



Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement: Studi pada PT Sucofindo

Nila Muthia¹, Lucy Chairael¹

¹Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dharma Andalas, Indonesia

Correspondence E-mail: thee9332@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada PT Sucofindo Cabang Padang. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Sucofindo Cabang Padang yang berjumlah 150 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Analisis data menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi, sistem kompensasi, dan keterlibatan karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan di PT Sucofindo Cabang Padang.

Article Information

Riwayat Artikel:

Diterima 30 Juli 2026

Direvisi 1 Agustus 2026

Diterbitkan 7 Agustus 2026

Tersedia Online 7 Agustus 2026

Publikasi 7 Agustus 2026

Keyword:

Budaya Organisasi,
Employee Engagement,
Gaya Kepemimpinan,
Kompensasi
PT Sucofindo.

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategis sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawannya. Kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang telah ditetapkan organisasi. Selain menjadi indikator efektivitas pelaksanaan pekerjaan, kinerja juga menggambarkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian visi, misi, dan daya saing organisasi (Gemilang & Riana, 2021; Nur et al., 2021; Nurhidayanti et al., 2022). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif (Farhan, 2023).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal organisasi dan karakteristik sumber daya manusia. Di antara faktor yang paling sering dikaji adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi. Ketiga faktor tersebut berperan dalam membentuk perilaku kerja, meningkatkan motivasi, serta mendorong produktivitas karyawan sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi (Latif, 2024). Namun demikian, penelitian terkini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruh berbagai kebijakan organisasi terhadap kinerja.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja. Budaya yang kuat mampu membangun komitmen, meningkatkan kolaborasi, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Gutterman, 2023). Penelitian Udoh (2025) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi yang adaptif mampu meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan melalui penguatan inovasi serta orientasi terhadap pelanggan. Sebaliknya, budaya organisasi yang terlalu birokratis dan hierarkis berpotensi menghambat kreativitas, memperlambat pengambilan keputusan, serta menurunkan inisiatif karyawan sehingga berdampak pada penurunan kinerja.

Selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas kinerja karyawan. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong produktivitas organisasi (Farida & Fauzi, 2020; Khairan et al., 2025). Penelitian Ismail, Iqbal, dan Nasr (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap keterlibatan karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Temuan tersebut diperkuat oleh Song (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun budaya inovasi, kepercayaan, dan berbagi pengetahuan sehingga memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang turut menentukan kinerja karyawan adalah kompensasi. Sistem kompensasi yang adil, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan (Manurung et al., 2024). Penelitian Qustolani et al. (2025) dan Daengs GS et al. (2025) membuktikan bahwa kompensasi yang sesuai memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, kompensasi juga berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja karena karyawan yang merasa memperoleh penghargaan yang layak cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Shafwah & Clara, 2024).

Dalam beberapa tahun terakhir, *employee engagement* menjadi salah satu konsep yang mendapat perhatian besar dalam manajemen sumber daya manusia. *Employee engagement* menggambarkan keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan

maupun organisasi sehingga mendorong mereka memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Filin & Sidorov, 2021). Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, loyalitas, kreativitas, serta produktivitas yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan tingkat keterlibatan rendah (Saks, 2022; Vieira et al., 2024; Naidoo, 2025). Penelitian Qomari dan Yuliantini (2024) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan sehingga memperkuat efektivitas berbagai kebijakan organisasi.

PT Sucofindo Cabang Padang sebagai perusahaan jasa inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultansi, dan pelatihan yang merupakan bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya dalam mencapai target organisasi. Berdasarkan data Key Performance Indicator (KPI) perusahaan, pencapaian kinerja karyawan selama tahun 2024–2025 menunjukkan tren yang positif dengan realisasi KPI yang selalu melampaui target perusahaan. Meskipun demikian, hasil observasi menunjukkan masih terdapat beberapa tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, antara lain struktur organisasi yang relatif hierarkis sehingga pengambilan keputusan belum sepenuhnya responsif terhadap perubahan, dominasi gaya kepemimpinan transaksional pada beberapa unit kerja, serta perlunya optimalisasi sistem penghargaan untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan masih memerlukan perhatian, khususnya melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan *employee engagement*.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membuktikan adanya hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian masih menguji pengaruh langsung masing-masing variabel terhadap kinerja, sedangkan penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel independen tersebut dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya pada perusahaan jasa milik negara di Indonesia. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya hanya memfokuskan pada salah satu faktor organisasi tanpa mengkaji pengaruhnya secara simultan dalam satu model penelitian. Perbedaan fokus tersebut menunjukkan masih terdapat kesenjangan empiris yang perlu dikaji lebih lanjut.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menganalisis secara simultan pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada PT Sucofindo Cabang Padang. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menguji hubungan langsung antarvariabel, penelitian ini mengintegrasikan faktor budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi dalam satu model struktural sehingga diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan keterlibatan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada PT Sucofindo Cabang Padang.

2. METODE

2.1 Desain Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), dan

kompensasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *employee engagement* (Z) sebagai variabel mediasi pada PT Sucofindo Cabang Padang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara objektif menggunakan analisis statistik serta pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Juniarti et al., 2025). Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui metode survei dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Sucofindo Cabang Padang, yang didukung oleh observasi dan dokumentasi sebagai sumber informasi pelengkap (Muzaini, 2026). Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang mengacu pada landasan teori dan penelitian terdahulu, sedangkan setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert empat tingkat, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Setuju (S), dan 4 = Sangat Setuju (SS) (Pescaroli et al., 2024). Penelitian ini menerapkan desain *cross-sectional*, sehingga seluruh data dikumpulkan pada satu periode pengamatan untuk menggambarkan hubungan antarvariabel pada saat penelitian dilaksanakan.

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Sucofindo Cabang Padang yang terdiri atas karyawan tetap dan karyawan tidak tetap dengan jumlah sebanyak 150 orang. Populasi tersebut dipilih karena seluruh karyawan merupakan bagian dari proses operasional perusahaan dan memiliki keterkaitan langsung dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, *employee engagement*, serta kinerja karyawan yang menjadi fokus penelitian. Penentuan populasi yang sesuai diperlukan agar hasil penelitian dapat merepresentasikan karakteristik objek yang diteliti dan menghasilkan temuan yang valid (Beck, 2024).

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu sesuai tujuan penelitian (Sugiyono, 2021). Kriteria yang ditetapkan adalah seluruh karyawan tetap PT Sucofindo Cabang Padang karena dinilai memiliki pengalaman dan pemahaman yang lebih memadai mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, serta keterlibatan dalam aktivitas perusahaan. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 150 responden, sehingga seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria dijadikan sebagai sampel penelitian. Penggunaan sampel yang sesuai dengan karakteristik populasi diharapkan mampu menghasilkan data yang representatif dan mendukung validitas hasil penelitian (Slater & Hasson, 2024).

2.3 Pengukuran Variabel

Pengukuran Variabel

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert empat poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Setuju (S), dan 4 = Sangat Setuju (SS). Instrumen penelitian diadaptasi dari skala pengukuran yang telah digunakan pada penelitian terdahulu sehingga memiliki validitas konseptual yang memadai. Variabel budaya organisasi (X_1) diadaptasi dari Denison (2021), Kareemuddin (2026), Permatasari et al. (2024), Febrianty dan Veri (2025), serta Walter (2024) yang diukur melalui indikator inovasi dan pengambilan risiko, orientasi terhadap hasil, orientasi pada karyawan, stabilitas dan kontrol, kolaborasi dan kerja tim, serta keterbukaan dan komunikasi. Variabel gaya kepemimpinan (X_2) diadaptasi dari Ismail et al. (2021), Suryadi et al. (2024), *An Empirical Survey of Individualized Consideration on Talent Management Practices: Lessons from Insurance Companies in Kenya* (2023), *Idealized Influence and Employees' Commitment*

(2025), serta Miricescu dan Todarita (2025), yang diukur menggunakan indikator inspirasi motivasi, pertimbangan individual, stimulasi intelektual, pengaruh ideal, serta imbalan dan hukuman. Selanjutnya, variabel kompensasi (X_3) mengacu pada Yuana et al. (2025) dengan indikator kecukupan dan keadilan gaji, insentif dan bonus, manfaat dan tunjangan, transparansi sistem kompensasi, kualitas tunjangan non-tunai (*fringe benefits quality*), hubungan kompensasi dengan pertumbuhan karier (*link to career progression*), serta daya saing eksternal (*external competitiveness*).

Variabel employee engagement (Z) diadaptasi dari Monika et al. (2023) dan Nursyidah (2025), yang diukur melalui indikator dukungan supervisor, kerja tim dan hubungan rekan kerja, peluang pertumbuhan dan pelatihan, keseimbangan kehidupan kerja, keadilan organisasi, komunikasi yang efektif, motivasi dan kepuasan kerja, serta kepemimpinan dan dukungan organisasi. Sementara itu, variabel kinerja karyawan (Y) diadaptasi dari Silalahi et al. (2024). Pengukuran dilakukan melalui enam indikator utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, inisiatif, tanggung jawab, kerja sama tim, dan kepuasan kerja.

2.4 Analisis Data

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Metode PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk menguji model kausal yang melibatkan beberapa variabel mediasi, mampu mengakomodasi ukuran sampel yang relatif sedang, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal (Hair et al., 2019). Analisis dilakukan melalui dua tahapan, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Karakteristik Responden

Sesuai dengan identifikasi data responden, karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden			
Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	110	73
	Perempuan	40	27
Usia	21–30 Tahun	37	24
	30–50 Tahun	112	75
	> 50 Tahun	1	1
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	24	15
	D3	25	17
	S1	97	65
	S2	4	3
Lama Bekerja	< 5 Tahun	40	27
	5–10 Tahun	65	43
	11–20 Tahun	44	29

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
	> 20 Tahun	1	1
Status Karyawan	Tetap	33	22
	Kontrak	117	78
Total Responden		150	100

Berdasarkan Tabel 1, karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 110 orang (73%), sedangkan responden perempuan berjumlah 40 orang (27%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 30–50 tahun sebanyak 112 orang (75%), diikuti responden berusia 21–30 tahun sebanyak 37 orang (24%), dan responden berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 1 orang (1%). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Strata 1 (S1) sebanyak 97 orang (65%), diikuti lulusan Diploma (D3) sebanyak 25 orang (17%), SMA/SMK sebanyak 24 orang (15%), dan Strata 2 (S2) sebanyak 4 orang (3%).

Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 5–10 tahun sebanyak 65 orang (43%), diikuti masa kerja 11–20 tahun sebanyak 44 orang (29%), kurang dari 5 tahun sebanyak 40 orang (27%), serta lebih dari 20 tahun sebanyak 1 orang (1%). Berdasarkan status karyawan, sebagian besar responden merupakan karyawan kontrak sebanyak 117 orang (78%), sedangkan karyawan tetap berjumlah 33 orang (22%). Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh karyawan laki-laki, berusia 30–50 tahun, berpendidikan S1, memiliki masa kerja 5–10 tahun, serta berstatus sebagai karyawan kontrak di PT Sucofindo Cabang Padang.

3.2 Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Mengacu pada Hair et al. (2019), suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$ dan Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator pada variabel budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), kompensasi (X_3), employee engagement (Z), dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai outer loading di atas 0,70 serta nilai AVE melebihi 0,50. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merefleksikan masing-masing konstruk penelitian sehingga layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Selanjutnya, pengujian validitas konvergen juga dilakukan melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian AVE untuk masing-masing variabel disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Kriteria	Keterangan
Budaya Organisasi (BO)	0,600	> 0,50	Valid
Employee Engagement (EE)	0,646	> 0,50	Valid
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,627	> 0,50	Valid
Kompensasi (K)	0,591	> 0,50	Valid
Kinerja Karyawan (KK)	0,641	> 0,50	Valid

Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,600, employee engagement

sebesar 0,646, gaya kepemimpinan sebesar 0,627, kompensasi sebesar 0,591, dan kinerja karyawan sebesar 0,641. Seluruh nilai AVE berada di atas batas minimum 0,50 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis pada tahap berikutnya.

3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan dua ukuran, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 dan *Composite Reliability* > 0,70 (Hair et al., 2019). Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Cronbach's alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi (BO)	0,905	0,923	Reliabel
Employee Engagement (EE)	0,950	0,956	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,946	0,953	Reliabel
Kompensasi (K)	0,923	0,935	Reliabel
Kinerja Karyawan (KK)	0,949	0,955	Reliabel

Hasil pengujian reliabilitas yang disajikan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai Cronbach's Alpha pada variabel budaya organisasi sebesar 0,905, employee engagement sebesar 0,950, gaya kepemimpinan sebesar 0,946, kompensasi sebesar 0,923, dan kinerja karyawan sebesar 0,949. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,60, sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

Selain itu, hasil pengujian menggunakan Composite Reliability juga menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai Composite Reliability untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,923, employee engagement sebesar 0,956, gaya kepemimpinan sebesar 0,953, kompensasi sebesar 0,935, dan kinerja karyawan sebesar 0,955. Seluruh nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019). Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi sehingga layak digunakan untuk analisis pada model struktural.

3.4 Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan setelah seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel endogen dalam model penelitian melalui nilai R^2 (*R-square*). Menurut Hair et al. (2019), nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan kategori *substantial*, 0,50 menunjukkan kategori *moderate*, dan 0,25 menunjukkan kategori *weak*. Hasil pengujian *R-square* disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square	Kategori
Employee Engagement (EE)	0,373	0,360	Sedang
Kinerja Karyawan (KK)	0,786	0,780	Kuat

Hasil pengujian koefisien determinasi (R-Square) yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk variabel *employee engagement* sebesar 0,373. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa 37,3% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan secara simultan oleh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi, sedangkan 62,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang.

Sementara itu, nilai R^2 untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,786. Hal ini menunjukkan bahwa 78,6% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan secara simultan oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan *employee engagement*, sedangkan 21,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang baik terhadap variabel kinerja karyawan.

3.5 Uji Hipotesis

Tabel 5 menyajikan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hubungan antarvariabel dalam penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS 4 untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung berdasarkan nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 (Hair et al., 2019). Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik	P Values	Keterangan
H1	Budaya Organisasi (BO) → Kinerja Karyawan (KK)	-0,297	-0,300	0,090	3,298	0,001	Signifikan
H2	Gaya Kepemimpinan (GK) → Kinerja Karyawan (KK)	0,227	0,227	0,065	3,501	0,000	Signifikan
H3	Kompensasi (K) → Kinerja Karyawan (KK)	0,807	0,816	0,088	9,127	0,000	Signifikan
H4	Budaya Organisasi (BO) → Employee Engagement (EE)	0,352	0,349	0,104	3,401	0,001	Signifikan
H5	Gaya Kepemimpinan (GK) → Employee Engagement (EE)	0,032	0,044	0,125	0,254	0,800	Tidak Signifikan
H6	Kompensasi (K) → Employee Engagement (EE)	0,327	0,328	0,109	2,998	0,003	Signifikan
H7	Employee Engagement (EE) → Kinerja Karyawan (KK)	0,266	0,258	0,075	3,534	0,000	Signifikan
H8	Budaya Organisasi (BO) → Employee Engagement (EE) → Kinerja Karyawan (KK)	0,094	0,090	0,039	2,429	0,015	Signifikan (Mediasi)

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik	P Values	Keterangan
H9	Gaya Kepemimpinan (GK) → Employee Engagement (EE) → Kinerja Karyawan (KK)	0,008	0,012	0,033	0,256	0,798	Tidak Signifikan (Mediasi)
H10	Kompensasi (K) → Employee Engagement (EE) → Kinerja Karyawan (KK)	0,087	0,084	0,038	2,282	0,023	Signifikan (Mediasi)

1. Pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 3,298, lebih besar dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,001 ($< 0,05$), serta nilai original sample sebesar -0,297 yang menunjukkan arah hubungan negatif. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima, yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sucofindo Cabang Padang.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang diterapkan perusahaan mampu membentuk perilaku kerja serta menjadi pedoman bagi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, koefisien jalur yang bernilai negatif menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi yang terlalu kaku atau belum sepenuhnya sesuai dengan kondisi kerja dapat berdampak pada penurunan kinerja. Kondisi tersebut dapat terjadi apabila proses internalisasi budaya organisasi belum berjalan secara optimal atau terdapat perbedaan persepsi antara kebijakan perusahaan dengan praktik yang diterapkan di lingkungan kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Latif (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Hayu Nurita Sari dan Nina Nurani (2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Abdul Latif dan Jefirstson R. Riwu Kore (2024) turut menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, pengelolaan budaya organisasi yang adaptif dan sesuai dengan karakteristik karyawan menjadi aspek penting dalam mendukung pencapaian kinerja yang optimal..

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 3,501, lebih besar dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,000 ($< 0,05$), serta nilai original sample sebesar 0,227 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sucofindo Cabang Padang.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Pemimpin yang

mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi bawahan, membangun komunikasi yang terbuka, serta memberikan dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, serta mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang efektif menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Latif (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Hayu Nurita Sari dan Nina Nurani (2024) yang membuktikan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Abdul Latif dan Jefirstson R. Riwu Kore (2024) turut menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu determinan penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

3. Pengaruh Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 9,127, lebih besar dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,000 ($< 0,05$), serta nilai original sample sebesar 0,807 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima, yang berarti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sucofindo Cabang Padang. Nilai koefisien jalur yang paling besar dibandingkan variabel independen lainnya menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pemberian kompensasi yang adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, bonus, dan berbagai bentuk penghargaan lainnya yang memberikan apresiasi atas kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan imbalan yang sesuai dengan usaha dan prestasi yang dicapai, mereka cenderung menunjukkan loyalitas, produktivitas, serta komitmen yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Kondisi tersebut menjadikan kompensasi sebagai salah satu instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Hayu Nurita Sari dan Nina Nurani (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Abdul Latif dan Jefirstson R. Riwu Kore (2024) yang membuktikan bahwa remunerasi memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Azizah Dina Sularsih, Lies Handrijaningsih, dan Christera Kuswahu Indira (2023) menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi yang baik.

4. Pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 3,401, lebih besar dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,001 ($< 0,05$), serta nilai original sample sebesar 0,352 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian,

hipotesis keempat (H4) diterima, yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* PT Sucofindo Cabang Padang.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan (*employee engagement*) karyawan. Budaya organisasi yang menekankan kerja sama, komunikasi yang terbuka, saling menghargai, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), meningkatkan dedikasi terhadap pekerjaan, serta memperkuat keterikatan emosional dengan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam membangun keterlibatan karyawan yang berkelanjutan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Neneng Sofiyanti dan Najmudin (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Rosnawati Siregar dan Nia Kusuma Wardhani (2023) yang membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan kinerja organisasi.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 0,254, lebih kecil dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,800 ($> 0,05$), serta nilai original sample sebesar 0,032 yang menunjukkan arah hubungan positif namun tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) ditolak, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* PT Sucofindo Cabang Padang.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan (*employee engagement*) karyawan tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, sistem kompensasi, lingkungan kerja, serta peluang pengembangan karier. Pada konteks PT Sucofindo Cabang Padang, karyawan diduga lebih mempertimbangkan aspek budaya kerja dan penghargaan yang diberikan perusahaan dalam membangun keterikatan terhadap organisasi. Oleh karena itu, meskipun pimpinan telah menjalankan peran kepemimpinannya dengan baik, hal tersebut belum cukup untuk meningkatkan *employee engagement* secara langsung.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Neneng Sofiyanti dan Najmudin (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Perbedaan hasil tersebut diduga dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik organisasi, budaya perusahaan, sistem kepemimpinan, serta karakteristik responden yang digunakan pada masing-masing penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* bersifat kontekstual dan dapat berbeda pada setiap organisasi.

6. Pengaruh Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 2,998, lebih besar dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,003 ($< 0,05$), serta nilai original

sample sebesar 0,327 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) diterima, yang berarti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* PT Sucofindo Cabang Padang.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pemberian kompensasi yang adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan tingkat keterlibatan (*employee engagement*) dalam organisasi. Kompensasi yang mencakup gaji, insentif, tunjangan, maupun bentuk penghargaan lainnya membuat karyawan merasa dihargai atas usaha dan kinerja yang telah diberikan. Perasaan dihargai tersebut mendorong munculnya kepuasan kerja, loyalitas, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Neneng Sofiyanti dan Najmudin (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Rosnawati Siregar dan Nia Kusuma Wardhani (2023) yang membuktikan bahwa sistem kompensasi yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, yang selanjutnya memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

7. Pengaruh *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 3,534, lebih besar dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,000 ($< 0,05$), serta nilai original sample sebesar 0,266 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) diterima, yang berarti bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sucofindo Cabang Padang.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement* yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, loyalitas, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik, bekerja secara optimal, serta berupaya mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Kondisi tersebut menjadikan *employee engagement* sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Fadhilah, Ahadiat, dan Mardiana (2022) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan mendukung keberlangsungan organisasi. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Saks (2022) yang membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Umihastanti dan Frianto (2022) turut menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja yang mampu dicapai.

8. Peran *Employee Engagement* sebagai Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan positif dan signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 2,429, lebih besar dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,015 ($< 0,05$), serta nilai original sample sebesar 0,094 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian,

hipotesis kedelapan (H8) diterima, yang berarti bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sucofindo Cabang Padang.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *employee engagement*. Budaya organisasi yang mendukung kerja sama, komunikasi yang terbuka, serta nilai-nilai organisasi yang jelas mampu menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Keterlibatan yang tinggi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias, bertanggung jawab, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Rosnawati Siregar dan Nia Kusuma Wardhani (2023) yang menyatakan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Jose Aurelio Medina-Garrido, Jose Maria Biedma-Ferrer, dan Antonio Rafael Ramos-Rodriguez (2024) yang menjelaskan bahwa pengaruh kebijakan dan praktik organisasi terhadap kinerja akan menjadi lebih kuat apabila disalurkan melalui mekanisme mediasi, seperti *employee engagement*. Dengan demikian, *employee engagement* berperan sebagai mekanisme penting yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

9. Peran *Employee Engagement* tidak mampu memediasi Mediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 0,256, lebih kecil dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,798 ($> 0,05$), serta nilai original sample sebesar 0,008 yang menunjukkan arah hubungan positif namun tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis kesembilan (H9) ditolak, yang berarti bahwa *employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Sucofindo Cabang Padang.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, pengaruh tersebut tidak disalurkan melalui *employee engagement*. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan tidak terbukti mampu meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan secara signifikan, sehingga jalur mediasi yang melibatkan *employee engagement* juga menjadi tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan di PT Sucofindo Cabang Padang lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya organisasi dan kompensasi, dibandingkan oleh gaya kepemimpinan. Dengan demikian, *employee engagement* belum mampu menjelaskan mekanisme hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian Greenleaf (2024) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan *servant* mampu meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi. Perbedaan hasil tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, pendekatan kepemimpinan yang diterapkan, serta perbedaan karakteristik responden pada masing-masing penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas *employee engagement* sebagai variabel mediasi sangat bergantung pada konteks organisasi dan implementasi gaya kepemimpinan yang dijalankan.

10. Peran *Employee Engagement* sebagai Mediasi Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan positif dan signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 2,282, lebih besar dari nilai kritis 1,96 ($\alpha = 0,05$), P-value sebesar 0,023 ($< 0,05$), serta nilai original sample sebesar 0,087 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian, hipotesis kesepuluh (H10) diterima, yang berarti bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sucofindo Cabang Padang.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kompensasi tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan *employee engagement*. Pemberian kompensasi yang adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu menumbuhkan perasaan dihargai oleh perusahaan, sehingga meningkatkan loyalitas, komitmen, dan dedikasi terhadap organisasi. Tingginya tingkat keterlibatan (*employee engagement*) tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, memberikan kontribusi terbaik, serta berupaya mencapai target organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Rosnawati Siregar dan Nia Kusuma Wardhani (2023) yang membuktikan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja organisasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Ibrahim, Herminawaty Abubakar, dan Muh. Kafrawi Yunus (2024) yang menunjukkan bahwa keberadaan variabel mediasi dapat memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai. Dengan demikian, sistem kompensasi yang efektif akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja apabila diikuti dengan meningkatnya *employee engagement* karyawan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Sucofindo Cabang Padang dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan *employee engagement*. Dari sepuluh hipotesis yang diajukan, sembilan hipotesis didukung oleh bukti empiris, sedangkan satu hipotesis ditolak. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan *employee engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi secara langsung, tetapi juga melalui keterikatan karyawan terhadap organisasi. Budaya organisasi yang kondusif, gaya kepemimpinan yang efektif, serta sistem kompensasi yang adil mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan, sementara *employee engagement* berperan sebagai mekanisme penting dalam memperkuat pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja. Oleh karena itu, PT Sucofindo Cabang Padang perlu terus memperkuat budaya organisasi yang positif, menerapkan sistem kompensasi yang kompetitif, serta meningkatkan berbagai program yang mampu membangun *employee engagement*. Di sisi lain, perusahaan juga perlu mengevaluasi

efektivitas gaya kepemimpinan agar mampu meningkatkan keterikatan karyawan secara lebih optimal. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, maupun perceived organizational support, serta memperluas objek penelitian pada perusahaan atau sektor industri yang berbeda sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

7. REFERENSI

- Beck, K. (2024). *Study population* (pp. 97–100). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85663-8.00066-0>
- Denison, D. R. (2021). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dong, Q., Chen, X., & Huang, B. (2024). Structural equation model. In *Elsevier* (pp. 315–336). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-15928-2.00010-0>
- Fadhilah, Z. N., Ahadiat, A., & Mardiana, N. (2022). The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in Expeditionary Companies. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 11(6), 37–43. <https://doi.org/10.35629/8028-1106033743>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Ismail, A., Iqbal, A., & Nasr, L. (2021). Employee Engagement: A Literature Review on the Impact of Leadership and Organizational Culture. *Journal of Management Research*, 12(2), 35–50.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2021). The Relationship Between Leadership and Employee Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 145, 131–148.
- Juniarti, L., Maritasari, D. B., Amalia, D. R., & Aini, N. (2025). Quantitative roadmap: Exploring methodology through the lens literature review. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal*, 2(3), 3263–3267. <https://doi.org/10.62567/micjo.v2i3.927>
- Latif, A. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 2.
- Linardis, A. (2023). Data collection methods using digital questionnaire and survey methodology. <https://doi.org/10.57713/kallipos-381>
- Pescaroli, G., Velazquez, O., Alcántara Ayala, I., Galasso, C., Kostkova, P., & Alexander, D. (2024). A Likert Scale-Based Model for Benchmarking Operational Capacity, Organizational Resilience, and Disaster Risk Reduction. <https://doi.org/10.60692/9z029-azb34>
- Qomari, N., & Yuliantini, T. (2024). The Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 10(3), 327. <https://doi.org/10.22441/jimb.v10i3.27799>
- Saks, A. M. (2022). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Managerial Psychology*, 36(1), 109–125.

- Shafwah, S., & Clara, C. (2024). Pengaruh Kompensasi terhadap Tingkat Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Generasi Milenial. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i3.1009>
- Slater, P., & Hasson, F. (2024). Data Measurement, Instruments and Sampling. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jpm.13142>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 219–232.
- .