



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PT XYZ**

SKRIPSI

HABIL MAWLANA 2210111235

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
2025**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PT XYZ**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

HABIL MAWLANA 2210111235

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA**

2025

PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar.

Nama : Habil Mawlana

NIM : 2210111235

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 5 Desember 2025

Yang menyatakan,



Habil Mawlana

Habil Mawlana

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Habil Mawlana
NIM : 2210111235
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : SI Manajemen
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta Hak Bebas Royalti Non
Eksklusif (Non Exclusive Royalty Free Right) atas Skripsi saya yang berjudul :

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT XYZ**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta berhak menyimpan,
mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database),
merawat, dan mempublikasikan Skripsi saya selama tetap mencantumkan nama
saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 8 Desember 2025



(Habil Mawlana)

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT XYZ**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

HABIL MAWLANA 2210111235

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal: 11 Desember
2025 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**

**Renny Husnati SE, MM., CHRP
Ketua Penguji**

**Nurendah Shinta SE., M.B.A.
Penguji I**

**Warsidi SE., MM.
Penguji II**



**Dr. Jubaedah, SE, MM.
Dekan**

**Siti Hidayati SE., MM.
Koordinator Program Studi**

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 11 December 2025

***The Effect of Organizational Culture and Competence on Employee
Performance with Employee Engagement as a Mediating Variable at PT XYZ***

By: Habil Mawlana

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of organizational culture and competence on employee performance with employee engagement as a mediating variable at PT XYZ, a state-owned airline company in Indonesia. The research background stems from the need to enhance performance amid the transformation of state enterprises that demand high service standards and operational efficiency. This study employed a quantitative explanatory approach, collecting data through a Likert-scale questionnaire from 208 respondents selected using purposive sampling. The data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.1. The results show that organizational culture and competence do not have a statistically significant direct effect on employee performance ($\beta=0.055$; $p=0.794$ and $\beta=0.305$; $p=0.216$), but both have a positive and significant effect on employee engagement ($\beta=0.402$; $p=0.039$ and $\beta=0.526$; $p=0.008$). Employee engagement positively influences performance, although not yet significant ($\beta=0.412$; $p=0.085$). The VAF values of 74.66% and 41.38% indicate partial mediation in the relationships of culture and competence with performance. With R^2 values of 0.797 for engagement and 0.552 for performance, the model demonstrates moderate to strong explanatory power. These findings highlight that strengthening culture and competence development serves as the foundation for enhancing engagement and sustaining employee performance improvement.

Keywords: *Organizational culture, Competence, Employee engagement, Employee performance, SEM-PLS.*

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada PT XYZ

Oleh: Habil Mawlana

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada PT XYZ, sebuah perusahaan penerbangan milik negara di Indonesia. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya peningkatan kinerja di tengah transformasi BUMN yang menuntut standar layanan tinggi dan efisiensi operasional. Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif eksplanatori dengan pengumpulan data melalui kuesioner skala Likert kepada 208 responden yang dipilih menggunakan metode purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4.1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,055$; $p=0,794$ dan $\beta=0,305$; $p=0,216$), namun keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta=0,402$; $p=0,039$ dan $\beta=0,526$; $p=0,008$). *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, meskipun belum signifikan secara statistik ($\beta=0,412$; $p=0,085$). Nilai VAF sebesar 74,66% dan 41,38% menunjukkan adanya mediasi parsial pada hubungan budaya dan kompetensi terhadap kinerja. Dengan nilai R^2 sebesar 0,797 untuk *employee engagement* dan 0,552 untuk kinerja karyawan, model ini dinyatakan memiliki daya jelaskan moderat hingga kuat. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan budaya dan pengembangan kompetensi merupakan fondasi utama peningkatan keterikatan kerja dan kinerja berkelanjutan.

Kata kunci: Budaya organisasi, Kompetensi, *Employee engagement*, Kinerja karyawan, SEM-PLS.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450
Telepon 021-7656971, Fax 021-7656904
Laman : www.feb.upnvj.ac.id , e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA SIDANG TUGAS AKHIR
SEMESTER GANJIL TA. 2025/2026

Pada hari ini, Kamis, tanggal 11 Desember 2025, telah dilaksanakan Sidang Tugas Akhir bagi mahasiswa:

Nama : Habil Mawlana
NIM : 2210111235
Program Studi : Manajemen S1
Judul Tugas Akhir :

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai variabel Mediasi pda PT XYZ

Dinyatakan yang bersangkutan *Lulus / Tidak Lulus/Sidang Ulang**, dengan Nilai Rata-Rata dan Nilai Huruf

Tim Penguji

No	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Renny Husniati, SE., MM	Ketua	
2	Nurendah Shinta, SE., MBA	Anggota I	
3	Warsidi, SE., MM	Anggota II **)	

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu
**) Dosen Pembimbing

Nilai dalam Skala

85 - 100 = A
80 - 84.99 = A-
75 - 79.99 = B+
70 - 74.99 = B
65 - 69.99 = B-
60 - 64.99 = C+
55 - 59.99 = C
40 - 54.99 = D
0 - 39.99 = E

Jakarta, 11 Desember 2025

Mengesahkan
a.n. DEKAN
Koordinator Prodi Manajemen S1

Siti Hidayati, SE, MM

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Pada PT XYZ”**. Dalam proses penyusunannya, penulis banyak menerima bantuan berupa bimbingan, masukan, fasilitas, maupun dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Jubaedah, SE., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN “Veteran” Jakarta.
2. Ibu Dr. Dewi Cahyani Pangestuti, SE., MM Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN “Veteran” Jakarta
3. Ibu Siti Hidayati, SE., MM Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN “Veteran” Jakarta,
4. Bapak Warsidi Muhammad Shaleh Assafah, SE., MM selaku Dosen Pembimbing
5. Orang tua dan keluarga yang tidak putus untuk memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, serta motivasi yang tiada henti kepada penulis dalam setiap tahap proses studi hingga penyusunan tugas akhir.
6. Destiana Amelia Putri selaku pasangan penulis, yang telah memberikan dukungan, pengertian, serta bantuan dalam penyusunan skripsi ini secara konsisten dan realistis.
7. Rekan-rekan seperjuangan: Sandrina Antania, Jasmine Annisa, Sharfina Fildzah, dan Sandya Arya Satya, atas kebersamaan, diskusi, dan saling membantu selama proses perkuliahan dan penyusunan tugas akhir.
8. Teman-teman penulis: Sandya Aryastya, Raihan Nasution, Fatra Laksamana Farhan, dan Damar Nugraha, atas dukungan, bantuan, dan semangat yang diberikan.

9. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, atas izin dan kesediaannya menjadi objek penelitian serta bantuan data dan informasi yang diperlukan.
10. Teman-teman S1 Manajemen serta Himpunan Mahasiswa S1 Manajemen, khususnya Departemen *Human Resource*, atas lingkungan belajar, kerja sama, dan dukungan selama masa studi

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 15 Desember 2025

Habil Mawlana

DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
BERITA ACARA	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.5 Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	16
2.1.2 Teori Pendukung	21
2.1.3 Kinerja Karyawan	26
2.1.4 Budaya Organisasi	31
2.1.5 Kompetensi	36
2.1.6 <i>Employee Engagement</i>	40
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu.....	46
2.3 Model Penelitian	57
2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan.....	58
2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	58
2.3.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	59
2.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	59

2.3.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	59
2.3.7 <i>Employee Engagement</i> Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	59
2.3.5 <i>Employee Engagement</i> Memediasi Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	59
2.4 Hipotesis.....	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	61
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	61
3.1.1 Definisi Operasional.....	61
3.1.2 Pengukuran Variabel.....	64
3.2 Populasi dan Sampel	69
3.3 Jenis dan Sumber Data	70
3.4 Teknik Analisis Data.....	71
3.4.1 Teknik Analisis Data Deskriptif	72
3.4.2 Teknik Analisis Data Inferensial.....	72
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	79
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	79
4.1.1 Gambaran Umum PT XYZ	79
4.1.2 Direktorat/Unit Kerja PT XYZ	81
4.1.3 Profil Populasi dan Sampel Penelitian	83
4.2 Deskripsi Data Penelitian.....	84
4.2.1 Deskripsi Data Responden	84
4.2.2 Analisis Data Deskriptif.....	88
4.3 Uji Hipotesis dan Analisis.....	104
4.3.1 Hasil Uji <i>Measurement Model (Outer Model)</i>	104
4.3.2 Hasil Uji <i>Structural Model (Inner Model)</i>	113
4.3.3 Uji Hipotesis	115
4.4 Pembahasan.....	123
4.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	123
4.4.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	125
4.4.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	127

4.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	129
4.4.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	131
4.4.6 Peran Mediasi <i>Employee Engagement</i> Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	133
4.4.7 Peran Mediasi <i>Employee Engagement</i> pada Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	135
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	138
5.1 Simpulan	138
5.1.1 Keterbatasan Penelitian	139
5.2 Saran.....	140
5.2.1 Saran Teoritis	140
5.2.2 Saran Praktis	141
DAFTAR PUSTAKA	144
RIWAYAT HIDUP.....	148
LAMPIRAN.....	150

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Hasil Pra - Survei Variabel Kinerja Karyawan.....	5
Tabel 2 Data Hasil Pra - Survei Variabel Budaya Organisasi.....	7
Tabel 3 Data Hasil Pra - Survei Variabel Kompetensi.....	9
Tabel 4 Data Hasil Pra - Survei Variabel <i>Employee Engagement</i>	11
Tabel 5 Matriks Penelitian Terdahulu	57
Tabel 6 Operasional Variabel Kinerja Karyawan	65
Tabel 7 Operasional Variabel Budaya Organisasi	65
Tabel 8 Operasional Variabel Kompetensi	66
Tabel 9 Operasional Variabel <i>Employee Engagement</i>	67
Tabel 10 Operasional Variabel <i>Employee Engagement</i>	67
Tabel 12 Jenis Data Penelitian	71
Tabel 13 Sumber Data Penelitian	71
Tabel 14. Kategori Mean.....	88
Tabel 15. Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap variabel Kinerja Karyawan.....	88
Tabel 16. Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi	91
Tabel 17. Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Employee Engagement</i>	101
Tabel 18. Hasil Uji Konvergen.....	106
Tabel 19. Uji Discriminant Validity.....	109
Tabel 20. Average Variance Extracted (AVE).....	111
Tabel 21. Uji Reliabilitas.....	112
Tabel 22. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	113
Tabel 23. Hasil Uji Q-Square	113
Tabel 24. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	114
Tabel 25. Nilai Original Sample.....	115
Tabel 26. Nilai VAF	117
Tabel 27. Nilai Uji T	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Grafik Tingkat <i>Employee Engagement</i> di Asia Tenggara	3
Gambar 2 On Time Performance (OTP) PT XYZ (2024).....	5
Gambar 3 Grafik Jam dan Jumlah Peserta Per Kategori (2024)	8
Gambar 4 <i>Engagement and Satisfactions</i> (2022-2024).....	11
Gambar 5 Grand Theory, Middle Theory, Applied Theory	26
Gambar 6 Model Penelitian.....	58
Gambar 4 1 Struktur Organisasi	81
Gambar 7. Kaakteristik Bedasarkan Gender	84
Gambar 8. Karakteristik Berdasarskan Usia	85
Gambar 9. Karaketristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	85
Gambar 10. Karakteristik Berdasarkan Direktorat Kerja	86
Gambar 11. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja.....	87
Gambar 12. Loading Factor.....	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 . Penelitian Terdahulu	150
Lampiran 2 . Butir Pertanyaan Kuisisioner	154
Lampiran 3 . Data Kuisisioner 208 Responden	161
Lampiran 4 . Deskripsi Data Responden	192
Lampiran 5 . Hasil Indeks	194
Lampiran 6 . Path Coefficient SEM-PLS	199
Lampiran 7 . Output Analisis Data SmartPLS	200
Lampiran 8 . Perizinan Riset Skripsi	220