



JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL (JMPIS)

E-ISSN : 2716-375X
P-ISSN : 2716-3768

<https://dinastirev.org/JMPIS>

dinasti.info@gmail.com

+62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4>

Received: 19 Mei 2024, Revised: 4 Juni 2024, Publish: 6 Juni 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Pengaruh *Employee Relations*, Gaya Kepemimpinan dan Internalisasi Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Rian Dwi Wulandani¹

¹ Universitas Terbuka, Indonesia, rdwiwulandani@gmail.com

Corresponding Author: rdwiwulandani@gmail.com

Abstract: *The effect of Employee Relations, Gaya Kepemimpinan and Internalisasi Budaya Organisasi on Employee Engagement is a scientific article in the literature study within scope of field of science. The purpose of this article is to build a hypothesis of the influence between variables that will be used in further research. Research objects in online libraries, Google Scholar, Mendeley and other academic online media. The research method with the research library comes from e-books and open access e-journals. The results of this article: 1) Employee Relations has an effect on Employee Engagement; 2) Gaya Kepemimpinan has an effect on Employee Engagement; and 3) Internalisasi Budaya Organisasi has an effect on Employee Engagement.*

Keyword: *Employee Engagement, Employee Relations, Leadership Style, Internalization of Organizational Culture.*

Abstrak: Pengaruh *Employee Relations*, Gaya Kepemimpinan dan Internalisasi Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* dalam lingkup penelitian ilmiah di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, artikel ini **bertujuan** merumuskan hipotesis mengenai hubungan antar variabel yang akan diterapkan dalam penelitian mendatang. Penelitian ini menggunakan sumber data dari pustaka daring seperti Google Scholar, Mendeley, dan media akademik online lainnya. **Metode** yang dipakai ialah penelitian pustaka yang memanfaatkan e-book dan jurnal akses terbuka. **Analisis** dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Artikel ini **menghasilkan:** 1) *Employee Relations* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*; 2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*; dan 3) Internalisasi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Kata Kunci: *Employee Engagement, Employee Relations, Gaya Kepemimpinan, Internalisasi Budaya Organisasi.*

PENDAHULUAN

Pekerja atau Karyawan adalah salah satu sumber daya atau aset yang dimiliki oleh perusahaan. *Employee* adalah orang yang paling penting dalam menjaga kelangsungan suatu organisasi atau perusahaan. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Sobirin (2016) bahwa hubungan manusia atau pekerja dalam suatu organisasi diibaratkan sebuah segitiga, dimana

bagian dari orang-orang tersebut merupakan pusat atau sentral bagi keberlangsungan organisasi tersebut. Menjadikan kualitas pekerja yang unggul adalah hal utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan, namun yang tidak kalah pentingnya adalah menciptakan *employee engagement* sehingga sumber daya manusia yang unggul dapat sekaligus mendorong kinerja perusahaan. Tanpa adanya *employee engagement*, maka karyawan akan dengan mudahnya *resign* dari perusahaan tempatnya bekerja, sehingga kapasitas dan kualitas karyawan yang telah dibentuk pada akhirnya akan percuma karena tidak mempunyai pengaruh terhadap Perusahaan.

Employee Engagement adalah salah satu teknik untuk menciptakan pekerja yang mempunyai pengabdian yang tinggi. Karyawan yang tulus terhubung dengan perusahaan akan menganggap segala komitmen yang dijalankannya lebih ringan dan terkesan tanpa beban. Dalam rangka mewujudkan keterikatan dengan karyawan, tentunya penting untuk mempertimbangkan lebih mendalam komponen-komponen apa saja yang mendasarinya sehingga perusahaan dapat mengetahui komponen apa saja yang berdampak dan kegiatan apa saja yang harus dilakukan. Melalui Survei Literatur ini, penelitian-penelitian terdahulu dapat dikembangkan serta dijadikan bahan kajian berdasarkan pertimbangan tertulis sehubungan dengan variabel-variabel yang diangkat dalam membentuk *employee engagement* dan pada akhirnya dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam menentukan langkah yang tepat dan melakukan tindakan yang lebih mendalam pada penelitian di masa depan. Artikel ini mengkaji pengaruh *Employee Relations*, Gaya Kepemimpinan, dan Internalisasi Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*, sebuah penelitian kepustakaan di bidang SDM.

Dengan memperhatikan latar belakang yang ada, artikel ini ditulis dengan **tujuan** merumuskan hipotesis untuk penelitian di masa depan: 1) Pengaruh *Employee Relations* terhadap *Employee Engagement*; 2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement*; dan 3) Pengaruh Internalisasi Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

Berdasar pada latar belakang yang sudah disebutkan diatas maka bisa dijabarkan perumusan masalah atas *systemetic literatur review* ini adalah berikut ini:

1. Apakah *Employee Relations* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
3. Apakah Internalisasi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?

METODE

Penulisan artikel Literature Review dilakukan menggunakan metode **Kajian Pustaka** dan **Systematic Literature Review (SLR)**. Analisis dilakukan secara kualitatif dengan sumber dari *Google Scholar*, *Mendeley*, serta aplikasi akademik online lain.

Systematic Literature Review (SLR) diartikan metode yang membedakan, menilai dan menerjemahkan pertanyaan yang dapat diteliti mengenai bukti - bukti dengan tujuan memberikan jawaban atas pertanyaan penyelidikan tertentu (Kitchenham et al., 2009).

Pada analisis kualitatif, survei penulisan harus dipakai dengan konsisten dengan dugaan dugaan metodologis. Alasan dilakukannya analisis kualitatif adalah karena penyelidikan tersebut sifatnya eksploratif (Ali, H., & Limakrisna, 2013).

Systematic literature review dianggap memiliki beberapa titik fokus berbeda dibandingkan dengan metode lainnya. Antara lain, menggabungkan semua bukti tertulis yang berkaitan dengan subjek dan mampu membentuk kesimpulan yang lebih tepat daripada pemikiran yang dilakukan oleh perorangan saja, bersifat sistematis, serta memberikan bantuan kepada peneliti untuk membangun kerangka teoritis, dan menyelesaikan kesenjangan yang ada dengan lebih efektif. *Systematic literature review* membuat penulis berpikir kritis dalam konteks kemajuan perteknologian yang semakin cepat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Employee Engagement

Keterikatan karyawan merupakan komitmen penuh semangat karyawan terhadap organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini menyiratkan pekerja sungguh-sungguh peduli terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Para pekerja tidak bekerja semata mata untuk mendapatkan kompensasi, atau hanya untuk kenaikan jabatan, namun mereka bekerja sesuai dengan tujuan organisasi (Kruse, 2012).

Kesimpulan lain sehubungan dengan *employee relations* adalah sentimen semangat pekerja terhadap organisasi dan aktivitas yang mereka lakukan untuk menjamin keberhasilan organisasi. Pekerja yang terhubung dengan perusahaannya akan muncul kepedulian, komitmen, kegembiraan, tanggung jawab dan keterpusatan pada hasil (Allen, dalam Sihombing, 2018).

Dimensi *employee engagement* yakni: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mencakup energi yang kuat dan ketahanan mental selama bekerja. *Vigor* diukur dari antusiasme yang terlihat saat seseorang menjalankan pekerjaannya, yang tercermin dalam stamina dan vitalitas tinggi, keinginan besar untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, serta ketekunan dan keseriusan dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja (Schaufeli & Bakker, 2002) *dedication mengacu pada seberapa terlibat seseorang dalam pekerjaannya serta bagaimana mereka* merasakan makna, semangat, dan kebanggaan. *Dedication* mencakup tingginya kontribusi seseorang terhadap pekerjaannya, perasaan bermakna yang mendalam, antusiasme yang terlihat dari minat terhadap tugas-tugas yang dijalankan, serta kebanggaan atas pekerjaan mereka (Dicke et al., 2007). *Absorption* adalah elemen yang berkaitan dengan fokus dan keseriusan dalam bekerja, serta kesenangan yang diperoleh dari pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat. Tingkat absorpsi yang tinggi mencerminkan individu yang merasa puas dan menikmati pekerjaannya, sehingga mereka tenggelam dalam tugas yang membuat waktu terasa berlalu dengan cepat saat bekerja (Schaufeli & Bakker, 2002). Terdapat sejumlah penelitian mengenai *Employee Engagement* antara lain penelitian oleh (Ramdhan, 2014), (Gunawan, 2019), dan (Rizky, 2020).

Employee Relations

Strategi *employee relation* secara operatif adalah tugas istimewa dari manajemen yang berarti *employee relation* membantu pemeliharaan kesepakatan peraturan bersama dengan channel komunikasi internal dan eksternal agar kerjasama atau saling pengertian bisa tercapai diantara masyarakat dengan organisasi. Memetakan serta membentuk opini publik berdasarkan atau tidak dengan peraturan yang dijalankan oleh organisasi terkait juga termasuk di dalamnya yang bertugas membantu manajemen dalam menjaga, mengevaluasi, serta menggunakan kesempatan-kesempatan dan tantangan maupun transformasi yang ada dalam masyarakat (Ruslan, 2010:130)

Menurut Cutlip & Center (1982, dalam Ruslan, 2010) menyatakan bahwa *employee relations* adalah sekelompok individu yang tengah bekerja dalam perusahaan tertentu yang jelas entah itu secara organisasi, fungsional, teknis, serta jenis-jenis pekerjaan yang dihadapi yang berarti dari segi fungsional maka teknis dan tugas pekerjaan diatur oleh manajemen organisasi.

Faktor yang berpengaruh pada *Employee Relations* adalah terdapat transparansi manajemen organisasi terhadap semua karyawan atau disebut *open management system*. Terdapat budaya saling menghargai dan menghormati antar karyawan entah itu dalam hal bertindak sebagai pemimpin ataupun sebagai bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang dinamakan *mutual appreciation*. Terdapat kesadaran ataupun validasi dari pihak organisasi terdapat nilai urgensi komunikasi timbal balik dengan karyawannya yang dinamakan *two ways communication*. Eksistensi seorang manajer yang mempunyai keahlian

manajerial juga berpengalaman dalam memperoleh kualitas dukungan sumber daya manusianya. Sejalan dengan Teori yang disampaikan oleh Jefkins (dalam Ruslan, 2007).

Terdapat banyak penelitian mengenai *Employee Relations* diantaranya oleh (Kartika, 2017), (Ayuniwati, 2021), dan (Permatasari, 2014).

Gaya Kepemimpinan

Para pakar berpandangan sendiri dalam mendefinisikan kepemimpinan. Menurut Robbins & Judge (2008:6) menyatakan bahwa kepemimpinan ialah tahapan yang terdiri dari pengaturan individu, pemberian motivasi pada karyawan, penentuan *channel* komunikasi efektif, serta penanganan permasalahan yang timbul. Sedangkan Stogdill (dikutip oleh Putra, 2009:31) memaparkan bahwasanya kepemimpinan ialah tahapan mempengaruhi aktivitas dalam kelompok yang bertujuan untuk mencapai tujuan dengan kinerja.

Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan kepemimpinan ialah tahapan seorang individu dalam mempengaruhi seseorang untuk meraih suatu tujuan bersama. Sedangkan Robbins dan Judge (2007) mengemukakan kepemimpinan merupakan keterampilan dalam mempengaruhi kelompok untuk meraih tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Indikator Gaya Kepemimpinan Kartono (2016) adalah kemampuan memberikan motivasi, mengambil keputusan, berkomunikasi, mengontrol emosi, serta mengendalikan karyawan.

Penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain oleh (Nadila, 2022), (Angelia, 2020) dan (Murnianita,2012).

Internalisasi Budaya Organisasi

Dikutip dari dasar - dasar kependidikan (Ihsan,1997) yang mengungkapkan bahwa internalisasi ialah proses penanaman nilai kedalam pemikiran individu agar nilai itu dapat diimplementasikan pada sikap dan perilakunya dalam keseharian.

Sedangkan budaya organisasi itu sendiri bermakna adanya nilai, keyakinan, sikap dan asumsi yang membentuk orang dalam perusahaan berperilaku. (Amstrong, 2009). Dapat disimpulkan bahwa internalisasi budaya organisasi yakni penanaman nilai norma dan keyakinan kepada individu dalam kehidupan organisasi sehingga dapat diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi.

Sudah terdapat beberapa penelitian mengenai Internalisasi Budaya Organisasi antara lain penelitian oleh (Tanujaya, 2018), (Idris, 2020), dan (Ali, 2022).

Review Artikel Relevan

Mengulas artikel yang relevan sebagai landasan untuk menentukan hipotesis penelitian dengan merangkum semua hasil penelitian sebelumnya, serta menjabarkan persamaan dan perbedaannya dengan penelitian yang direncanakan, seperti yang ditunjukkan pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1: Hasil Penelitian Relevan

No	Author (Tahun)	Hasil Riset Terdahulu	Persamaan Dengan Artikel Ini	Dengan	Perbedaan Dengan Artikel Ini	Dengan	H
1	Enjang Pera Irawan (2015)	Employee Relations berpegaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan	Employee Relations berpegaruh terhadap Employee Engagement		Penelitian terdahulu Employee Relations dipandang dari kegiatan Public Relations berpegaruh terhadap Employee Engagement		H1
2	Vony Septina	Employee Relations dan	Employee Relations		Penelitian terdahulu		H1

	L.Toruan (2014)	Employee berpengaruh langsung terhadap Engagement	Engagement positif dan Kinerja	mempengaruhi Employee Engagement	Employee Relations berpengaruh terhadap Kinerja	
3	Aqmalina Putri (2023)	Employee berpegaruh langsung terhadap Engagement	Relations positif dan Employee Engagement	Employee Relations mempengaruhi Employee Engagement	Penelitian terdahulu menggunakan kualitatif deskriptif	H1
4	Febriana Budhi Murnianita (2012)	Gaya berpegaruh langsung terhadap Engagement	Kepemimpinan positif dan Employee Engagement	Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Employee Engagement	Metode penelitian SLR	H2
5	Diva Angelia (2020)	Gaya Transformasional berpegaruh positif dan Work Engagement	Kepemimpinan berpegaruh langsung terhadap Engagement	Gaya Kepemimpinan berpegaruh terhadap Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Employee Engagement	H2
6	Nafiuddin (2023)	Employer Branding, Kepemimpinan berpegaruh positif dan Turnover Intention Dan Employee Engagement	Gaya berpegaruh langsung terhadap Engagement	Gaya Kepemimpinan berpegaruh terhadap Employee Engagement	Employee Branding berpegaruh terhadap Employee Engagement	H2
7	Muhammad Rizza Akbar (2013)	Budaya berpegaruh langsung terhadap Engagement	Organisasi positif dan Employee Engagement	Budaya Organisasi mempengaruhi Employee Engagement	Internalisasi Budaya Organisasi mempengaruhi Employee Engagement	H3
8	Melkianus Albin Tabun (2021)	Budaya berpegaruh signifikan terhadap Engagement	Organisasi positif dan Employee Engagement	Budaya Organisasi mempengaruhi Employee Engagement	Internalisasi Budaya Organisasi mempengaruhi Employee Engagement	H3
9	Muryanto Agus Nuswantoro (2021)	Dukungan Budaya berpegaruh signifikan terhadap Engagement	Organisasi, organisasi positif dan Employee Engagement	Budaya Organisasi mempengaruhi Employee Engagement	Dukungan Organisasi mempengaruhi Employee Engagement	H3
10	Viqi Anggreana (2015)	Budaya kepemimpinan positif dan terhadap Engagement	Organisasi, berpegaruh signifikan Employee Engagement	Budaya Organisasi mempengaruhi Employee Engagement	Internalisasi Budaya Organisasi mempengaruhi Employee Engagement	H3

Pembahasan

Pengaruh *Employee Relations* terhadap *Employee Engagement*.

Employee relations adalah sarana teknik atau kegiatan metode komunikasi yang dapat mengolah SDM dan lain-lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya dapat meningkatkan *employee engagement* yang kemudian bermuara pada tujuan produktivitas dan performa organisasi baik ditinjau dari kuantitas atau kualitasnya ke dalam produk ataupun jasa yang ditawarkan pada pelanggannya.

Employee relations adalah aktivitas yang bertujuan membangun dan memperbaiki komunikasi dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan komunikasi terbuka baik secara vertikal maupun horizontal, mendorong kreativitas dan produktivitas, serta meningkatkan dukungan terhadap manajemen (Hardiman, 2006: 37).

Employee Relations berpegaruh terhadap *Employee Engagement*, jika *Employee Relations* dilaksanakan dengan baik maka *Employee Engagement* akan dipandang baik dan

sebaliknya. Bila dihubungkan *employee relations* terhadap aspek aspek *employee engagement* ialah:

1. *Vigor* (semangat) : kegiatan *employee relations* dapat menumbuhkan semangat karyawan dalam menjalani kehidupan organisasi, pelaksanaan tugas, meningkatkan performa kerja dan kehidupan bersosial dalam lingkup Perusahaan.
2. *Dedications* (dedikasi) : Kegiatan kegiatan *employee relations* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam keberlangsungan organisasi, meningkatkan antusiasme dalam bekerja sehingga mempunyai peran terhadap kemajuan organisasi.
3. *Absorptions* (penghayatan) : dengan dilaksanakannya kegiatan *employee relations* dengan baik dan konsisten karyawan akan fokus sepenuhnya, ceria dan asyik dalam melakukan pekerjaan sehingga mereka mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa seolah-olah waktu berjalan lebih cepat saat bekerja.

Untuk meningkatkan *Employee Engagement* dengan memperhatikan *Employee Relations*, maka yang harus dilakukan oleh manajemen adalah senantiasa mengawal pelaksanaan *employee relations* secara berkesinambungan, melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan – kegiatan tersebut, serta mengambil suatu kesimpulan yang menyeluruh mengenai dampak pelaksanaan kegiatan tersebut serta menghasilkan suatu pemecahan masalah yang tepat guna bagi permasalahan sumber daya manusia.

Employee Relations mempengaruhi *Employee Engagement*, pernyataan ini selaras dengan penelitian (Irawan, 2015), (Toruan, 2014), dan Putri, 2023).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement*.

Gaya kepemimpinan tercipta dari sejumlah komponen yakni adanya hubungan atau tahapan antara karyawan dan pemimpin, peran kepemimpinan yang ada di tiap-tiap divisi organisasi, adanya pengaruh sosial, dan menitikberatkan pada upaya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga terdapat peran besar seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memicu gairah, semangat, kinerja, keamanan, serta prestasi organisasi. Ketercapaian organisasi dalam pelaksanaan kegiatan bisnis adalah manifestasi dari kinerja yang baik sebagai capaian dari keterlaksanaan fungsi kepemimpinan yang optimal.

Menurut Nikmat (2022:42) gaya kepemimpinan ialah pola tingkah laku pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya, definisi gaya kepemimpinan adalah dinamis, dapat berubah dipengaruhi oleh situasi dan karyawannya.

Indikator Kepemimpinan adalah **kemampuan Mengambil Keputusan**, yang berarti mampu mengambil keputusan dengan pendekatan yang sistematis dan pengambilan tindakan yang tepat; **Kemampuan Memotivasi** yang berarti mendorong para karyawan dalam perusahaan untuk memberikan sumbangsinya dengan tenaga, waktu, dan keahlian yang mereka miliki untuk mengerjakan kegiatan yang menjadi tugasnya sebagai karyawan untuk mencapai tujuan organisasi; **Kemampuan Komunikasi** yakni kemampuan seorang individu dalam penyampaian gagasan, pikiran, ide, dan informasi yang mudah dipahami orang lain entah itu secara langsung ataupun tidak langsung; **Kemampuan Mengendalikan Bawahan** bermakna dengan jabatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin untuk hal-hal yang baik dapat menggerakkan karyawannya mengikuti perintah pemimpin. Tanggung jawab pengertian tanggung jawab adalah hal yang menjadi tanggungannya bersama dengan konsekuensinya agar dapat menghindari tindakan yang buruk pada karyawannya; **Kemampuan Mengendalikan Emosional** adalah kemampuan yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk melihat situasi serta dapat menyelesaikannya dengan tenang agar menjaga kondusifitas organisasi. Sehingga pemimpin yang memiliki keahlian pengendalian emosi akan mempermudah penemuan solusi di tiap-tiap persoalan yang tengah terjadi. Kepemimpinan adalah satu dari beberapa faktor pembentuk keterikatan karyawan di samping berbagai faktor lain misalnya iklim organisasi dan budaya organisasi, *job factors*, pendidikan

dan pelatihan, dan adanya perasaan saling melibatkan dan menghargai. Karyawan akan memberikan timbal balik yang positif dan memiliki kinerja yang lebih optimal saat karyawan mempunyai keterikatan secara emosional dengan pemimpinnya.

Gaya Kepemimpinan mempengaruhi *Employee Engagement*, apabila Gaya Kepemimpinan dipandang dengan baik maka *Employee Engagement* akan dipandang dengan baik pula, begitu juga sebaliknya. Hal tersebut bisa dideskripsikan bahwasanya jika dihubungkan dengan aspek aspek dari *employee engagement*, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh :

1. *Vigor* (semangat) : Kepemimpinan yang baik dan bisa diterima dengan baik oleh bawahan akan menyebabkan karyawan bersemangat dalam menjalankan tanggungjawabnya. Perlakuan dan sistem kepemimpinan yang terbuka akan mengarahkan karyawan kepada pencapaian kinerja dan rasa keterikatan emosional yang tinggi terhadap Perusahaan. Perlakuan manusiawi dari atasan akan terus membakar semangat bawahan untuk terus produktif.
2. *Dedications* (dedikasi) : Kemampuan komunikasi yang baik dari pemimpin akan mengakibatkan komunikasi terjalin aktif dan berlangsung dari dua arah. Dengan komunikasi efektif tersebut manajemen akan mendapatkan masukan masukan berarti bagi keberlangsungan target dan *goals* Perusahaan. Dengan komunikasi yang baik dari pimpinan maka karyawan akan merasa berperan aktif dalam proses pengambilan Keputusan yang dinilai terbaik bagi kepentingan Bersama.
3. *Absorptions* (penghayatan) : Gaya kepemimpinan yang baik mendorong karyawan lebih Bahagia saat berada di perusahaan. Mereka akan memiliki bahu untuk bersandar dan mentor untuk menyelesaikan kendala yang mereka alami. Mereka akan focus pada pekerjaan karena yakin ada seorang pemimpin yang selalu berdiri dibelakang mereka untuk memberikan dukungan, dan juga berada di depan mereka untuk memberikan arahan yang terbaik.

Gaya Kepemimpinan berperan terhadap *Employee Engagement*, senada dengan penelitian oleh: (Murnianita, 2012), (Angelia, 2020), dan (Nafiuddin, 2023).

Pengaruh Internalisasi Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

Proses internalisasi budaya organisasi melibatkan penanaman keyakinan, sikap, dan nilai-nilai yang kemudian berkembang menjadi perilaku sosial individu. Proses ini bermula dari dalam diri seseorang dan berkembang menjadi pemahaman mendalam tentang nilai tersebut. Robbins (2002) budaya organisasi ialah sistem pemahaman bersama yang diadopsi oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi itu dari yang lain. Budaya ini merupakan serangkaian asumsi yang tidak hanya dimiliki tetapi juga diterima secara implisit oleh kelompok, yang mempengaruhi cara mereka merasakan, berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai situasi lingkungan (Kreitner dan Kinicki, 2005:79).

Faktor-faktor yang mempengaruhi Internalisasi Budaya Organisasi ialah **menyimak (*receiving*)** : yakni kegiatan menerima stimulus atau informasi dan nilai nilai baru yang akan dilaksanakan. **Menanggapi (*responding*)**: yakni keinginan untuk memberikan respon terhadap nilai-nilai yang diterima dan sampai timbul kepuasan untuk memberikan respon atas nilai itu. **Memberi nilai (*valuing*)**: yakni tahap lanjut dari respon nilai, dimana tahap ini memberikan makna baru pada nilai yang timbul bersama kriteria nilai yang telah diyakini kebenarannya. **Mengorganisasi nilai (*Organization of value*)**: ialah ia memegang sistem nilai yang unik dan berbeda, yang ia anut sebagai kebenaran mutlak dalam sikap dan tindakannya. **Karakteristik nilai (*characterization be a value complex*)**: yakni dengan membiasakan diri dengan nilai yang dipegang teguh dan diyakini, dan direfleksikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupannya. (Muhadjir, 2000).

Dalam suatu organisasi, budaya kerja dipengaruhi oleh lima elemen utama: kewajiban karyawan, kemampuan berinovasi, fokus pada hasil, wawasan dan sistem operasional.

Elemen-elemen ini memiliki dampak langsung terhadap lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan. Penelitian Ali et al. (2018) memperlihatkan budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kinerja karyawan.

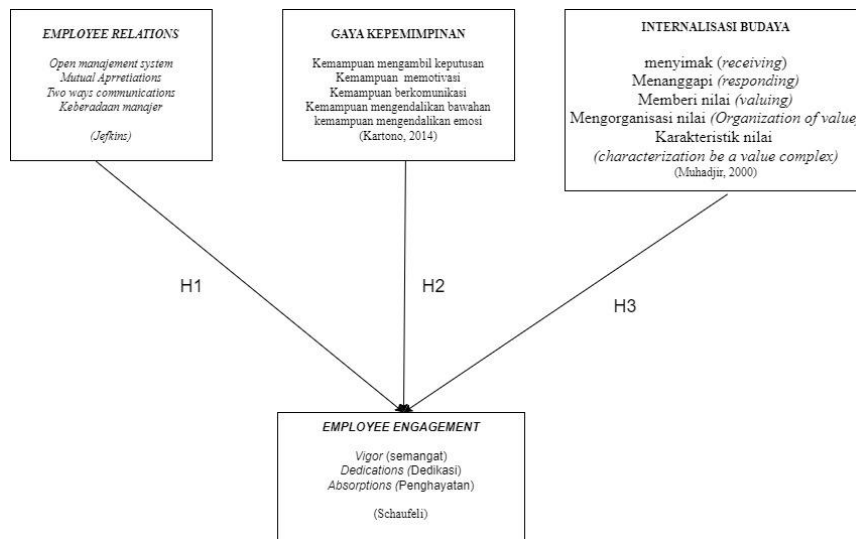
Internalisasi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*, yang dapat dijelaskan dan dihubungkan kedalam dimensi employee engagement yaitu:

1. *Vigor* (semangat) : dengan internalisasi budaya organisasi karyawan dapat lebih terangsang untuk memahami dan mengerti makna dari budaya organisasi. Mereka akan menyadari betapa budaya organisasi ialah jalan bagi seluruh karyawan untuk menerapkan prinsip berorganisasi yang baik dan benar sehingga menimbulkan semangat bekerja guna mencapai hasil kerja yang lebih optimal. Semangat akan muncul apabila karyawan mengimplementasikan budaya organisasi dalam kehidupan sehari-hari, karena dianggap telah mandarah daging dan selalu merasa Langkah yang diambilnya berada pada jalur yang benar sesuai tujuan organisasi.
2. *Dedications* (dedikasi) : Budaya organisasi menyebabkan karyawan yakin bahwa visi misi Perusahaan sejalan dengan visi misinya sebagai individu yang merupakan bagian dari Perusahaan. Sekecil apapun kontribusi karyawan akan dipahami sebagai salah satu bagian yang berperan dalam kemajuan Perusahaan sehingga karyawan senantiasa terlibat aktif dalam produktifitas perusahaan.
3. *Absorptions* (penghayatan) : ketika perusahaan membangun, memupuk, dan menghayati budaya organisasi yang kuat yang dibangun berdasarkan keyakinan dan nilai-nilai bersama, didukung oleh struktur dan strategi perusahaan maka karyawan akan menerima penguatan positif karena mengikuti nilai-nilai perusahaan.

Internalisasi Budaya Organisasi berperan terhadap *Employee Engagement*, ini senada dengan penelitian yang dilaksanakan oleh: (Akbar, 2013), (Tabun, 2021), (Nuswantoro, 2021) serta (Anggreana, 2015).

Rerangka konseptual Penelitian

Sesuai rumusan permasalahan, sehingga pembahasan yang relevan sehingga didapatkan kerangka konseptual artikel sebagaimana gambar 1: Kerangka Konseptual.



Gambar 1: Rerangka Konseptual

Sesuai dengan gambar 1 kerangka konseptual, sehingga: *Employee Relations*, *Gaya Kepemimpinan*, dan *Internalisasi Budaya Organisasi* mempengaruhi *Employee Engagement*. Di samping tiga variabel exogen yang berpengaruh terhadap *Employee Engagement*, masih terdapat variabel lain, antara lain:

1. Kompensasi : (Hidayah, 2019) , (Widyawati et al.,2021), dan (Harry et al., 2014),

2. Pelatihan: Dayona&Rinawati, 2016), (Kosali, 2023), dan (Septiyana, 2022),
3. Work Life Balance: (Cahyo, 2022), (Wijayanto,et al., 2022), dan (Jannata & Perdhana, 2022)
4. Stress Kerja: (Harmen&Sunjaya,2022), (Sekarwangi, 2014), (Santi, 2023)

KESIMPULAN

Sesuai dengan tujuan, pembahasan, dan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan berikut ini:

1. *Employee Relations* mempengaruhi *Employee Engagement*;
2. Gaya Kepemimpinan mempengaruhi *Employee Engagement*. dan
3. Internalisasi Budaya Organisasi mempengaruhi *Employee Engagement*.

REFERENSI

- Ali, H., Sastrodiharjo,I., Saputra, F. (2022). “Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior*: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review)”. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*. Vol. 1 No. 1 hal 83 -93. DOI: <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Ali, H., & Limakrisna, N. (2013). “Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi (*Doctoral Dissertation*, Tesis dan Disertasi)”. Yogyakarta: In Deepublish.
- AM Harry, AMC Hermawan . (2014). “Pengaruh Kompetensi, Status / Pengakuan, dan Kesempatan Berkembang Terhadap Tingkat *Employee Engagement* Pada Karyawan Universitas Sanata Dharma. Univrsitas Atma Jaya: Yogyakarta.
- Cahyo, Putro Nur,. (2022). “Pengaruh *Quality of Work Life, Perceived Organizational Support dan Self Eficiency* Terhadap *Employee Engagement* (Studi Kasus: CV. Cakra Entertainment – Sidoarjo). *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Jumanis) Universitas Banten Jaya*. Vol 4 No 02 hal 196 sd 208. DOI: <https://doi.org/10.47080/jmb.v4i02.1937>
- Dayona,D., Rinawati, Nur,. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap *Employee Engagement* di PT Andalan Finnce Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun*. Vol 15 No 2. Hal 39. <https://jurnal.inaba.ac.id/index.php/JIM/article/view/60>
- Erwina Amri. (2020). “Analisis *Employee Engagement* Melalui Dimensi *Vigor, Dedication dan Absorption* pada PT. Sumber Graha Sejahtera Di Kabupaten Luwu. Volume 3 Nomor 2 hal 173 – 180. DOI:[10.35914/jemma.v3i2.441](https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.441)
- Harmen. H., Sunjaya.W., (2022). Stres kerja dan *Ability of Employees* Pengaruhnya Terhadap *Employee Engagement*. *Jurnal Niagawan*. Vol 11 No 2 hal 189 -201.
- Hidayah, Tiara Nurul,. (2022). “Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung dan Perkembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia)”. Surabaya.
- Jannata,A. Perdhana,MS . (2022). “Analisis Pengaruh *Work – Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* dwngan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Barata Indonesia)”. *Diponegoro Journal of Management* [Volume 11, Nomor 3](https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/36515/28074) hal 1 – 13. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/36515/28074>
- Kosali,A. (2023). “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening” .*Tirtayasa Ekonomika*.Vol 18 No 2 Hal 114. <https://pustaka.untirta.ac.id/index.php/JTE/article/view/19131/11443>
- Mukhtar,. Ali.H, Mardalena. (2016). “Efektifitas Pimpinan Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi”.Deepublish: Yogyakarta.

- Werther, William B. dan Keith Davis, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Widyawati, Wahyu.,Manggabarani, Wahyu, Marzuki, Faisal. (2021). “Analisis Pengaruh Kompensasi, Work life balance, Kesempatan Berkembang terhadap Employee Engagement Gen Y PT X”. *Salam: Jurnal Sosial dan Budaya Syar’I*. Vol 8, No 5. <https://journal.uinjkt.ac.id/index.php/salam/article/view/22450/0>
- Rivai, Veithzal. (2016). “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan”. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Santi. (2023). “Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi”. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*. Vol. 4 No. 2 hal 98-110. <https://doi.org/10.34012/jebim.v4i2.3373>
- Septiyana, Bella. (2022). “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening”. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Wijayanto,P., Suharti,Lieli., Chaniago, Robby., (2022). “Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employe Engagement* Dan Dampaknya Terhadap *Turn-over Intention* Dengan *Job Characteristic* Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Generasi Y di Indonesia)”. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan* Vol. 10 No. 1 Hal 83-98. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jepk>