



Pengaruh *Managerial Leadership* dan *Organizational Culture* Terhadap *Strategic Performance* PT. XYZ: Peran Mediasi *Employee Engagement*

Rosy Angelina Latuharhary*, Muhammad Ryan Alamsyah, Sukri Agustian,
Pupung Purnamasari

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Pelita Bangsa

Alamat : Jl. Inspeksi Kalimalang No.9, Cibatu, Cikarang Selatan, Bekasi, Jawa Barat.

Korespondensi: rossyangelina02@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of managerial leadership and organizational culture on strategic performance, with employee engagement as a mediating variable at PT. XYZ, a manufacturer of baby and adult diapers. A quantitative approach was employed, involving 180 employees using a six-point Likert-scale questionnaire. Data analysis was conducted using the SEM-PLS method using SmartPLS 4.0, evaluating the outer model (validity and reliability) and inner model (path coefficient, R-square, and Q²). The results indicate that organizational culture significantly influences strategic performance, while managerial leadership has no direct effect. However, managerial leadership and organizational culture positively influence employee engagement, and employee engagement has been shown to improve the company's strategic performance. Furthermore, employee engagement acts as a mediator, strengthening the relationship between managerial leadership and organizational culture and strategic performance. These findings confirm that an adaptive work culture and high employee engagement are key levers for improving strategic performance, while leadership plays an indirect role through strengthening engagement. The practical implications of this study encourage companies to strengthen collaborative cultures, enhance participatory leadership styles, and develop sustainable engagement programs to maintain organizational quality, efficiency, and innovation.*

Keywords: *employee engagement, managerial leadership, organizational culture, PT. XYZ, strategic performance.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh managerial leadership dan organizational culture terhadap strategic performance dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada PT. XYZ, produsen popok bayi dan dewasa. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui survei terhadap 180 karyawan menggunakan kuesioner skala Likert enam poin. Analisis data dilakukan dengan metode SEM-PLS menggunakan SmartPLS 4.0 melalui evaluasi *outer model* (validitas dan reliabilitas) dan *inner model* (koefisien jalur, R-square, dan Q²). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja strategis, sementara kepemimpinan manajerial tidak berpengaruh langsung. Namun, kepemimpinan manajerial dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, dan *employee engagement* terbukti meningkatkan kinerja strategis perusahaan. Selain itu, *employee engagement* berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan manajerial dan budaya organisasi dengan kinerja strategis. Temuan ini menegaskan bahwa budaya kerja yang adaptif dan keterlibatan karyawan yang tinggi menjadi pengungkit utama peningkatan kinerja strategis, sementara peran kepemimpinan bekerja secara tidak langsung melalui penguatan engagement. Implikasi praktis dari penelitian ini mendorong perusahaan untuk memperkuat budaya kolaboratif, meningkatkan gaya kepemimpinan partisipatif, serta mengembangkan program engagement yang berkelanjutan guna menjaga kualitas, efisiensi, dan inovasi organisasi.

Kata kunci: *employee engagement, managerial leadership, organizational culture, PT. XYZ, strategic performance.*

LATAR BELAKANG

Perusahaan manufaktur di Indonesia menghadapi tekanan yang semakin besar untuk meningkatkan daya saing di tengah ketidakpastian ekonomi global dan perubahan perilaku konsumen. PT. XYZ, sebagai perusahaan yang memproduksi popok bayi dan dewasa, merupakan bagian dari industri yang sangat bergantung pada efisiensi produksi, inovasi produk, serta kepuasan pelanggan. Dalam industri dengan tingkat persaingan yang tinggi, kinerja strategis perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan kepemimpinan manajerial dan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada tujuan jangka panjang (Alateeg & Alhammadi, 2024).

Kepemimpinan manajerial memainkan peran penting dalam menentukan arah organisasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai target strategis. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengintegrasikan visi perusahaan ke dalam aktivitas operasional dan membangun tim yang solid melalui komunikasi, keteladanan, dan pemberdayaan (Lubis et al., 2024). Dalam konteks industri manufaktur seperti PT. XYZ, kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada hasil menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan kualitas produk dan efisiensi proses produksi. Studi oleh Li et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan manajerial yang baik meningkatkan koordinasi lintas fungsi dan memperkuat komitmen terhadap pencapaian target strategis.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi merupakan landasan yang membentuk perilaku dan sikap kerja karyawan. Budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja (Braicu, 2024). Dalam perusahaan manufaktur, budaya organisasi yang kuat mendukung penerapan sistem manajemen mutu dan standar keselamatan kerja yang berkelanjutan. Ghaleb (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk identitas perusahaan serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar. Budaya yang selaras dengan nilai perusahaan membantu memperkuat keunggulan kompetitif dan menjaga kepuasan pelanggan secara konsisten.

Namun, kedua faktor tersebut akan sulit memberikan hasil maksimal tanpa adanya keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang tinggi. Karyawan yang terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas

dan produktivitas yang lebih baik (Yinusa & Ogoun, 2024). Menurut Wijaya (2023), *employee engagement* bertindak sebagai jembatan antara kepemimpinan dan kinerja strategis, karena melalui keterlibatan tersebut, karyawan mampu menyalurkan energi, semangat, dan kreativitasnya untuk mendukung visi perusahaan. Dalam konteks PT. XYZ, meningkatkan engagement berarti memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, dan memiliki kesempatan berkembang secara profesional.

Kinerja strategis (*strategic performance*) mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu mengimplementasikan strategi yang selaras dengan tujuan jangka panjang, seperti pertumbuhan pasar, efisiensi biaya, dan inovasi produk (Adepoju et al., 2023). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kinerja strategis bukan hanya hasil dari strategi yang tepat, tetapi juga dari kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi yang mendorong pelaksanaan strategi tersebut secara efektif (Alateeg & Alhammadi, 2024). Oleh karena itu, memahami hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan engagement menjadi hal penting dalam merancang strategi manajemen yang berkelanjutan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan manajerial memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja organisasi (Mulievi & Tsuma, 2021). Selain itu, budaya organisasi yang kuat berkontribusi terhadap peningkatan engagement karyawan dan pencapaian tujuan strategis (Abduraimi et al., 2023). Namun, sebagian besar penelitian masih menempatkan kedua variabel tersebut sebagai faktor langsung terhadap kinerja, sementara peran mediasi engagement belum banyak dieksplorasi dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Oleh karena itu, studi ini penting untuk mengisi celah penelitian tersebut dengan meneliti bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi memengaruhi kinerja strategis melalui keterlibatan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *managerial leadership* dan *organizational culture* terhadap *strategic performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada PT. XYZ. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi rujukan praktis bagi perusahaan

manufaktur dalam membangun kepemimpinan dan budaya kerja yang mendorong keterlibatan serta peningkatan kinerja strategis secara berkelanjutan.

KAJIAN TEORITIS

Managerial Leadership

Kepemimpinan manajerial (*managerial leadership*) merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Menurut Turyadi et al. (2023), kepemimpinan manajerial melibatkan proses mempengaruhi orang lain agar memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efisien. Kepemimpinan ini menekankan keseimbangan antara dimensi manusia dan hasil kerja, di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian target tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu dalam organisasi (Salas-Vallina et al., 2021). Pemimpin manajerial yang efektif mampu membangun kepercayaan, menciptakan visi yang jelas, dan mengkoordinasikan sumber daya organisasi agar selaras dengan strategi perusahaan (Taleh Khalilov, 2025). Menurut Saputra (2021), indikator *managerial leadership* meliputi: (1) kemampuan memberikan arahan yang jelas; (2) kemampuan mengambil keputusan yang tepat; (3) kemampuan komunikasi yang efektif; (4) kemampuan memotivasi dan menginspirasi bawahan; serta (5) kemampuan melakukan evaluasi dan pengendalian terhadap kinerja tim.

Organizational Culture

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membentuk perilaku dan cara kerja dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Bamidele (2022), budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme sosial yang menuntun perilaku individu dalam organisasi melalui asumsi dasar yang telah diterima secara kolektif. Budaya yang kuat mendorong keseragaman perilaku, meningkatkan loyalitas karyawan, serta memperkuat identitas perusahaan (Ding & Hong, 2025). Dalam perusahaan manufaktur, budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada inovasi dapat meningkatkan kualitas produksi serta efisiensi operasional (Osman et al., 2023). Budaya organisasi yang baik juga menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang konsisten dengan visi dan nilai perusahaan. Menurut Robins & Coulter (2022), indikator *organizational culture* meliputi: (1) inovasi

dan keberanian mengambil risiko; (2) perhatian terhadap detail; (3) orientasi terhadap hasil; (4) orientasi terhadap manusia; (5) orientasi terhadap tim; (6) stabilitas dan konsistensi dalam proses kerja.

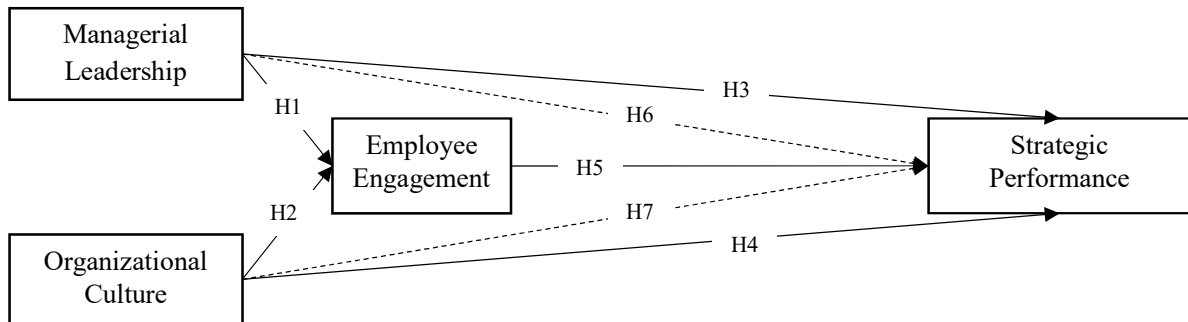
Strategic Performance

Kinerja strategis (*strategic performance*) menggambarkan sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan jangka panjangnya melalui penerapan strategi yang efektif dan berkelanjutan. Menurut Omran et al. (2021), kinerja strategis tidak hanya diukur dari hasil keuangan tetapi juga dari aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, pembelajaran organisasi, dan pertumbuhan. Kinerja strategis mencerminkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika pasar dan menciptakan nilai berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan (Audi & Yu, 2024). Evaluasi kinerja strategis juga digunakan untuk memastikan bahwa setiap unit dalam organisasi berkontribusi terhadap visi dan misi perusahaan (Rafiq et al., 2020). Menurut Heydari et al. (2020), indikator *strategic performance* meliputi: (1) perspektif keuangan (profitabilitas, efisiensi biaya); (2) perspektif pelanggan (kepuasan dan loyalitas); (3) perspektif proses internal (kualitas dan inovasi proses); serta (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (pengembangan SDM dan sistem informasi manajemen).

Employee Engagement

Keterlibatan karyawan (employee engagement) merupakan keadaan psikologis positif di mana individu menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya. Menurut Huang et al. (2022), *employee engagement* adalah kondisi di mana karyawan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran pekerjaan mereka. Engagement menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi Abdulrahman et al. (2022). Karyawan yang terlibat aktif cenderung memiliki semangat tinggi, berinisiatif, serta berorientasi pada pencapaian hasil yang unggul (Baran & Sypniewska, 2020). Engagement juga terbukti memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja strategis perusahaan karena karyawan yang terlibat merasa pekerjaan mereka bermakna dan selaras dengan tujuan organisasi (Schaufeli, 2021). Menurut So et al. (2022), indikator *employee engagement* meliputi: (1) *vigor* atau semangat kerja tinggi; (2) *dedication* atau rasa antusias dan kebanggaan terhadap pekerjaan; serta (3) *absorption* atau keterlibatan mendalam dalam aktivitas kerja.

Adapun kerangka konseptual penelitian meliputi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, hipotesis penelitian ini meliputi sebagai berikut.

- H1: Managerial Leadership berpengaruh dan signifikan terhadap Strategic Performance di PT. XYZ.
- H2: Organizational Culture berpengaruh dan signifikan terhadap Strategic Performance di PT. XYZ.
- H3: Managerial Leadership berpengaruh dan signifikan terhadap Employee Engagement di PT. XYZ.
- H4: Organizational Culture berpengaruh dan signifikan terhadap Employee Engagement di PT. XYZ.
- H5: Employee Engagement berpengaruh dan signifikan terhadap Strategic Performance di PT. XYZ.
- H6: Employee Engagement memediasi pengaruh Managerial Leadership terhadap Strategic Performance di PT. XYZ.
- H7: Employee Engagement memediasi pengaruh Organizational Culture terhadap Strategic Performance di PT. XYZ.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif untuk menguji hubungan antarvariabel *managerial leadership*, *organizational culture*, *employee engagement*, dan *strategic performance* di PT. XYZ. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menggambarkan hubungan kausal antarvariabel secara objektif dan terukur melalui analisis statistik Sugiyono (2022). Penelitian ini berfokus

pada bagaimana kepemimpinan manajerial dan budaya organisasi berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja strategis dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang bekerja di seluruh departemen perusahaan, mencakup divisi produksi, administrasi, pemasaran, dan keuangan, agar hasil penelitian dapat merepresentasikan kondisi organisasi secara menyeluruh.

Responden dalam penelitian ini berjumlah 180 karyawan, yang ditentukan berdasarkan rumus *10 kali total indikator penelitian* sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2017) untuk analisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu memilih responden yang telah bekerja minimal satu tahun agar memiliki pemahaman yang memadai tentang sistem kepemimpinan, budaya kerja, dan strategi perusahaan. Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner skala Likert 1–6, dengan kategori “Sangat Tidak Setuju (1)” hingga “Sangat Setuju (6)”. Skala enam poin ini dipilih untuk mengurangi bias jawaban tengah (*central tendency bias*) dan mendorong responden memberikan penilaian yang lebih jelas terhadap setiap pernyataan.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Tahapan analisis mencakup dua tahap utama, yaitu evaluasi outer model dan evaluasi inner model. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas komposit. Sementara itu, evaluasi *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel laten melalui analisis nilai *path coefficient*, *R-square*, *effect size* (f^2), serta *predictive relevance* (Q^2). Uji signifikansi dilakukan dengan metode *bootstrapping* pada tingkat kepercayaan 95% untuk memastikan kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian (Hair et al., 2021). Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai sejauh mana kepemimpinan manajerial dan budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja strategis melalui peran mediasi *employee engagement* di PT. XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

a. Outer Model

Tahapan analisis outer model digunakan untuk menilai kualitas konstruk dalam model penelitian melalui pengujian validitas dan reliabilitas indikator yang membentuk setiap variabel laten. Evaluasi ini bertujuan memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabelnya secara tepat, sehingga hasil analisis memiliki validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas yang baik (Hair et al., 2019). Adapun hasil pengujian *outer loading* dan *construct reliability and validity* disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Outer Loading dan Construct Reliability and Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's alpha	CR	AVE
Employee Engagement	EE1	0.809	0.841	0.86	0.759
	EE2	0.901			
	EE3	0.901			
Managerial Leadership	ML1	0.817	0.806	0.806	0.565
	ML2	0.757			
	ML3	0.716			
	ML4	0.741			
	ML5	0.723			
Organizational Culture	OC1	0.863	0.842	0.851	0.678
	OC2	0.789			
	OC5	0.863			
	OC6	0.774			
Strategic Performance	SP1	0.895	0.927	0.927	0.82
	SP2	0.92			
	SP3	0.898			
	SP4	0.91			

Sumber : Data diolah (2025)

Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan melalui tiga komponen utama, yaitu nilai *outer loading* untuk menilai validitas konvergen, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk melihat sejauh mana variabel mampu menjelaskan indikatornya, serta nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* (CR) untuk mengukur konsistensi internal antarindikator. Suatu konstruk dianggap valid apabila *outer loading* lebih besar dari 0.70, AVE di atas 0.50, dan reliabilitas (α dan CR) melebihi 0.70 (Hair et al., 2017).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0.70, yang berarti setiap item pertanyaan telah mampu menjelaskan konstruksya dengan baik. Nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* untuk seluruh variabel berkisar antara 0.806 hingga 0.927, menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Selanjutnya, nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0.50, menandakan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruksya. Secara khusus, variabel *Strategic Performance* menunjukkan hasil paling kuat dengan AVE 0.82, mengindikasikan bahwa dimensi kinerja strategis (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran) sangat representatif.

Salah satu langkah penting dalam evaluasi outer model adalah pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT). Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk benar-benar berbeda satu sama lain dan tidak terjadi tumpang tindih antarvariabel laten. Nilai HTMT yang baik berada di bawah 0.90 untuk konstruk yang berbeda, yang menunjukkan adanya validitas diskriminan yang kuat. Pengujian ini penting untuk menjawab tujuan penelitian dengan memastikan bahwa hubungan antarvariabel yang diuji dalam inner model benar-benar merepresentasikan fenomena konseptual yang berbeda, bukan akibat redundansi konstruk. Adapun hasil perhitungan validitas diskriminan melalui matriks HTMT disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Discriminant Validity - Matriks HTMT

	Employee Engagement	Managerial Leadership	Organizational Culture	Strategic Performance
Employee Engagement				
Managerial Leadership	0.705			
Organizational Culture	0.577	0.63		
Strategic Performance	0.777	0.61	0.802	

Sumber : Data diolah (2025)

Hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai korelasi antarvariabel berada di bawah ambang batas 0.90. Nilai HTMT tertinggi sebesar 0.802 terdapat antara *Organizational Culture* dan *Strategic Performance*, menandakan hubungan yang cukup kuat namun tetap menunjukkan perbedaan

konseptual yang jelas. Nilai lainnya, seperti hubungan antara *Managerial Leadership* dan *Employee Engagement* (0.705), serta antara *Employee Engagement* dan *Strategic Performance* (0.777), juga masih berada dalam batas aman dan mengindikasikan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian ini saling independen secara konseptual.

b. Inner Model

Tahap evaluasi inner model dilakukan setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel. Tujuannya adalah untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten serta kemampuan model dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Evaluasi dilakukan melalui tiga parameter utama yaitu *effect size* (f^2) untuk melihat kekuatan pengaruh setiap variabel eksogen terhadap endogen, *R-square adjusted* untuk menilai tingkat kemampuan prediktif model, dan *Q-square* (Q^2) untuk menguji relevansi prediktif model secara keseluruhan (Hair et al., 2019). Kriteria penilaian menunjukkan bahwa nilai f^2 sebesar 0.02 dikategorikan kecil, 0.15 sedang, dan 0.35 besar, sedangkan *R-square* sebesar 0.25, 0.50, dan 0.75 masing-masing menunjukkan tingkat moderat hingga tinggi (Hair et al., 2019). Adapun hasil evaluasi hubungan antarvariabel laten disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. Model Evaluation

Jalur	f-square	R-square adjusted	Q ²
Managerial Leadership -> Employee Engagement	0.227	0.384	0.288
Organizational Culture -> Employee Engagement	0.087		
Employee Engagement -> Strategic Performance	0.367	0.384	0.542
Managerial Leadership -> Strategic Performance	0.000		
Organizational Culture -> Strategic Performance	0.489		

Sumber : Data Diolah (2025)

Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa pengaruh *Managerial Leadership* terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai f^2 sebesar 0.227, yang termasuk dalam kategori sedang, serta menghasilkan *R-square adjusted* sebesar 0.384. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 38,4% variasi keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan manajerial dan budaya organisasi. Nilai Q^2 sebesar

0.288 mengindikasikan kemampuan prediksi model terhadap *Employee Engagement* cukup baik. Sementara itu, *Employee Engagement* memiliki pengaruh kuat terhadap *Strategic Performance* dengan f^2 sebesar 0.367 dan Q^2 0.542, menunjukkan relevansi prediktif tinggi dalam menjelaskan kinerja strategis perusahaan. Variabel *Organizational Culture* juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Strategic Performance* dengan f^2 0.489, menunjukkan efek besar dalam mendukung strategi organisasi.

c. Uji Hipotesis

Tahapan uji hipotesis dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel laten dalam model struktural (*inner model*) menggunakan metode *bootstrapping* pada tingkat kepercayaan 95%. Uji ini bertujuan untuk menentukan apakah hubungan antarvariabel signifikan atau tidak berdasarkan nilai *T-statistic* dan *P-value*. Menurut Hair et al. (2019), kriteria pengambilan keputusan adalah hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *T-statistic* > 1.96 dan *P-value* < 0.05. Adapun hasil pengujian hubungan antarvariabel laten disajikan pada tabel di bawah ini.

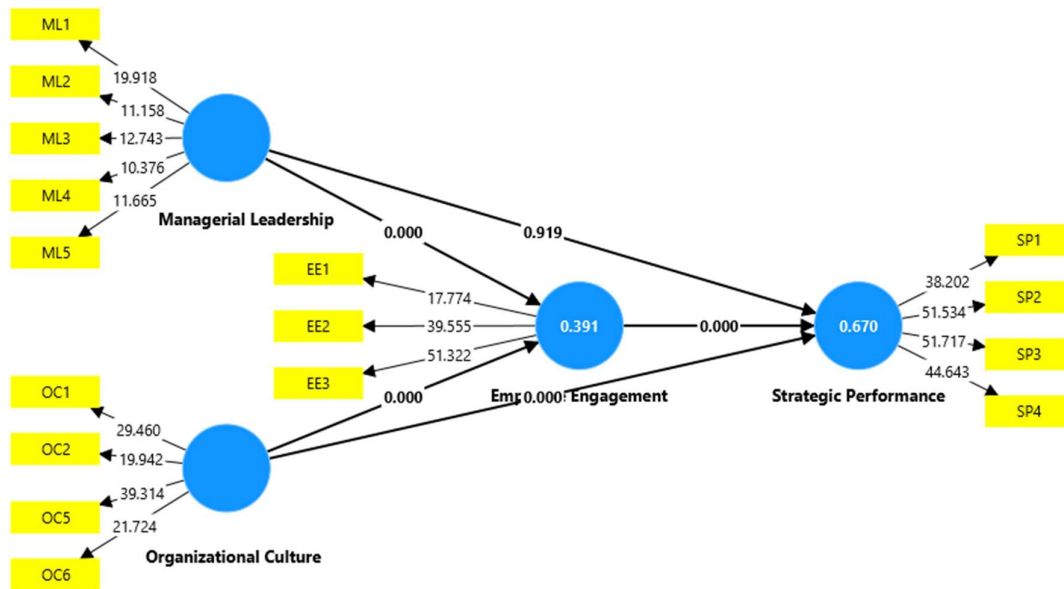
Tabel 4. Pengujian Hipotesis Model

	Hipotesis	Original sample	T statistics	P values	Keputusan
H1	Managerial Leadership -> Strategic Performance	0.006	0.101	0.919	Ditolak
H2	Organizational Culture -> Strategic Performance	0.493	9.621	0.000	Diterima
H3	Managerial Leadership -> Employee Engagement	0.438	5.488	0.000	Diterima
H4	Organizational Culture -> Employee Engagement	0.271	4.009	0.000	Diterima
H5	Employee Engagement -> Strategic Performance	0.446	6.555	0.000	Diterima
H6	Managerial Leadership -> Employee Engagement -> Strategic Performance	0.196	3.998	0.000	Diterima
H7	Organizational Culture -> Employee Engagement -> Strategic Performance	0.121	3.101	0.002	Diterima

Sumber : Data Diolah (2025)

Dengan pengujian hipotesis, peneliti dapat menjawab tujuan utama penelitian, yaitu menilai pengaruh langsung maupun tidak langsung antara *managerial leadership*, *organizational culture*, *employee engagement*, dan *strategic performance*

di PT. XYZ. Berdasarkan uji hipotesis di atas, adapun hasil model struktural SEM PLS disajikan Sebagai berikut.



Gambar 1. Model Struktural SEM PLS

2. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menggambarkan bahwa dari tujuh hubungan yang diuji, enam di antaranya menunjukkan pengaruh signifikan, sementara satu hubungan dinyatakan tidak signifikan. Temuan ini memperlihatkan adanya perbedaan peran antara *managerial leadership* dan *organizational culture* dalam memengaruhi *strategic performance*. Nilai koefisien *managerial leadership* terhadap *strategic performance* sebesar $\beta = 0.006$ dengan *T-statistic* 0.101 dan *P-value* 0.919 mengindikasikan bahwa kepemimpinan manajerial tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap pencapaian kinerja strategis perusahaan. Hasil ini dapat dipahami karena kepemimpinan lebih berperan sebagai faktor yang mendorong perilaku kerja karyawan daripada secara langsung menghasilkan keluaran strategis. Menurut Mazzetti & Schaufeli (2022), kepemimpinan efektif berfungsi menyalurkan visi organisasi melalui motivasi, komunikasi, dan koordinasi tim, yang dalam konteks ini bekerja secara tidak langsung melalui variabel perantara seperti *employee engagement*. Sebaliknya, *organizational culture* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *strategic performance* ($\beta = 0.493$; $T = 9.621$; $P = 0.000$). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi

hasil mampu memperkuat kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnis. Hal ini selaras dengan pandangan Akpa et al. (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan konsisten dengan nilai perusahaan menjadi fondasi utama bagi pencapaian kinerja jangka panjang.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa *managerial leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0.438$; $T = 5.488$; $P = 0.000$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, partisipatif, dan komunikatif dapat meningkatkan semangat kerja serta rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai oleh pimpinan akan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (van Tuin et al., 2021). Dalam konteks PT. XYZ, peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberi kejelasan arah kerja berkontribusi besar terhadap keterlibatan karyawan di semua level organisasi. Di sisi lain, *organizational culture* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0.271$; $T = 4.009$; $P = 0.000$). Budaya organisasi yang berlandaskan nilai kepercayaan, keterbukaan, dan kolaborasi menciptakan iklim kerja positif yang mendorong partisipasi aktif karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Kerdipitak & Jermisittiparsert (2020) bahwa budaya organisasi menjadi sistem nilai yang membentuk persepsi dan perilaku karyawan, termasuk dalam hal rasa keterlibatan dan loyalitas terhadap perusahaan.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *strategic performance* ($\beta = 0.446$; $T = 6.555$; $P = 0.000$). Hasil ini memperkuat argumen bahwa keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam pencapaian strategi organisasi. Karyawan yang terlibat aktif akan memiliki semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterpaduan (*absorption*) yang tinggi terhadap pekerjaannya, sehingga lebih berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan (Maisyuri & Ariyanto, 2021). Dalam industri manufaktur seperti PT. XYZ, tingkat keterlibatan yang tinggi menciptakan konsistensi dalam menjaga kualitas produk, mengurangi kesalahan produksi, serta mempercepat pencapaian target strategis. Hasil ini memperkuat teori Talebzadeh & Karatepe (2019) yang menjelaskan bahwa engagement menjadi

mekanisme penting dalam menghubungkan kondisi kerja yang mendukung dengan hasil kinerja yang unggul.

Selain hubungan langsung, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan tidak langsung yang signifikan melalui efek mediasi *employee engagement*. Variabel ini terbukti memediasi pengaruh *managerial leadership* terhadap *strategic performance* ($\beta = 0.196$; $T = 3.998$; $P = 0.000$) serta memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap *strategic performance* ($\beta = 0.121$; $T = 3.101$; $P = 0.002$). Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi tidak serta-merta menghasilkan kinerja strategis, melainkan beroperasi melalui peningkatan keterlibatan karyawan sebagai mekanisme psikologis dan operasional. Katili & Sakir (2024) menekankan bahwa *employee engagement* merupakan jembatan yang mengubah pengaruh kepemimpinan menjadi perilaku kerja produktif, sedangkan budaya organisasi berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang memperkuat keterlibatan tersebut. Dalam konteks ini, *employee engagement* tidak hanya menjadi faktor individual, tetapi juga fungsi dari interaksi sosial dan struktural di tempat kerja yang dikelola oleh pemimpin dan budaya perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran yang sangat penting sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *managerial leadership* dan *organizational culture* terhadap *strategic performance*. Model penelitian yang diuji menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif dan budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja strategis perusahaan apabila disertai keterlibatan karyawan yang tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan Shofiana & Perkasa (2025) yang menyatakan bahwa engagement berfungsi sebagai katalis yang memperkuat hubungan antara faktor organisasi dan hasil kinerja, karena karyawan yang merasa terlibat akan lebih mampu menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam tindakan nyata. Bagi PT. XYZ, hasil ini menegaskan pentingnya memperkuat kepemimpinan partisipatif dan nilai budaya kolaboratif untuk mendorong semangat kerja karyawan yang pada akhirnya berimplikasi langsung terhadap pencapaian sasaran strategis dan daya saing jangka panjang perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja strategis perusahaan terutama ditopang oleh budaya organisasi yang kuat dan keterlibatan karyawan yang tinggi. Budaya yang menekankan kolaborasi, orientasi hasil, dan perbaikan berkelanjutan berkontribusi langsung pada pencapaian sasaran strategis. Sementara itu, keterlibatan karyawan terbukti menjadi pendorong penting bagi peningkatan kualitas, efisiensi proses, dan kecepatan inovasi sehingga berdampak nyata pada kinerja strategis. Peran kepemimpinan manajerial tidak muncul sebagai pengaruh langsung terhadap kinerja strategis, tetapi bekerja secara kuat melalui peningkatan keterlibatan karyawan. Pemimpin yang jelas dalam arahan, efektif berkomunikasi, dan konsisten memberi dukungan mampu menumbuhkan semangat, dedikasi, dan keterpaduan kerja, yang pada akhirnya menaikkan kinerja strategis melalui jalur engagement. Temuan ini menempatkan *engagement* sebagai jembatan psikologis dan operasional yang menghubungkan praktik kepemimpinan dan budaya dengan keluaran strategis. Implikasi praktis menekankan perlunya menyatukan agenda penguatan budaya dan pengembangan kepemimpinan partisipatif dengan program engagement yang terstruktur, seperti coaching rutin, *feedback* dua arah, penghargaan berbasis kinerja, serta pengembangan kompetensi. Perusahaan juga perlu menjaga mekanisme pemantauan kinerja strategis yang mengaitkan indikator keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan intervensi kepemimpinan dan budaya, sehingga dampak terhadap engagement dan hasil strategis dapat terus dikawal secara konsisten.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih penulis ucapkan kepada dosen pengampu mata kuliah Manajemen Strategi Terintegrasi (Dr.Pupung Purnamasari, SE., MM) dan seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Abdulrahman, B. S., Qader, K. S., Jamil, D. A., Sabah, K. K., Gardi, B., & Anwer, S. A. (2022). Work engagement and its influence in boosting productivity. *International Journal of Language, Literature and Culture*, 2(6), 30–41. <https://doi.org/10.22161/ijllc.2.6.3>

- Abduraimi, P. B., Mustafi, M., & Islami, X. (2023). The Role of Organizational Culture on Employee Engagement. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 109–122. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17241>
- Adepoju, A. H., Eweje, A., Collins, A., & Hamza, O. (2023). Developing strategic roadmaps for data-driven organizations: A model for aligning projects with business goals. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(6), 1128–1140. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2023.4.6.1128-1140>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
- Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The impact of organizational culture on organizational innovation with mediation role of strategic leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843–858.
- Audi, M., & Yu, H. (2024). Strategic value creation through corporate social responsibility adoption for sustainable financial performance. *Journal of Policy Options*, 7(4), 14–21.
- Bamidele, R. (2022). Organizational culture. *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*, 1, 284–294.
- Braicu, C. (2024). Performance Management and Organizational Culture: Mutual Influences in Service-Providing Organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 24(2), 366–371.
- Ding, J., & Hong, G. (2025). Fostering Loyalty and Creativity: How Organizational Culture Shapes Employee Commitment and Innovation in South Korean Firms. *Behavioral Sciences*, 15(4), 529. <https://doi.org/10.3390/bs15040529>
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, and Work Motivation in Determining the Success of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59–70. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin Dan Inovasi Teknologi*, 2(03), 727–735. <https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098>
- Hair, J. F., Hauff, S., Hult, G. T. M., Richter, N. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung*. Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800653614>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Heydari, M., Xiaohu, Z., Lai, K. K., & Yuxi, Z. (2020). Оцінка ефективності організаційних стратегій. *Proceedings of the National Aviation University*, 82(1), 77–93. <https://doi.org/10.18372/2306-1472.82.14615>
- Huang, S. Y. B., Huang, C.-H., & Chang, T.-W. (2022). A New Concept of Work Engagement Theory in Cognitive Engagement, Emotional Engagement, and Physical Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663440>
- Katili, P., & Sakir, M. (2024). Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan Employee Engagement Melalui Komitmen Kerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu*, 3(4), 2815–2824.

- Kerdpitak, C., & Jermstittiparsert, K. (2020). The influence of organizational culture, employee commitment and organization citizen behaviour on the HRM practices: Mediating role of perceived organization support. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 407–415.
- Li, S., Wang, K., Huo, B., Zhao, X., & Cui, X. (2022). The impact of cross-functional coordination on customer coordination and operational performance: an information processing view. *Industrial Management & Data Systems*, 122(1), 167–193. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2021-0265>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLOS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Mulievi, N. R., & Tsuma, E. (2021). Relationship between leadership and employee engagement in organizations today, a focus on Vihiga County government: A scoping review. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 9(1), 132–141.
- Omran, M., Khallaf, A., Gleason, K., & Tahat, Y. (2021). Non-financial performance measures disclosure, quality strategy, and organizational financial performance: a mediating model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 652–675. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1625708>
- Osman, A. M., Liu, Y., & Wang, Z. (2023). Influence of Organizational Culture on Construction Firms' Performance: The Mediating Roles of Innovation and Marketing Capabilities. *Buildings*, 13(2), 308. <https://doi.org/10.3390/buildings13020308>
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart. *Sustainability*, 12(4), 1365. <https://doi.org/10.3390/su12041365>
- Robins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How <scp>human resource management</scp> practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Shofiana, D., & Perkasa, D. H. (2025). Employee Engagement dalam Meningkatkan Kinerja Ekspatriat. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(1), 881–892.
- So, B. H., Kim, J. H., Ro, Y. J., & Song, J. H. (2022). Developing a measurement scale for employee engagement: a validation study in a South Korean context. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 585–606. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2020-0155>
- Maisyuri, S. I. R., & Ariyanto, E. (2021). The Affect of Vigor, Dedication and Absorption on The Employee Performance at PT. Mandiri Utama Finance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(4), 689–702. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i4.819>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabet.

- Talebzadeh, N., & Karatepe, O. M. (2019). Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1227–1245. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0195>
- Taleh Khalilov. (2025). The Role of Leadership and Managerial Skills in Strategic Planning. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(20s), 98–104. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i20s.3014>
- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671–1677.
- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483–505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>
- Wijaya, S. (2023). Pengaruh Ethical Leadership Dalam Menciptakan Work Engagement Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1), 378–392. <https://doi.org/10.52859/jbm.v12i1.497>
- Yinusa, D., & Ogoun, J. (2024). Exploring Communication Practices as Drivers of Employee Loyalty and Engagement. *Journal of Policy Options*, 7(3), 1–11.