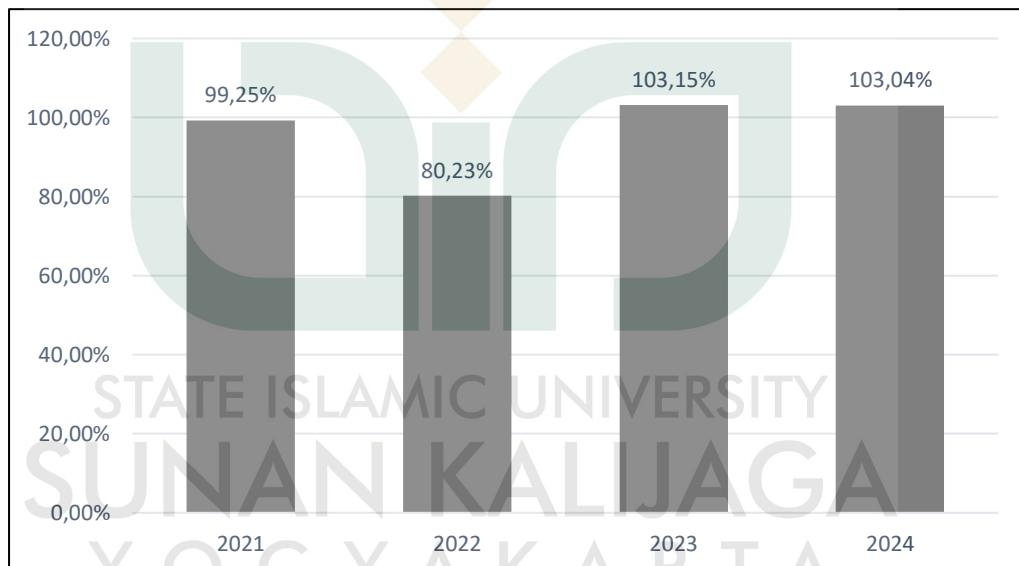
Kementerian Agama Kota Yogyakarta saat ini berada dalam fase strategis untuk memperkuat kualitas tata kelola kelembagaan seiring dengan meningkatnya tuntutan terhadap pelayanan publik yang prima, transparansi, dan reformasi birokrasi. Dalam hal ini, dinamika internal yang terjadi tidak hanya dipandang sebagai tantangan, melainkan juga sebagai peluang untuk melakukan penguatan terhadap aspek-aspek fundamental organisasi, khususnya dalam hal budaya kerja dan keterlibatan pegawai. Beberapa temuan mengindikasikan bahwa tingkat tanggung jawab, kedisiplinan, serta kesiapan pegawai dalam menghadapi kompleksitas tugas belum sepenuhnya optimal. Namun demikian, hal ini mencerminkan adanya ruang strategis untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi yang lebih kokoh serta mengelola *employee engagement* secara lebih sistematis dan berkelanjutan.<sup>18</sup> Budaya organisasi yang positif dapat membentuk norma kerja kolektif yang mendukung pencapaian visi lembaga, sementara keterlibatan pegawai menjadi kekuatan pendorong dalam

---

<sup>18</sup> Hasil Observasi Oleh Peneliti, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, 20 Januari 2025

menciptakan loyalitas, rasa memiliki, serta motivasi kerja yang tinggi. Kolaborasi sinergis antara keduanya merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, produktif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, fluktuasi kinerja yang terjadi perlu diketahui lebih dalam dengan menelaah bagaimana budaya organisasi dan keterlibatan pegawai berperan di dalamnya, sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas kerja yang berkelanjutan di lingkungan Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

**Gambar 1.1**  
**Capaian Kinerja Kankemenag Kota Yogyakarta**



Sumber: Laporan Kinerja Kankemenag Kota Yogyakarta 2021-2024

Fenomena fluktuasi kinerja pegawai selama empat tahun terakhir semakin memperkuat pentingnya integrasi antara budaya organisasi dan keterlibatan pegawai dalam mendukung performa institusi. Pada tahun 2021, capaian kinerja pegawai mencapai 99,25%, yang menunjukkan performa

optimal. Namun, pada tahun 2022 terjadi penurunan cukup signifikan menjadi 80,23%, yang mengindikasikan adanya gangguan terhadap stabilitas kinerja. Kinerja kembali meningkat pada tahun 2023 hingga mencapai 103,15%, bahkan melampaui target yang ditetapkan, dan sedikit menurun menjadi 103,04% pada tahun 2024. Dinamika ini menandakan bahwa performa kerja pegawai tidak terlepas dari peran penting budaya organisasi dan *employee engagement*. Oleh karena itu, kajian terhadap kedua aspek tersebut menjadi sangat relevan sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas kerja yang berkelanjutan di lingkungan Kementerian Agama Kota Yogyakarta.<sup>19</sup>

Pada hal tersebut, Kementerian Agama Kota Yogyakarta telah menerapkan berbagai kebijakan dan program untuk meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya melalui pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Pembangunan Zona Integritas ini dimulai sejak tahun 2016 dan terus mengalami peningkatan signifikan setiap tahunnya. Pada tahun 2018, Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta berhasil meraih predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan mampu mempertahankannya pada tahun 2019. Kemudian, pada tahun 2020, berdasarkan penilaian Tim Penilai Internal, Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dinyatakan layak untuk maju menuju penilaian Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Hasil Observasi Oleh Peneliti, Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, 20 Januari 2025

<sup>20</sup> Kankemenag Kota Yogyakarta. “Rencana Strategis Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta tahun 2020-2024. (Yogyakarta: Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, 2020) hlm. 31

**Tabel 1. 1**  
**Indeks Zona Integritas WBK dan WBBM**

Tahun	Indeks Zona Integritas	Capaian
2016	76,77	Nilai komponen pengungkit memenuhi syarat WBK
2017	89,01	Nilai komponen pengungkit memenuhi syarat WBK
2018	85,13	Predikat WBK
2019	86,82	Mempertahankan WBK

Sumber : Rencana Strategis Kankemenag Kota Yogyakarta 2020-2024

Pencapaian tersebut tentu tidak terlepas dari konsistensi pegawai dalam menerapkan mekanisme kerja yang telah ditetapkan, membangun pola pikir (*mindset*), dan membudayakan budaya kerja (*culture set*) di satuan kerja yang ada. Pegawai juga selalu menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga profesionalitas, serta menjunjung tinggi integritas dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Selain itu, budaya kerja yang dibangun di lingkungan Kementerian Agama Kota Yogyakarta memberikan dorongan positif bagi pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Sebagai upaya konkret untuk mewujudkan budaya organisasi yang positif dan produktif, Kementerian Agama Kota Yogyakarta menerapkan lima dasar budaya kerja, seperti integritas, dengan komitmen terhadap nilai-nilai moral, agama, dan etika. Profesionalitas, dengan menunjukkan keahlian dan kedisiplinan dalam menyelesaikan tugas. Inovasi, dengan menciptakan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Tanggung jawab, dengan sikap konsisten

dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Keteladanan, dengan memberikan contoh positif dalam perilaku dan kinerja.

Pegawai Kementerian Agama juga menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai agama dan institusi, yang tercermin melalui integritas personal dan konsistensi antara tindakan dengan nilai-nilai pendidikan yang baik dan bersih. Keterlibatan pemimpin dalam pengawasan dan evaluasi kinerja pegawai turut mendorong disiplin serta profesionalitas. Hal ini dibuktikan dengan beberapa perilaku positif yang telah menjadi budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama, seperti menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, berani mengakui kesalahan dan bersedia menerima konsekuensi serta melakukan langkah-langkah perbaikan, dan mengatasi masalah dengan segera serta menunjukkan komitmen terhadap tugas yang diberikan. Pencapaian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki peranan penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji sejauh mana budaya organisasi dan *employee engagement* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, sekaligus memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berorientasi pada nilai. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta”**.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
3. Apakah budaya organisasi dan *employee engagement* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?

### D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Tujuan Penelitian
  - a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
  - b. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
  - c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

## 2. Manfaat Penelitian

### a. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia serta dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat atau mengembangkan teori-teori yang membahas hubungan antara budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan dampaknya terhadap kinerja.

### b. Secara praktis

#### 1) Bagi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi lembaga agar menjadi bahan evaluasi mengenai kinerja karyawan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan lembaga tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya.

#### 2) Bagi akademisi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi di perpustakaan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada Program Studi Manajemen Dakwah.

#### 3) Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat untuk memperluas wawasan serta memperdalam ilmu

pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan budaya organisasi dan *employee engagement* (keterlibatan karyawan), dan kinerja karyawan.

#### E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan penjabaran yang memiliki relevansi hubungan antara masalah yang akan diteliti dengan masalah terdahulu.<sup>21</sup> Kajian pustaka menjelaskan perspektif teoritis (*theoretical perspectives*) dan temuan-temuan penelitian (*research findings*) sebelumnya, yang terkait dengan permasalahan yang akan dihadapi peneliti.<sup>22</sup> Kajian pustaka ini bertujuan tidak hanya untuk mendapatkan pemahaman teoritis, tetapi juga mendapatkan pemahaman mengenai posisi penelitian terhadap penelitian-penelitian lain yang telah dilakukan, agar tidak terjadi adanya indikasi duplikasi.<sup>23</sup>

Setelah peneliti melakukan pengkajian terhadap beberapa penelitian sebelumnya, peneliti menemukan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini, yaitu:

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>21</sup> John W. Creswell, *Reseacrh Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, ed. 3 (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 40

<sup>22</sup> Zunan Setiawan, dkk, *Metodologi dan Teknik Penulisan Ilmiah*, (Jambi: Son Pedia Publishing Indonesia, 2024), hlm. 120-121

<sup>23</sup> Asfi Manzilati, *Metodologi Penelitian Kualitatif : Paradigma, Metode, dan Aplikasi*, (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017), hlm. 34

**Tabel 1. 2**  
*Literatur Review*

No.	Klasifikasi Penelitian	
1	<b>Jenis</b>	Skripsi
	<b>Peneliti</b>	Fenti Nur Aini. <sup>24</sup>
	<b>Tahun</b>	2024
	<b>Objek</b>	Perusahaan X Yogyakarta
	<b>Judul &amp; Variabel</b>	Pengaruh Budaya Organisasi, Fasilitas Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan X Yogyakarta
	<b>Metode</b>	Kuantitatif
	<b>Teori</b>	Ergonomics Theory
	<b>Hasil</b>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial, variabel budaya organisasi $P < 0,001$ , $\beta = 0,454$ dan fasilitas kerja $P 0,004$ dengan $\beta 0,290$ memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, variabel kepuasan kerja $P 0,277$ , dengan $\beta 0,068$ ) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan hasil uji ARS menunjukkan kontribusi sebesar 56,4%, sementara 43,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.
	<b>Persamaan</b>	Terletak pada variabel independen ( $X_1$ ) yaitu budaya organisasi dan variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampling menggunakan <i>purposive sampling</i> .
	<b>Perbedaan</b>	Terletak pada variabel independen yaitu fasilitas kerja ( $X_2$ ) dan Kepuasan kerja ( $X_3$ ), sedangkan pada penelitian ini variabel independen yaitu <i>Employee Engagement</i> ( $X_2$ ). Objek penelitian sebelumnya yaitu Perusahaan X Yogyakarta, serta rentang waktu penelitian yaitu tahun 2024. Sedangkan objek penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian

<sup>24</sup> Fenti Nur Aini. "Pengaruh Budaya Organisasi, Fasilitas Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan X Yogyakarta", *Skripsi*. (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2024). hlm. 1-90

		sebelumnya, serta rentang waktu penelitian ini yaitu tahun 2025
<b>No.</b>	<b>Klasifikasi Penelitian</b>	
	<b>Jenis</b>	<i>Journal of Social and Economics Research Vol. 5 No. 2</i>
	<b>Peneliti</b>	Ellen Nita Vindriana, Sundjoto, dan Sri Rahaya. <sup>25</sup>
	<b>Tahun</b>	2023
	<b>Objek</b>	Inspektorat Provinsi Jawa Timur
	<b>Judul &amp; Variabel</b>	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Jawa Timur.
	<b>Metode</b>	Kuantitatif
	<b>Teori</b>	William Kahn
2	<b>Hasil</b>	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan variabel perbaikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Inspektorat Jawa Timur dengan menggunakan analisis SEM.
	<b>Persamaan</b>	Terletak pada variabel independen (X2) yaitu <i>employee engagement</i> dan variabel dependen (Y) yaitu kinerja pegawai. Teknik pengambilan sampling menggunakan <i>purposive sampling</i> .
	<b>Perbedaan</b>	Terletak pada variabel independen yaitu budaya organisasi (X <sub>1</sub> ) sedangkan pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel independen komunikasi (X2), motivasi kerja (X3), dan kompensasi (X4). Objek penelitian sebelumnya yaitu Inspektorat Provinsi Jawa Timur, serta rentang waktu penelitian yaitu tahun 2023. Sedangkan objek penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, serta rentang waktu penelitian ini yaitu tahun 2025.

<sup>25</sup> Ellen Nita Vindriana, dkk. "Pengaruh *Employee Engagement*, Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Jawa Timur", (*Journal of Social and Economics Research Vol. 5 No. 2, 2023*). hlm. 1581-1593

No.	Klasifikasi Penelitian	
3	Jenis	Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora, Vol. 1 No. 12
	Peneliti	Heri Santoso, Nasharuddin Mas, dan Muchlis Mas'ud. <sup>26</sup>
	Tahun	2022
	Objek	Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan
	Judul & Variabel	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Good Governance</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan).
	Metode	Kuantitatif
	Teori	William Kahn, Spencer, dan World Bank
	Hasil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, kompetensi dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, <i>employee engagement</i> dapat mendorong peningkatan <i>good governance</i> , kompetensi tidak dapat mendorong peningkatan <i>good governance</i> , dan <i>good governance</i> dapat mendorong peningkatan kinerja di Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan. Selanjutnya, <i>good governance</i> dapat memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja pegawai, <i>good governance</i> tidak dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja di Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan dengan menggunakan analisis <i>Least Square-Structural Equation Modeling</i> (PLS SEM) dengan menggunakan <i>software smartPLS</i>
	Persamaan	Terletak pada variabel independen (X2) yaitu <i>employee engagement</i> dan variabel dependen (Y) yaitu kinerja pegawai.
	Perbedaan	Terletak pada variabel independen yaitu budaya organisasi (X <sub>1</sub> ) sedangkan pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel independen yaitu kompetensi (X2), kemudian menggunakan variabel intervening yaitu <i>good governance</i> (Z).

<sup>26</sup> Heri Santoso, dkk. "Pengaruh *Employee Engagement* Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Good Governance* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan)", (*Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora*, Vol. 1 No. 12, 2022) . hlm. 2471-2486

		Objek penelitian sebelumnya yaitu Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan, serta rentang waktu penelitian yaitu tahun 2022. Sedangkan objek penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, serta rentang waktu penelitian ini yaitu tahun 2025.
4	<b>No.</b>	<b>Klasifikasi Penelitian</b>
	<b>Jenis</b>	<i>International Journal of Management and Business Applied</i> Vol. 1 No. 2
	<b>Peneliti</b>	Syifa Lathiifa dan Chaerudin. <sup>27</sup>
	<b>Tahun</b>	2022
	<b>Objek</b>	<i>Online Retail XYZ Jakarta</i>
	<b>Judul &amp; Variabel</b>	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Ritel Online XYZ Jakarta).
	<b>Metode</b>	Kuantitatif
	<b>Teori</b>	Mangkunegara, Robbins dan Judge
	<b>Hasil</b>	Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; motivasi kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; motivasi kerja juga mampu memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
	<b>Persamaan</b>	Terletak pada variabel independen ( $X_1$ ) yaitu budaya organisasi dan variabel dependen ( $Y$ ) yaitu kinerja pegawai.
	<b>Perbedaan</b>	Terletak variabel independen yaitu <i>employee engagement</i> ( $X_2$ ). Sedangkan pada penelitian

<sup>27</sup> Syifa Lathifa dan Chaerudin. "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Ritel Online XYZ Jakarta)", (*Internatiaonal Journal of Management and Business Applied* Vol. 1 No. 2, 2022). hlm. 68-85

		<p>sebelumnya, variabel independen yaitu lingkungan kerja (X2) dan variabel intervening yaitu motivasi kerja (Z). Terletak pada teknik penentuan sampel yang digunakan yaitu <i>purposive sampling</i>, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan <i>probability sampling</i> yaitu <i>stratified random sampling</i>.</p> <p>Objek penelitian sebelumnya yaitu Ritel Online XYZ Jakarta dengan rentang waktu yaitu tahun 2022. Sedangkan objek penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, serta rentang waktu penelitian ini yaitu tahun 2025.</p>
No.	<b>Klasifikasi Penelitian</b>	
5	Jenis	Skripsi
	Peneliti	Siti Rohmawati. <sup>28</sup>
	Tahun	2021
	Objek	Kantor Akuntan Publik Semarang.
	Judul & Variabel	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntan Publik Semarang.
	Metode	Kuantitatif
	Teori	Eko Partono, Mangkunegara, dan Tolkah Mansur
	Hasil	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, dengan masing-masing nilai signifikansi uji tt sebesar $0,111 > 0,05$ dan $0,992 > 0,05$ , serta nilai tt-hitung yang lebih kecil dari tt-tabel, yaitu $1,623 < 2,013$ dan $-0,010 < 2,013$ . Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor sebesar 24,8%, sedangkan motivasi kerja hanya sebesar 0,1%. Sebaliknya, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, dengan nilai signifikansi uji tt $0,027 < 0,05$ dan nilai tt-hitung $2,277 > 2,013$ , serta memberikan pengaruh sebesar 32,6%. Secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh

<sup>28</sup> Siti Rohmawati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntan Publik Semarang", *Skripsi*. (Semarang, Universitas Islam Negeri Walisongo, 2021). hlm. 1-82

		signifikan terhadap kinerja auditor, dengan nilai signifikansi uji FF $0,014 < 0,05$ dan nilai F-hitung $3,953 > \text{FF-tabel } 2,81$ , memberikan kontribusi pengaruh sebesar 20,5%.
	<b>Persamaan</b>	Terletak pada variabel independen (X1) yaitu budaya organisasi dan variabel dependen (Y) yaitu kinerja.
	<b>Perbedaan</b>	Terletak pada variabel independen (X2) yaitu <i>employee engagement</i> sedangkan pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) dan motivasi kerja (X <sub>2</sub> ). Terletak pada teknik penentuan sampel yang digunakan yaitu <i>purposive sampling</i> , sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan <i>cluster sampling</i> . Objek penelitian sebelumnya yaitu Kantor Akuntan Publik Semarang, serta rentang waktu penelitian yaitu tahun 2021. Sedangkan objek penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, serta rentang waktu penelitian ini yaitu tahun 2025
<b>No.</b>		<b>Klasifikasi Penelitian</b>
6	<b>Jenis</b>	Skripsi
	<b>Peneliti</b>	Siti Roisah Fatimah. <sup>29</sup>
	<b>Tahun</b>	2020
	<b>Objek</b>	Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Kebumen
	<b>Judul &amp; Variabel</b>	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Kebumen.
	<b>Metode</b>	Kuantitatif
	<b>Teori</b>	Burns dan Bass
	<b>Hasil</b>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi memberikan pengaruh sebesar 5,6% dengan nilai FF-hitung 24,06 ( $> \text{FF-tabel}$

<sup>29</sup> Siti Roisah Fatimah. "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Kebumen", *Skripsi*. (Semarang, Universitas Islam Negeri Walisongo, 2020). hlm. 1-80

		4,08) pada taraf signifikansi 5%. Kepemimpinan berpengaruh sebesar 31,6% dengan nilai FF-hitung 17,532 ( $>$ FF-tabel 4,08). Budaya organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar 67,7% dengan nilai FF-hitung 79,47 ( $>$ FF-tabel 4,08). Secara simultan, kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 67,9%, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai FF-hitung 25,407 ( $>$ FF-tabel 4,08) pada taraf signifikansi 5%.
	<b>Persamaan</b>	Terletak pada variabel independen ( $X_1$ ) yaitu budaya organisasi dan variabel dependen (Y) yaitu kinerja pegawai.
	<b>Perbedaan</b>	Terletak pada variabel independen ( $X_2$ ) yaitu <i>employee engagement</i> sedangkan pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel independen kompenasasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ). Terletak pada teknik penentuan sampel yang digunakan yaitu <i>purposive sampling</i> , sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan <i>sampling</i> jenuh. Objek penelitian sebelumnya yaitu Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Kebumen, serta rentang waktu penelitian yaitu tahun 2020. Sedangkan objek penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, serta rentang waktu penelitian ini yaitu tahun 2025.
<b>No.</b>		<b>Klasifikasi Penelitian</b>
7	Jenis	Skripsi
	Peneliti	Yunita Maudy Rizky. <sup>30</sup>
	Tahun	2020
	Objek	CV Amifa Keluarga Lestari Pekanbaru.
	Judul & Variabel	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Amifa Keluarga Lestari Pekanbaru.
	Metode	Kuantitatif

<sup>30</sup> Yunita Maudy Rizky. "Pengaruh *Employee Engagement* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Amifa Keluarga Lestari Pekanbaru", *Skripsi*. (Riau, Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020). hlm. 1-95

	<b>Teori</b>	Edgar Schein dan William Kahn
	<b>Hasil</b>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperoleh variabel yang lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan ialah variabel <i>employee engagement</i> . secara parsial <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Amifa Keluarga Lestari Pekanbaru. Hasil R Square menunjukkan bahwa 66,4 % variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi sedangkan 33,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti di penelitian ini.
	<b>Persamaan</b>	Terletak pada variabel independen ( $X_1$ ) yaitu budaya organisasi dan variabel independen ( $X_2$ ) <i>employee engagement</i> serta variabel dependen (Y) yaitu kinerja pegawai.
	<b>Perbedaan</b>	Terletak pada teknik penentuan sampel yang digunakan yaitu <i>purposive sampling</i> , sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan metode <i>sensus</i> . Objek penelitian sebelumnya yaitu CV Amifa Keluarga Lestari Pekanbaru, serta rentang waktu penelitian yaitu tahun 2020. Sedangkan objek penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, serta rentang waktu penelitian ini yaitu tahun 2025.

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2025

Berdasarkan tinjauan terhadap beberapa penelitian terdahulu di atas, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa terdapat sejumlah perbedaan, yaitu:

- (1) subjek penelitian yang tidak sama, (2) objek penelitian secara keseluruhan berbeda-beda, (3) perbedaan rentang waktu penelitian, serta (4) jumlah populasi dan sampel yang tidak sama. Hal ini tentunya membuat hasil penelitian yang

akan dilakukan oleh peneliti cenderung menunjukkan nilai signifikan yang tidak sama persis. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwasanya skripsi ini belum pernah diteliti sebelumnya dan berfokus pada “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.”

## F. Kerangka Teori

Kerangka teori merupakan teori-teori, konsep-konsep, dan generalisasi-generalisasi yang dipilih sebagai dasar pemikiran dalam menjalankan suatu penelitian. Dengan kata lain, kerangka ini berfungsi sebagai acuan teoritis yang digunakan untuk menganalisis dan memahami permasalahan yang diteliti. Kerangka teori ini perlu ditegakkan agar penelitian itu mempunyai dasar yang kokoh, dan bukan sekedar perbuatan coba-coba. Adanya kerangka teori merupakan ciri bahwa penelitian itu cara ilmiah dalam mendapatkan data.<sup>31</sup>

### 1. Tinjauan Umum Budaya Organisasi

#### a. Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan sistem nilai yang tumbuh dan berkembang di dalam organisasi, terdiri dari kebiasaan-kebiasaan yang telah berlangsung lama dan bersifat menetap, dipatuhi, dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi.<sup>32</sup> Istilah budaya organisasi digunakan untuk merujuk pada budaya yang berlaku dalam perusahaan,

---

<sup>31</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2024), hlm 79-80

<sup>32</sup> Betty Arli Sonti Pakpahan. *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan, dan Kepuasan Pada Pekerjaan*. (Jakarta: Publika Indonesia Utama, 2022). hlm. 34

karena pada dasarnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi yang melibatkan kerja sama antara beberapa individu yang membentuk kelompok atau satuan kerja tersendiri.<sup>33</sup>

Budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlangsung lama, disepakati serta diikuti anggota organisasi sebagai panduan dalam berperilaku serta menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi organisasi. Nilai-nilai yang berkembang ini diwujudkan dalam bentuk kode etik, visi, misi, atau peraturan yang berlaku secara tetap untuk mengatur apa yang dan tidak boleh dilakukan, serta diterapkan secara rutin serta menuntut kepatuhan dari seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai kekuatan sosial yang tidak terlihat, namun dapat mendorong orang-orang dalam sebuah organisasi untuk melaksanakan aktivitas kerja.<sup>34</sup>

Joanne Martin dalam Fred Luthas, menekankan bahwa perspektif budaya yang berbeda dari berbagai organisasi berbeda tergantung pada bagaimana ketika individu berhubungan dengan organisasi. Mereka berkaitan dengan norma berpakaian, kisah-kisah tentang pengalaman organisasi, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku, ritual, tugas, sistem penggajian, bahasa, humor yang hanya diketahui oleh anggota organisasi, dan sebagainya. Ketika anggota organisasi

---

<sup>33</sup> Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Kencana Prenada, 2010). hlm. 1

<sup>34</sup> *Ibid*, hlm. 2

menginterpretasikan berbagai manifestasi budaya, persepsi, memori, keyakinan, pengalaman, dan nilai mereka dapat berbeda-beda. Hal ini menyebabkan adanya variasi dalam interpretasi, bahkan terhadap fenomena yang sama. Pola atau konfigurasi dari interpretasi tersebut beserta cara mereka bertindak, pada akhirnya akan membentuk budaya organisasi.<sup>35</sup>

Menurut Schein, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka menghadapi dalam menyelesaikan masalah, beradaptasi dengan lingkungan eksternal, serta berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar ini dianggap valid karena telah terbukti efektif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Oleh sebab itu, asumsi tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai panduan yang tepat untuk memersepsikan, berpikir dan menangani berbagai permasalahan dengan baik.<sup>36</sup>

Menurut Robbins budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Jika diamati dengan cermat, sistem makna bersama ini terdiri dari seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi lebih berfokus pada bagaimana karyawan memersepsikan karakteristik budaya tersebut, bukan pada

---

<sup>35</sup> Fred Luthans. *Perilaku Organisasi*. (Yogyakarta: Grahatama Pustaka, 2006). hlm 124

<sup>36</sup> Schein Edgar H. *Organizational Culture And Leadership, Fourth Edition* (San Fransisco: Jossey Bass, 1985). hlm. 7

apakah karyawan menyukai budaya atau tidak.<sup>37</sup> Kasmir juga mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang diterima secara umum serta wajib dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan.<sup>38</sup>

R.J. Rumengen menyatakan bahwa, budaya organisasi adalah sebuah paradigma manajemen yang berperan dalam meningkatkan kinerja. Tanpa nilai-nilai yang diyakini bersama, organisasi cenderung bersikap pasif dan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Nilai-nilai yang telah disepakati oleh mayoritas anggota organisasi sebagai aturan yang sah akan berkembang menjadi budaya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai misi dan strateginya akan lebih kuat jika budayanya dibangun dari bawah ke atas dan mudah dibentuk.<sup>39</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, kepercayaan, dan perilaku yang sudah menjadi kebiasaan para anggota atau karyawan yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi. Jika budaya organisasi dikelola dengan baik, maka akan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif.

---

<sup>37</sup> Stephen P. Robbins, dkk. *Essentials Of Organizational Behavior*. (Canadian Edition, Pearson Education, 2003). hlm. 309

<sup>38</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. (Depok: Rajawali Persada, 2016). hlm. 191

<sup>39</sup> Rumengen, R. J., *Budaya Organisasi : Paradigma Manajemen Yang Melejitkan Kinerja*. (Jakarta, Usahawan, 2002). hlm. 221

### b. Fungsi budaya organisasi

Dalam perspektif sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi bersatu dengan memberikan standar yang kuat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Budaya yang kuat menanamkan kepercayaan, tingkah laku, dan cara kerja tertentu sebagai standar yang diterima tanpa perlu diperdebatkan.<sup>40</sup>

Menurut Stephen P Robbins ada budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu :<sup>41</sup>

- 1) Mempunyai *boundary-difting role* yaitu menciptakan batas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas yang kuat diantara anggota organisasi
- 3) Budaya memfasilitasi komitmen kolektif pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
- 4) Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial yang berfungsi sebagai perekat sosial yang menyatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan dan diucapkan karyawan.

---

<sup>40</sup> Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi*..... hlm. 11

<sup>41</sup> Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2001) hlm. 528

- 5) Budaya melayani sebagai *sense making* dan *mekanisme control* yang berperan dalam membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pegawai.

c. Tipe budaya organisasi

Untuk mendeskripsikan budaya organisasi bisa dengan cara menggunakan tipologi budaya. Robert E. Quinn dan Kim S. Cameron dalam Gathot Supriono mengidentifikasi empat tipe budaya, yaitu:<sup>42</sup>

1) *The clan culture*

Budaya ini bergantung pada kerja sama. Karyawan dianggap sebagai dua bagian yang aktif dan terlibat langsung dari satu keluarga besar karena mereka berbagi kesamaan (*share commonalities*). Nilai-nilai utama yang dijunjung tinggi meliputi kerja sama tim, komunikasi, dan pengambilan keputusan bersama. Dalam budaya ini, efektivitas menjadi aspek yang paling dihargai termasuk kohesi, moral, kepuasan karyawan, pengembangan sumber daya manusia, dan kerja sama tim.

2) *The adhocracy culture*

Budaya ini berfokus pada semangat dan kreativitas. Karyawan didorong untuk berani mengambil risiko dan para pemimpin dianggap sebagai inovator atau pengusaha. Nilai-nilai utama didasarkan pada perubahan dan ketangkasan (*agility*).

---

<sup>42</sup> Gatot Supriono. *Menunju Indonesia Emas Melalui Budaya Organisasi dan Budaya Kerja*. (Yogyakarta: Bintang Semesta Media, 2021). hlm. 216-219

3) *The market culture*

Budaya ini berkembang dengan adanya dinamika persaingan untuk mencapai hasil yang nyata. Fokus utama terarah pada sasaran yang dimotivasi oleh para pemimpin yang tegas. Organisasi bersatu dalam upaya untuk meraih tujuan bersama dan mengalahkan pesaing. Dalam budaya ini, aspek yang paling dihargai adalah pencapaian tujuan, keunggulan kompetitif, meningkatkan pangsa pasar, kerja sama, dan pencapaian tingkat pengembalian finansial.

4) *The hierarchy culture*

Budaya ini ditandai dengan adanya struktur dan pengendalian yang jelas dalam organisasi. Lingkungan kerja bersifat formal dengan prosedur yang ketat sebagai pedoman. Nilai-nilai budaya berfokus pada konsistensi dan keseragaman.

d. Jenis atau level budaya organisasi

Schein dalam Wirawan yang dikutip dari R. Sally Marisa Sihombing menggambarkan budaya organisasi dalam tiga level atau tingkatan, yaitu :<sup>43</sup>

1) Artefak

Artefak mengacu pada suatu hal yang dapat diamati atau terlihat dengan jelas dalam organisasi, namun sulit untuk ditiru atau disamakan.

---

<sup>43</sup> R. Sally Marisa Sihombing. *Mengenal Budaya Organisasi Publik Dalam Pengelolaan Air: Kajian Budaya Organisasi Publik*. (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2023). hlm. 17-18

Dimensi ini yang paling tampak dalam organisasi mencakup lingkungan fisik maupun sosial organisasi.

## 2) Nilai-nilai

Nilai adalah tingkatan yang berhubungan dengan tindakan dan perilaku yang dapat diukur melalui perubahan yang terjadi atau kesepakatan sosial. Setiap pembelajaran dalam organisasi mencerminkan nilai-nilai anggota organisasi serta pandangan mereka tentang perbedaan antara kondisi ideal dan kenyataan yang ada.

## 3) Asumsi dasar

Asumsi dasar mengacu pada hubungan manusia dengan unsur-unsur lingkungannya yang mencakup alam, tumbuhan, hewan, dan manusia. Asumsi dasar ini memengaruhi persepsi, keyakinan, pola pikir, serta memahami dan merasakan suatu kelompok tentang hal-hal di sekitarnya.

### e. Prinsip budaya organisasi

Denison dalam jurnal Lia Anggraini, mengungkap empat hal terkait prinsip budaya organisasi, yaitu :<sup>44</sup>

#### 1) Adaptibilitas (*adaptability*)

Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, terutama berasal dari faktor eksternal perusahaan.

---

<sup>44</sup> Lia Anggraini, dkk. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Y (Studi Pada Karyawan PT. Uniliver Indonesia Tbk-Surabaya)”. (*Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol.37 No.2, Agustus 2016). hlm. 185

## 2) Konsistensi (*consistency*)

Konsisten dalam menerapkan prinsip organisasi. Organisasi memiliki aturan operasional yang konsisten, terorganisir, dan terintegrasi secara optimal.

## 3) Keterlibatan (*involvement*)

Organisasi berupaya membangun dan mengembangkan sumber daya manusia di semua tingkatan. Upaya ini memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi. Tingkat keterlibatan yang tinggi mendorong munculnya rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang pada akhirnya menghasilkan komitmen yang kuat terhadap organisasi.

## 4) Misi (*mission*)

Keberadaan misi menyebabkan arah dan tujuan akhir, sehingga mempermudah dalam mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan.

### f. Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Menurut Gary Dessler, terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut meliputi :<sup>45</sup>

- 1) Nilai, seperti pelayanan prima, profesionalisme, kedisiplinan, kredibilitas, kompetensi, keunggulan kompetitif, keterbukaan, dan inovasi.

---

<sup>45</sup> Garry Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rajagrafindo Persada 2017), hlm. 81

- 2) Kepercayaan, yaitu sikap karyawan yang bersedia menerima tindakan yang dilakukan organisasi dan bekerja sama dengan organisasi yang didasarkan keyakinan bahwa organisasi menghargai mereka dan memiliki niat baik terhadap mereka.
- 3) Perilaku yang sesuai, yaitu sikap yang diambil oleh individu-individu dalam organisasi agar sejalan atau bergerak sesuai dengan organisasi.
- 4) Situasi dan kondisi, yaitu lingkungan baik dalam maupun luar organisasi, seperti pesaing, pelanggan, ekonomi, teknologi, dan sebagainya.
- 5) Evaluasi kinerja dan pedoman rekrutmen, yaitu mengelola organisasi berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan seleksi rekrutmen karyawan yang dilakukan berdasarkan pedoman organisasi.
- 6) Perilaku Anggota, yaitu perilaku manusia dalam organisasi mencakup perannya sebagai individu maupun anggota kelompok, serta hubungannya yang relevan dengan organisasi.

Menurut Wahyudi dan Tupti , terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :<sup>46</sup>

- 1) Komunikasi yang efektif

Pola komunikasi yang berkembang dalam suatu organisasi memiliki peranan penting dalam menciptakan perilaku anggota, baik dalam hubungan antar anggota maupun antara atasan dan bawahan.

---

<sup>46</sup> Wahyudi, dkk. ‘Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai’. (*Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* Vol. 2 No. 1, Maret 2019), hlm, 31–44.

## 2) Motivasi

Upaya organisasi dalam memberikan motivasi kepada anggota dapat membentuk budaya perilaku yang tercipta sebagai respons terhadap motivasi tersebut. Motivasi yang diberikan dapat berupa dukungan materi, semangat, bantuan, dan lain sebagainya.

## 3) Karakteristik organisasi

Jenis aktivitas, skala, dan kompleksitas suatu organisasi akan mempengaruhi serta membentuk budaya baru yang berlaku di dalamnya.

## 4) Proses-proses administrasi

Proses administrasi dalam suatu organisasi dapat membentuk budaya yang berlaku di dalamnya. Proses tersebut seperti toleransi terhadap konflik yang terjadi, pemberian apresiasi atau penghargaan kepada seseorang yang berprestasi. Hal ini secara langsung mempengaruhi bagaimana organisasi memandang konflik dan menetapkan pola kerja di dalamnya.

## 5) Struktur organisasi

Setiap organisasi tentunya memiliki struktur yang berbeda-beda, baik yang bersifat kaku maupun fleksibel. Perbedaan kedua ini tentunya dapat menciptakan kebiasaan atau perilaku anggota dalam melaksanakan tugas serta menciptakan budaya di dalam organisasi.

6) Gaya manajemen,

Gaya manajemen yang erat kaitannya dengan kepemimpinan, memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan. Cara perusahaan merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan akan mencerminkan gaya manajemen yang diterapkan. Gaya ini juga berkaitan erat dengan struktur organisasi, pola komunikasi dan upaya memotivasi karyawan. Selain itu perbedaan gaya manajemen di berbagai tingkatan manajemen dapat turut mempengaruhi pembentukan budaya perusahaan.

g. Indikator budaya organisasi

Menurut Robbins dan Judge ada tujuh indikator budaya organisasi, yaitu :<sup>47</sup>

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- 2) Perhatian pada setiap masalah secara detail, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal rinci.

- 3) Berorientasi kepada hasil, yaitu sejauh mana pihak manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

---

<sup>47</sup> Stephen P Robbins. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2018). hlm. 565

- 4) Berorientasi kepada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasilnya kepada orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim, yaitu, sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada masing-masing individu.
- 6) Sikap agresif dalam bekerja, yaitu sejauh mana orang-orang di dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif bukan bersantai.
- 7) Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi mempertahankan kondisi saat ini yang tidak sejalan dengan pertumbuhan organisasi.

## 2. Tinjauan Umum *Employee Engagement*

### a. Pengertian *employee engagement*

*Employee engagement* atau keterlibatan karyawan memiliki keterkaitan erat dengan kinerja perusahaan, karena karyawan merupakan motor penggerak utama perusahaan itu. Konsep mengenai *Employee engagement* menggambarkan bagaimana karyawan mampu memberikan kontribusi yang melebihi ekspektasi. Sebagai hasilnya, karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif dibandingkan dengan karyawan lainnya.<sup>48</sup>

Menurut Kahn dalam Susan Febriantia *employee engagement* adalah “*the harnessing of organization members' selves to their work roles; self-employment and self-expression of people physically,*

---

<sup>48</sup> Hary Febriansyah dan Henndy Ginting, *Tujuh Dimensi Employee Engagement*. (Jakarta: Prenada, 2020). hlm. 3

*cognitively, and emotionally in their work lives*”. Dengan kata lain, Kahn mendefinisikan *engagement* sebagai kondisi di mana individu memiliki keterikatan secara psikologis dan fisik dalam menjalankan perannya sebagai pekerja. Keterikatan ini menjadi faktor penting dalam mendukung perusahaan mencapai tujuannya.<sup>49</sup> Robbins dan Judge menyatakan bahwa *employee engagement* adalah tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang dilakukan, yang ditunjukkan oleh kepuasan dan antusiasme karyawan.<sup>50</sup>

Menurut Maylett dan Warner dalam Innes dan Robby, *employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah keadaan di mana karyawan merasa *energetic*, antusias, bersemangat, *passionate*, dan berkomitmen dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan yang kuat, cenderung bekerja dengan penuh semangat, bekerja dengan sukarela tanpa paksaan karena adanya kesadaran diri. Mereka menunjukkan energi yang kuat dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.<sup>51</sup> Schaufeli et.al., menyatakan bahwa *engagement* sebagai suatu pengalaman positif yang dimiliki individu dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan,

<sup>49</sup> Susan Febriantia. *Organizational Behavior: Theory And Research Mapping*. (Yogyakarta: Samudera Biru, 2023). hlm. 213-214

<sup>50</sup> Robbins, S.P & Judge, T.A. *Organizational Behavior*. (Pearson Education Inc: New Jersey 2011). hlm. 113

<sup>51</sup> Innes Ardian Novitasari dan Robby Sandhy Dessyarti.“Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Employe Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Po Jaya Ponorogo). (*Jurnal Ilmiah Edunomika* Vol. 06 No. 01, 2022). hlm. 3

yang ditandai oleh tiga dimensi utama yaitu semangat (*vigor*), Dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*).<sup>52</sup>

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwasanya *Employee engagement* merujuk pada tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka, yang melibatkan aspek fisik, emosional, dan kognitif. Karyawan yang terlibat dengan baik cenderung memiliki semangat, energi, dan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya, sehingga lebih produktif dan berdedikasi. Keterlibatan ini bukan hanya soal memenuhi tugas, tetapi juga tentang rasa tanggung jawab dan kebanggaan terhadap tujuan organisasi. Dengan tingkat keterikatan yang tinggi, karyawan merasa lebih puas, loyal, dan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan. Secara keseluruhan, *employee engagement* merupakan faktor kunci yang mendorong kinerja perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan.

#### b. Tipe *employee engagement*

Dalam suatu organisasi, terdapat berbagai tipe karyawan yang dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat keterikatannya. Gallup Organization membagi tiga jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu:<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Schaufeli,W. dkk. “Educational and Psychological Measurement Schaufeli et al. / Measurement of Work Engagement The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study”. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471> diakses tanggal 14 Desember 2024

<sup>53</sup> Gallup. Study : “Engaged Employees Inspire Company Innovation National Survey Finds That Passionate Workers are Most Likely” <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx> diakses tanggal 14 November 2024

### 1) Terikat (*engaged*)

Karyawan yang terikat (*engaged*) berperan sebagai pilar dalam organisasi. Mereka secara konsisten selalu menunjukkan kinerja yang optimal dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan. Karyawan dengan karakteristik ini siap untuk memberikan kontribusi terbaik dengan memanfaatkan kekuatan dan mengembangkan potensi mereka secara maksimal demi kemajuan organisasi.

### 2) Tidak terikat (*not engaged*)

Karyawan dalam tipe ini cenderung lebih memperhatikan tugas yang diberikan daripada pencapaian tujuan akhir pekerjaannya. Mereka hanya menjalankan tugas sebatas tanggung jawab yang telah ditentukan dan sesuai dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi. Dalam melaksanakan tugas, mereka cenderung pasif, selalu menunggu instruksi dari atasan, dan sering merasa kurang bersemangat saat bekerja.

### 3) *Actively disengaged*

Karyawan dalam tipe ini adalah mereka yang tidak memiliki keterikatan dengan organisasi. Mereka akan secara terbuka mengungkapkan perasaan ketidakpuasan dan rasa tidak bahagia terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka cenderung bersikap konsisten dengan menunjukkan perlawanan dan berfokus pada sisi negatif dalam berbagai situasi.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat keterikatan karyawan terdiri dari tiga kategori utama, yaitu *engaged* (terikat penuh), di mana karyawan sangat terlibat dan berdedikasi terhadap pekerjaannya, *not engaged* (kurang terikat), di mana karyawan bekerja hanya sesuai tanggung jawab dan kompensasi yang diterima, dan *actively disengaged* (tidak terikat sama sekali), di mana karyawan tidak memiliki keterikatan dengan organisasi dan bersikap negatif terhadap pekerjaan mereka.

#### c. Ciri-ciri *employee engagement*

Menurut Finney, karyawan yang memiliki keterikatan kuat dengan pekerjaannya beberapa karakteristik, yaitu :<sup>54</sup>

- 1) Memiliki kepercayaan terhadap tujuan organisasi atau perusahaan.
- 2) Menyukai pekerjaan mereka dan memahami bagaimana kontribusi mereka mendukung tujuan yang lebih besar.
- 3) Tidak memerlukan pendekatan disiplin yang ketat, melainkan membutuhkan kejelasan, kontribusi, dan konsistensi.
- 4) Selalu berupaya meningkatkan keterampilan dengan sikap positif, fokus, semangat, antusiasme, kreativitas, daya tahan, dan dipercaya dalam menjalin kepercayaan sesama.
- 5) Menghormati manajer mereka.
- 6) Menyadari bahwa manajer juga menghormati mereka.

---

<sup>54</sup> Martha I Finney. *Engagement : Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik Untuk Perusahaan*. (Jakarta: PPM Manajemen, 2011) hlm. 56

- 7) Menjadi sumber tetap ide-ide baru yang luar biasa.
- 8) Berkomitmen untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi.

d. Faktor yang mempengaruhi *employee engagement*

Menurut Nurofia dalam Adiek Astika *et.al.*, terdapat lima faktor kunci yang mempengaruhi *employee engagement*, di antaranya yaitu :<sup>55</sup>

- 1) Karyawan memiliki kapasitas untuk terikat (*engage*), yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan memberi *feedback*, sehingga dapat membantu mereka membangun kepercayaan diri.
- 2) Karyawan memiliki alasan atau motivasi untuk terikat (*engage*), yaitu pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi akan mendorong keterikatan. Selain itu, rasa hormat dan penghargaan dari organisasi mendorong karyawan untuk membalasnya dengan keterikatan yang lebih besar.
- 3) Karyawan memiliki kebebasan untuk terikat (*engage*), yaitu adanya rasa aman dan kepercayaan memungkinkan karyawan untuk mengambil tindakan atau melakukan perubahan secara proaktif berdasarkan inisiatif mereka sendiri.
- 4) Karyawan mengetahui bagaimana untuk terikat (*engage*), yaitu karyawan perlu memahami strategi dan budaya organisasi untuk dapat menjalin keterikatan dengan lebih efektif.

---

<sup>55</sup> Adiek Astika Clara, dkk. *Manajemen Strategik: Teori dan Analisis*. (Nusa Tenggara Barat: Seval Literindi Kreasi, 2023) hlm, 76-77

5) Respons terhadap sumber daya organisasi, yaitu karyawan akan terikat ketika perusahaan menyediakan sumber daya yang mereka butuhkan. Sebaliknya, kegagalan organisasi dalam menyediakan sumber daya dapat menyebabkan karyawan kehilangan keterikatan, yang berpotensi mengarah pada kelelahan kerja (*burnout*).

e. Indikator *employee engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker, ada tiga indikator *employee engagement*, yaitu :<sup>56</sup>

1) Kekuatan (*vigor*)

Ciri-ciri kekuatan yaitu ditandai dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Individu dengan skor tinggi pada aspek kekuatan biasanya memiliki energi dan stamina yang tinggi serta bersemangat ketika bekerja. Sedangkan individu dengan skor rendah pada aspek kekuatan memiliki tingkat energi, semangat, dan stamina yang rendah saat bekerja.

2) Dedikasi (*dedication*)

Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek dedikasi secara kuat mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena adanya pengalaman bermakna, menginspirasi, dan

---

<sup>56</sup> Bakker, A. B., dan Schaufeli, W. B. *Job demands, job resources, & their relationship with burnout & engagement: a multi-sample study*. (*Journal of Organizational Behavior*, 2004). hlm. 293-315

menantang. Selain itu, mereka selalu antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Sedangkan individu dengan skor rendah tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya karena tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi, dan menantang.

### 3) Kesenangan (*absorption*)

Absorpsi atau keasyikan dikarakteristikkan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan, dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek absorpsi biasanya merasa tertarik dengan pekerjaan dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya, begitu pun sebaliknya.

## 3. Tinjauan Umum Kinerja Pegawai

### a. Pengertian kinerja pegawai

Kinerja atau *performance* merujuk pada hasil kerja atau pencapaian kerja seseorang. Namun, pengertian kinerja sebenarnya lebih luas, tidak hanya mencakup hasil akhir, akan tetapi juga mencakup proses pelaksanaan. Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tertentu.

Menurut Suyadi Prawirosentono kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing guna mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum serta sesuai

dengan moral dan etika.<sup>57</sup> Sementara Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas, yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>58</sup>

Menurut Lijan Poltak Sinambela *et.al.*, kinerja pegawai diartikan sebagai kemampuan individu dalam menjalankan keahlian tertentu. Kinerja ini sangat penting, karena dapat menjadi tolak ukur sejauh mana seorang pegawai mampu menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh sebab itu, diperlukan kriteria yang jelas, terukur, dan disepakati bersama sebagai pedoman penilaian.<sup>59</sup> Sementara itu, Sudaryo dkk, mendefinisikan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, dengan sebagian besar dari mereka mampu memberikan kontribusi bagi organisasi. Semakin banyak pegawai yang berkontribusi, semakin besar pula pengaruhnya terhadap keberhasilan instansi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>60</sup>

Menurut Moehleriono, kinerja adalah gambaran tentang sejauh mana pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan

---

<sup>57</sup> Suyadi Prawirosentono. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta: BPFE, 2008) hlm. 2

<sup>58</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, A.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017) hlm. 67

<sup>59</sup> Sinambela, Lijan Poltak, dkk. *Reformasi Layanan Publik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) hlm. 136

<sup>60</sup> Sudaryo, Yoyo, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompenansi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. (Yogyakarta: Andi, 2018) hlm. 205

dalam merealisasikan target, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dirumuskan dalam perencanaan strategis organisasi tersebut.<sup>61</sup> Sependapat dengan Moheriono, Mahsun menyatakan bahwa, kinerja atau *performance* adalah representasi tingkat keberhasilan pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.<sup>62</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* bukan hanya tentang hasil kerja, tetapi juga mencakup proses pelaksanaan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja mencerminkan kemampuan individu atau kelompok dalam menjalankan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi secara etis, legal, dan sesuai dengan norma yang berlaku. Kinerja mencakup aspek kuantitas, kualitas, dan kontribusi terhadap pencapaian target organisasi. Kinerja yang baik memerlukan kriteria evaluasi yang jelas dan terukur, serta perencanaan strategis yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Dengan demikian, kinerja berperan penting sebagai indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>61</sup> Moheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012) hlm. 95

<sup>62</sup> Mahsun, M. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2006) hlm. 25

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :<sup>63</sup>

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Faktor kemampuan mencakup kemampuan potensial (*IQ*) dan kemampuan aktual (pengetahuan dan keterampilan). Pegawai yang memiliki kapasitas potensial tinggi, seperti kecerdasan di atas rata-rata, serta pengetahuan dan keahlian yang sesuai dengan tugas mereka, cenderung lebih mampu mencapai performa kerja yang maksimal.

2) Faktor motivasi (*motivation*)

Pegawai yang memiliki pandangan positif terhadap kondisi pekerjaan, mereka cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya, pegawai dengan pandangan negatif terhadap situasi pekerjaan, mereka cenderung memiliki tingkat motivasi yang rendah.

Mangkunegara mengajukan konsep faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang terdiri dari dua faktor, yaitu :<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Refika Aditama, 2009) hlm. 67

<sup>64</sup> Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Refika Aditama, 2006) hlm. 15-16

### 1) Faktor internal

Faktor internal merujuk pada karakteristik dan kondisi individu yang mempengaruhi kinerja mereka. Contoh dari faktor internal ini meliputi:

- a) Kemampuan individu mencakup keterampilan, pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang.
- b) Motivasi mencakup minat dan komitmen yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka.
- c) Sikap yang mencakup sikap positif, kegigihan, ketangguhan, dan etos kerja individu

### 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal mengacu pada berbagai aspek dari lingkungan sekitar individu yang dapat memengaruhi kinerja mereka. Hal ini mencakup interaksi dan pengaruh dari orang di sekitar individu, kondisi kerja, dan budaya organisasi di mana individu bekerja. Contoh faktor eksternal meliputi:

- a) Perilaku dan aktivitas kerja, mencakup hubungan dan interaksi dengan rekan kerja dapat mempengaruhi kinerja individu.
- b) Atasan atau pimpinan, mencakup gaya kepemimpinan dan dukungan dari pimpinan dapat mempengaruhi kinerja individu.
- c) Fasilitas kerja, mencakup kondisi dan kualitas fasilitas tempat kerja, seperti peralatan, infrastruktur, dan lingkungan kerja.

- d) Iklim organisasi, mencakup budaya, nilai-nilai, norma, dan suasana kerja dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja.
- c. Indikator dan dimensi kinerja pegawai

Menurut Robbins beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu :<sup>65</sup>

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

---

<sup>65</sup> Stephen P Robbins . *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2016) hlm. 260

Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

#### 4) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber. Bawa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

#### 5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja di segala aspek, efektivitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6) Tanggung jawab <sup>66</sup>

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

7) Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

8) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai.

4. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Dengan Kinerja Pegawai.

a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, dan dikembangkan oleh suatu kelompok dengan tujuan membantu organisasi dalam mengatasi tantangan yang muncul, baik terkait adaptasi terhadap lingkungan eksternal maupun integrasi anggota

---

<sup>66</sup> Anwar Prabu Mangunegara. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015) hlm. 75

baru.<sup>67</sup> Kecocokan antara budaya organisasi dengan karakteristik anggota organisasi dapat menimbulkan keterlibatan kerja yang akan mendorong kinerja karyawan secara maksimal.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Ilahi pada tahun 2020 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 61,6%.<sup>68</sup> Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nadia Dwiyanti pada tahun 2022 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai yang diperoleh dan dibuktikan dengan uji  $t_{hitung}$   $4,212 > t_{tabel} 1,998$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ .<sup>69</sup>

#### b. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai

Keberhasilan sebuah organisasi memerlukan keterikatan (*engagement*) antara sumber daya manusia dan perusahaan. Keterikatan ini mendorong individu untuk mengelola kinerja mereka dengan baik dan menjadi landasan strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dengan adanya *engagement* di antara karyawan, kinerja mereka dalam perusahaan dapat meningkat secara signifikan.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010) hlm. 25

<sup>68</sup> M. Wahyu Ilahi, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapura Cabang Pekan Baru”, *Skripsi*. (Riau, Universitas Islam Riau, 2020) hlm. 91-92

<sup>69</sup> Nadia Dwiyanti. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Pada Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan)”, *Skripsi*. (Jakarta, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022) hlm. 119

<sup>70</sup> Jihan Azzaki. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Pada Bank BRI Syariah Kantor Pusat”, *Skripsi*. (Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2020). hlm. 5

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahmi Ilman pada tahun 2020 yang menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan uji  $t_{hitung}$  untuk koefisien kecerdasan emosional adalah  $6,735 > t_{tabel} 1,980$ .<sup>71</sup> Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Rindu Alkaresi pada tahun 2021 yang menunjukkan bahwa secara parsial *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2.775 >$  nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,032 dengan nilai signifikansi sebesar  $0.009 < 0,05$ .<sup>72</sup>

c. Pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi dan *employee engagement* merupakan dua elemen yang saling mendukung dalam memengaruhi kinerja karyawan. Dengan pengelolaan yang tepat, keduanya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan produktif, sehingga perusahaan dapat mencapai hasil yang maksimal. Ketika budaya organisasi yang positif dipadukan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja menjadi semakin signifikan.

---

<sup>71</sup> Fahmi Ilman. "Pengaruh *Employee Engagement And Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Global Heaterindo Teknik), Skripsi (Jakarta, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020). hlm. 74-78

<sup>72</sup> Rindu Alakresi. "Pengaruh *Employee Engagement* Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Pangeran Pekan Baru Riau, Skripsi. (Riau, Universitas Islam Riau, 2021). hlm. 87-88

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yunita Maudy Rizky pada tahun 2020 yang menunjukkan bahwa secara simultan *employee engagement* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil *R Square* menunjukkan bahwa 66,4 % variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement* dan budaya organisasi.<sup>73</sup> Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rozana, dkk pada tahun 2022 yang menunjukkan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji f yang menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  42,855 dengan signifikansi 0,000, dan *R Square* sebesar 0,716%.<sup>74</sup>

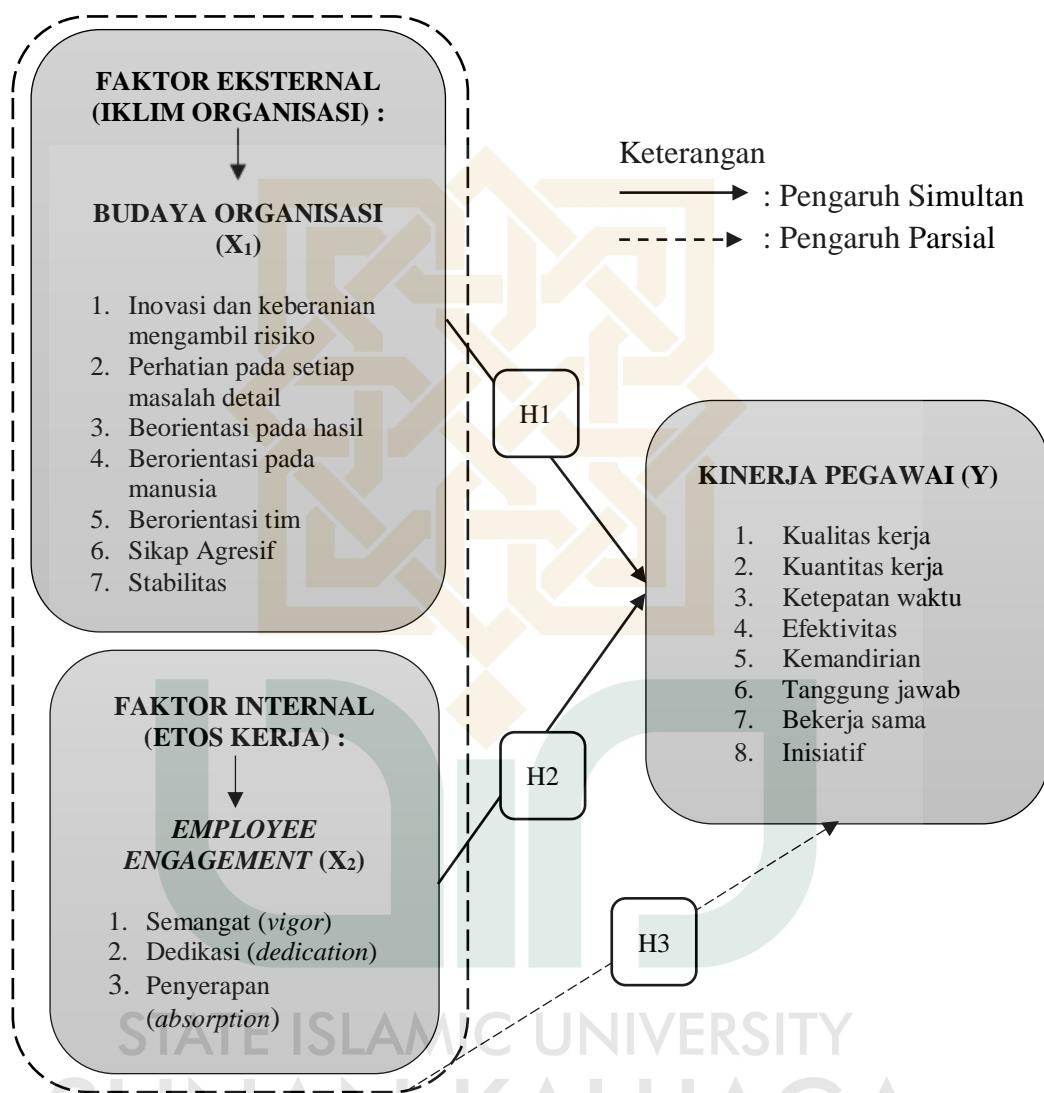
Berdasarkan kerangka teori tersebut, terdapat keterikatan dengan penelitian ini, sehingga dapat dirumuskan kerangka berpikir sebagai berikut:



<sup>73</sup> Yunita Maudy Rizky. "Pengaruh *Employee Engagement* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Amifa Keluarga Lestari Pekanbaru", *Skripsi*. (Riau, Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020). hlm. 95

<sup>74</sup> Rozana, dkk. "Pengaruh *Employee Engagement* Dan Budaya Organsasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Lampung Tengah". (*Journal of Economic Management* Vol. 3 No. 2, 2022). hlm. 83

**Gambar 1. 1**  
**Kerangka Berfikir**



### G. Hipotesis

Menurut Sugiyono, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada

fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.<sup>75</sup>

H1 : Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

H2 : *Employee Engagement* ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

H3 : Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan *Employee Engagement* ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.



---

<sup>75</sup> Sugiyono dan Puji Lestari. *Metode Penelitian Komunikasi: Kuantitatif, Kualitatif, dan Cara Mudah Menulis Artikel Pada Jurnal Internasional*. (Bandung: Alfabeta, 2021) hlm. 146

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan *Employee Engagement* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, dengan mengambil responden yaitu para Pegawai sebanyak 106 yang telah memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ) secara parsial terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif yaitu 0,338, nilai  $T_{hitung}$   $3,212 > 1,983$ , dan nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$ . Sehingga H1 dalam penelitian ini diterima, yang menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta terbentuk dengan baik dan kuat, maka kinerja para pegawai pun akan meningkat.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* ( $X_2$ ) secara parsial terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif yaitu 0,852, nilai  $T_{hitung}$   $7,503 > 1,983$ , dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Sehingga H2 dalam penelitian ini diterima, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai (*employee engagement*) dalam

menjalankan tugasnya, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

3. Terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan *Employee Engagement* ( $X_2$ ) secara simultan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai  $F_{hitung}$   $39,293 > F_{tabel} 3,08$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Selain itu, hasil uji koefisien determinasi menghasilkan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* 42,2% di mana apabila dilihat dari besar kecilnya nilai *Adjusted R<sup>2</sup>*, angka 42,2% termasuk ke dalam kategori pengaruh sedang atau moderat. Sementara itu, sisanya sebesar 57,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian, H3 diterima, sehingga membuktikan bahwa variabel independen yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ) dan *employee engagement* ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Artinya, kinerja pegawai akan meningkat secara signifikan apabila budaya organisasi yang baik sejalan dengan tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi. Oleh karena itu, penting bagi instansi terkhusus pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk memperkuat nilai-nilai organisasi sekaligus menciptakan budaya kerja yang mampu memelihara semangat, dedikasi, dan konsentrasi pegawai dalam bekerja.

## B. Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat peneliti ajukan kepada pihak-pihak terkait, antara lain:

### 1. Bagi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Bagi instansi khususnya Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta diharapkan pada penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan masukkan dalam lingkup kantor serta menjadi bahan pertimbangan untuk tetap meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya, disarankan kepada instansi untuk memberikan perhatian lebih terhadap penguatan budaya organisasi dengan terus menanamkan nilai-nilai integritas, disiplin, serta semangat pelayanan yang optimal. Upaya tersebut dapat diwujudkan melalui kegiatan *morning briefing* secara rutin, penyebaran poster nilai-nilai ASN di lingkungan kerja, serta penanaman keteladanan melalui sikap dan perilaku pimpinan dalam aktivitas sehari-hari. Selain itu, dalam aspek *employee engagement*, pegawai sebaiknya dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan internal, mendorong kolaborasi yang erat antarbagian atau seksi, serta membangun sistem komunikasi yang terbuka dan sehat. Interaksi yang didasarkan pada saling menghargai dan bebas dari rasa sungkan antara atasan dan bawahan diyakini dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, harmonis, dan berdampak positif terhadap produktivitas kinerja pegawai.

## 2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan referensi dan dokumentasi ilmiah yang berguna dalam mendukung aktivitas akademik, khususnya bagi mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Selain itu, temuan dalam penelitian ini juga dapat menjadi landasan awal bagi penelitian selanjutnya yang mungkin menggunakan pendekatan metode atau objek yang berbeda, sehingga dapat membuka peluang untuk perbandingan dan pengembangan studi yang lebih komprehensif.

## 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini sebaiknya dapat dilanjutkan dan dikembangkan dengan menggunakan model analisis penelitian yang berbeda, seperti model SEM atau PLS (*Partial Least Square*), serta melibatkan objek organisasi atau perusahaan lain sebagai pembanding. Selanjutnya, disarankan agar jumlah sampel diperluas atau diperbanyak agar bisa memperoleh hasil yang lebih representatif dan akurat. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain seperti lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan, dan variabel-variabel yang relevan untuk memperkaya hasil temuan. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan hasil temuan baru yang dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Rahman, dkk. *Buku Ajar Manajemen SDM*. Bandung: Feniks Muda Sejahtera, 2022
- Adiek Astika Clara, dkk. *Manajemen Strategik: Teori Dan Analisis*. Nusa Tenggara Barat: Seval Literindi Kreasi, 2023.
- Aini, Fenti Nur. "Pengaruh Budaya Organisasi, Fasilitas Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan X Yogyakarta." Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2024.
- Alkaresi, Rindu. "Pengaruh *Employee Engagement* Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Pangeran Pekanbaru Riau)." Universitas Islam Riau, 2021.
- Anggraini, dkk. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement* Generasi Y (Studi Pada Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya)." *Administrasi Bisnis (JAB)* 37, no. 2 (2016): 183–91.
- Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Arif, Yola Amelia. "Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Witen Riau Daratan." Universitas Islam Riau, 2022.
- Azzaki, Jihan. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Pada BRI Syariah Kantor Pusat." Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020.
- Bakker, A. B., dan Schaufeli, W. B. "Job Demands, Job Resources, & Their Relationship with Burnout & Engagement: A Multi-Sample Study." *Journal of Organizational Behavior*, 2004.

Betty Arli Sonti Pakpahan. *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan, Dan Kepuasan Pada Pekerjaan*. Jakarta: Publika Indonesia Utama, 2022.

Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Media Group, 2008.

Chaerudin, dkk. "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus: Ritel Online XYZ Jakarta)." *International Journal of Management and Business Applied* 1, no. 2 (2022).

Darma, Budi. *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS*. Jakarta: Guepedia, 2021.

Dessler, Garry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017.

Dessyarti, dkk. "Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Po Jaya Ponorogo)." *Edunomika* 06, no. 01 (2022): 1–18.

Dwiyanti, Nadia. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Pada Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan)." Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2022.

Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada, 2010.

Ellen Nita Vindriana, dkk. "Pengaruh *Employee Engagement*, Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Jawa Timur." *Social and Economics Research (JSER)* 5, no. 2 (2023): 1581–96.

Ervina Wawty, dkk. *Metodologi Penelitian Bisnis: Teori & Praktis Dalam Penelitian Bisnis*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.\

Fatimah, Siti Roisah. "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Kebumen." Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2020.

Febriantia, Susan. *Organizational Behavior: Theory And Reseacrh Mapping*. Yogyakarta: Samudera Biru, 2023.

Finney, Martha I. *Engagement : Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik Untuk Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen, 2011.

Fred Luthans. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Grahatama Pustaka, 2006.

Gatot Supriono. *Menunju Indonesia Emas Melalui Budaya Organisasi Dan Budaya Kerja*. Yogyakarta: Bintang Semesta Media, 2021.

Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Peneliti Universitas Diponegoro, 2018.

Ginting, Harry Febriansyah dan Henndy. *Tujuh Dimensi Employee Engagement*. Jakarta: Prenada, 2020.

Harahap, Pahlawansjah. *Budaya Organisasi (Organizational Culture)*. Semarang: Semarang University Press, 2011.

Hardani, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020.

Heri Santoso, dkk. "Pengaruh *Employee Engagement* Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Good Governance* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Pegawai Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan)." *Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora* 1, no. 12 (2022): 2471–90.

Ilahi, M Wahyu. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapura Cabang Pekan Baru." Universitas Islam Riau, 2020.

Ilman, Fahmi. "Pengaruh *Employee Engagement And Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Global Heaterindo Teknik)." Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020.

Kankemenag Kota Yogyakarta. "*Laporan Kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta 2021-2023*". Yogyakarta: Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, 2023.

Kankemenag Kota Yogyakarta. "*Rencana Strategis Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta 2020-2024*". Yogyakarta: Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, 2020.

Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktik*. Depok: Rajawali Persada, 2016.

Kruse. “*What Is Employee Engagement. Forbes Leadership*,”. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/?sh=26d8efb27f37>.

Kurniawan, Henry. *Buku Ajar Stataistika Dasar*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.

Kusumayadi, dkk “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama (KEMENAG) Kabupaten Bima.” *Cahaya Mandalika* 2, no. 2 (2021): 59–68.

M, Mahsun. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE, 2006.

Moheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.

Nasution, dkk. *Praktik Analisis Data: Pengolahan Ekonometrika Dengan Eviews & SPSS*. Medan: Merdeka Kreasi, 2021.

Nugraha, Billy. *Pengembangan. Uji Statistik: Implementasi Metode Regresi Linear Berganda Dengan Pertimbangan Uji Asumsi Klasik*. Sukoharjo: Pradina Pustaka, 2021.

Nurhasanah, Siti. *Statistika Pendidikan: Teori, Aplikasi, Dan Kasus*. Jakarta: Salemba Humanika, 2023.

Observasi Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Pada 20 Januari 2025.

Observasi Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Pada 20 Januari 2025.

Organization, Gallup. “Study: *Engaged Employees Inspire Company Innovation National Survey Finds That Passionate Workers Are Most Likely.*” *The Gallup Management*, 2006. <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx>.

Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 2008.

Rizky, Yunita Maudy. "Pengaruh *Employee Engagement* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv Amifa Keluarga Lestari Pekanbaru." Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020. <https://repository.uin-suska.ac.id/33993/>.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. *Organizational Behavior*. Fifteenth. Pearson Education, 2013.

Robbins, S.P & Judge, T.A. *Organizational Behavior*. 14th ed. Perason Education, 2011.

Rohmawati, Siti. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntan Publik Semarang." Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2021.

Rozana, dkk. "Pengaruh *Employee Engagement* Dan Budaya Organsasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Lampung Tengah." *SIMPLEX: Journal of Economic Management* 3, no. 2 (2022): 75–86. <https://doi.org/10.24127/simplex.v3i2.3208>.

Rumengan. R. J. *Budaya Organisasi : Paradigma Manajemen Yang Melejitkan Kinerja*. Jakarta: Usahawan, 2002.

Schaufeli, dkk. "Educational and Psychological Measurement Schaufeli et Al. / Measurement of W Ork Engagement The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study," n.d.

Schein Edgar H. *Organizational Culture And Leadership, Fourth Edition*. San Fransisco: Jossey Bass, 1985.

Sihombing, R. Sally Marisa. *Mengenal Budaya Organisasi Publik Dalam Pengelolaan Air: Kajian Budaya Organisasi Publik*. Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2023.

Sinambela, Lijan Poltak, dkk. *Reformasi Layanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

Stephen P. Robbins, dkk. *Essentials Of Organizational Behavior*. Canadian. Canada: Pearson Education, 2003.

- Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2018.
- Sudaryo, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Andi, 2018.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sugiyono dan Puji Lestari. *Metode Penelitian Komunikasi: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Cara Mudah Menulis Artikel Pada Jurnal Internasional*. Bandung: Alfabeta, 2021.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta, 2024
- Sukandarrumidi. *Metode Penelitian Petunjuk Praktis Untuk Penelitian Pemula*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012.
- Syarah. “Pengaruh Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Senapelan Kota Pekanbaru.” Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2024.
- Teguh Soedarto dan Tri Hardi. *Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Employee Engagement*. Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia, 2023.
- Tupti, Wan Dedi Wahyudi dan Zulaspan. “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2, no. 1 (2019): 31–44.
- Umar Nimran dan Amirullah. *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasi Pendekatan Riset*. Malang: Sinar Akademika Malang, 2015.