

**PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN, LINGKUNGAN
KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN
(STUDI PADA UMKM PELAKU USAHA MADU DI KOTA
MALANG)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

Oleh:

FEBIAN AQILA ADABY

NPM 22201081130



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

2026

MOTTO

“ Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan “

(Q.S Al Insyirah : 5-6)

“ Tidak ada mimpi yang terlalu tinggi dan tidak ada mimpi yang patut diremehkan. Lambungkan setinggi yang kau inginkan dan gapailah dengan selayaknya yang kau harapkan “

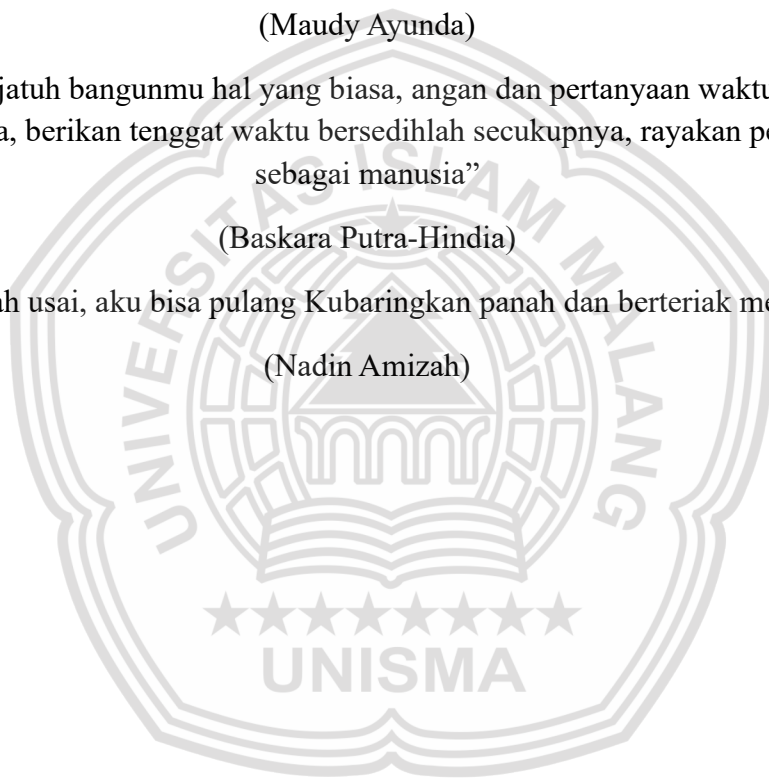
(Maudy Ayunda)

“Semua jatuh bangunmu hal yang biasa, angan dan pertanyaan waktu yang menjawabnya, berikan tenggat waktu bersedihlah secukupnya, rayakan perasaanmu sebagai manusia”

(Baskara Putra-Hindia)

“ Perang telah usai, aku bisa pulang Kubaringkan panah dan berteriak menangg “

(Nadin Amizah)



**Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya
Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada UMKM
Pelaku Usaha Madu Di Kota Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Oleh:
FEBIAN AQILA ADABY
22201081130



Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Hari/Tanggal: Jum'at, 06 Maret 2026

Dosen Pembimbing 1



Afi Rachmat Slamet, S.E., M.M

Dosen Pembimbing 2



Dr. Sulton Sholehuddin, SE., MM.



SKRIPSI

KETERLIBATAN KARYAWAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA UMKM PELAKU USAHA MADU DI
KOTA MALANG)

FEBIAN AQILA ADABY

22201081130

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Hari/Tanggal : Jum'at, 06 Maret 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



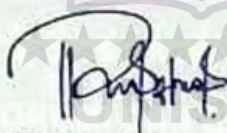
Afi Rachmat Slamet, S.E., M.M.

Pembimbing Pendamping



Dr. Sulton Sholehuddin, SE., MM

Anggota Dewan Penguji lain



Dr. Ratna Tri Hardaningtyas, SE., MM

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Guna memperoleh gelar :

(S.M) SARJANA MANAJEMEN

Hari/Tanggal : Jum'at, 06 Maret 2026



Atifudin, SE., M.SA., Ak., CPA., CBV

Ketua Jurusan



Dr. M. Ridwan Basalamah, SE, MM



UNIVERSITAS ISLAM MALANG

FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : UNGGUL



Alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax : 0341 - 552249

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Nama : **Febian Aqila Adaby**
NPM : **22201081130**
Program Studi : **Manajemen**

Menyatakan bahwa Tugas Akhir dengan judul :

Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada UMKM Pelaku Usaha Madu Di Kota Malang)Yang diuji pada tanggal : **06 Maret 2026** adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

Dan saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat atau keseluruhan hasil tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diakui sebagai hasil tulisan saya sendiri, dan dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisan aslinya.

Apabila saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut diatas, maka saya menarik Tugas Akhir yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut diatas seolah-olah hasil karya saya sendiri, maka gelar dan Ijazah yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

Malang, 04 Maret 2026

Yang membuat pernyataan,

**Febian Aqila Adaby**

Ketua Penguji

**Afi Rachmat Slamet, S.E.,
M.M.**

Anggota

**Dr. Sulton Sholehuddin, SE.,
MM.**

Anggota

**Dr. Ratna Tri Hardaningtyas,
SE., MM.**

PT. KEMBANG JOYO BEEKEEPING

Jl. Raya Karanganyar No. 14, Donowarih
Karangploso – Malang – Jawa Timur



Kepada Yth.
Dekan
Fakultas Ekonomi Bisnis Unisma
Di tempat

Malang, 5 Desember 2025

No. : 061/SP/KJB/XII/2025
Isi : Persetujuan Ijin Penelitian
Lamp : -

Sehubungan dengan surat No. 2650/B41/U.08/D/G.46/XII/2025 tanggal 3 Desember 2025
tentang kegiatan Penelitian di PT. Kembang Joyo Beekeeping pada mahasiswa

Nama : Febian Aqila Adaby

Program studi : Manajemen

Kami dari PT. Kembang Joyo Beekeeping menyetujui untuk kegiatan tersebut.

Demikianlah surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima
kasih.

★★★★★★★★★
UNISMA

Hormat Kami,



Dewi Masyithoh
Komisaris

SURAT PERNYATAAN

Nomor : 10.001/HRD/SMI-Sket/1/2026
Perihal : Balasan Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth :

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Malang
Di
Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan surat tanggal 17 Januari 2026 perihal permohonan izin tempat penelitian dalam rangka penyusunan skripsi mahasiswa atas nama **Febian Aqila Adaby** dengan NIM : **22201081130** dengan judul skripsi “Pengaruh Keterlibatan Karyawan , Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada UMKM Pelaku Usaha Madu di Kota Malang)”

Perlu kami beberapa hal sebagai berikut :

1. Pada prinsipnya kami tidak keberatan dan dapat mengizinkan pelaksanaan penelitian tersebut di area perusahaan kami.
2. Izin melakukan penelitian diberikan semata-mata hanya untuk keperluan akademik
3. Waktu pengambilan data dilakukan pada tanggal 26 Januari 2026 (pada jam kerja)

Demikian Surat Balasan dari kami, atas perhatian kami ucapkan terimakasih

Malang, 23 Januari 2026

Human Resource Development



**SARANG
MADUKU**
YANG ADALAH BELAKANG HATI

Mar'atus Sholikhah
Mar'atus Sholikhah

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur Alhamdulillah saya ucapkan kepada-Mu ya Rabb Dengan Ridho-Mu karya ini dapat terselesaikan dengan tepat waktu. Tak lupa sholawat serta salam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW.

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

1. Kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang selalu memberikan perlindungan dan kekuatan sehingga dalam penulisan skripsi ini penulis diberikan kelancaran dan kemudahan.
2. Kepada Baginda Nabi Muhammad SAW. Yang syafaatnya akan selalu kita rasakan pertolonganya.
3. Kepada Ayah dan Bunda, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral, dan materi tanpa henti. Segala perjuangan dan pengorbanan yang diberikan menjadi sumber semangat utama dalam menyelesaikan pendidikan ini.
4. Kepada Adik-adik, yang menjadi sumber semangat dan motivasi bagi penulis untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik
5. Kepada Hani Fatus Zahro, Fatimatuz Zahro, Helmia, Ach. Syaifullah, Dimas Hanif P, Taqiyuddin Rabbani, Rama terimakasih yang sebesar-besarnya kepada teman-teman yang sudah setia menemani penulis melalui perjalanan skripsi yang selalu hadir setiap kali merasa down, bingung.

6. Kepada Ghazy, M. Ali Muzaki, Muhammad Zidan M, Alfian Bisri M, Abdulloh Faqih, Siska Amelia R Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada teman-teman yang selalu memberikan semangat, dan support.
7. Kepada Teman-teman DPM FEB yang belum bisa saya sebutkan satu persatu terimakasih sudah kebersamai penulis tumbuh, berproses di organisasi tersebut.
8. Kepada Teman-teman UKM SENI TARI "Melati Sekar Langit" yang belum bisa saya sebutkan satu persatu terimakasih sudah memberikan kesan yang sangat banyak, memberikan manfaat, serta memberikan ilmu tentang seni.
9. Terakhir, skripsi ini penulis persembahkan kepada FEBIAN AQILA ADABY yang telah berjuang melewati rasa lelah, ragu, dan keterbatasan, namun tetap memilih untuk bertahan dan menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terimakasih karena tidak menyerah, tetap berusaha, dan terus melangkah meskipun prosesnya tidak selalu mudah. Semoga pencapaian ini menjadi pengingat bahwa dengan ketekunan, kesabaran, dan keyakinan, setiap tujuan dapat dicapai.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'aalaaminn, segala puji bagi Allah subhanaahu wa ta'ala yang telah memberikan rahmat dan karunia yang tiada henti hingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UMKM PELAKU USAHA MADU DI KOTA MALANG ”**. Skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana (S1) Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

Dalam penulisan skripsi ini ditemui banyak kesulitan, namun berkat bantuan, dukungan, dan bimbingan serta doa dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik serta dengan waktu yang telah ditentukan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkaitan maupun bagi pembaca sehingga dapat memahami isi dari skripsi ini.

Dalam hal ini penulis ingin menyampaikan banyak terimakasih kepada:

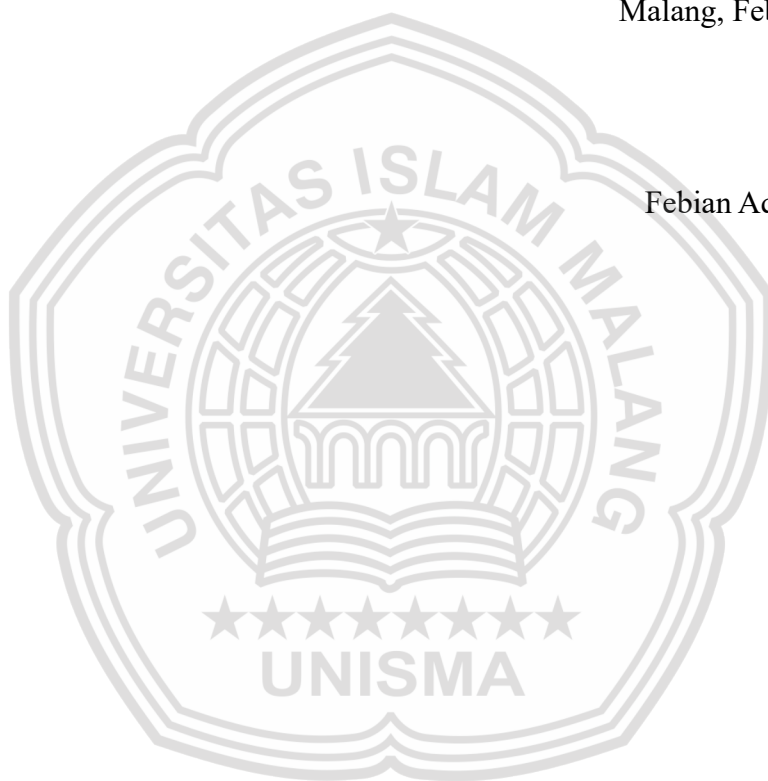
1. Bersyukur kepada ALLAH SWT atas nikmat karunianya, ridho dan inayahnya dalam pengerjaan skripsi dipermudah seta diperlancar, sholawat tetap tercurahkan kepada baginda tercinta Nabi besar MUHAMMAD SAW.
2. Bapak Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Malang.
3. Bapak Afifudin, SE., M.SA., Ak., CAP., CBV Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

4. Bapak Dr. M. Ridwan Basalamah, SE, MM selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang
5. Bapak Afi Rachmat Slamet, S.E.,M.M selaku Dosen Pembimbing I, yang telah dengan sabar meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, serta ilmu yang sangat berharga selama proses penyusunan skripsi ini
6. Bapak Dr. Sulton Sholehuddin, SE.,MM selaku Dosen Pembimbing II, yang telah memberikan masukan, kritik, dan saran yang membangun sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik
7. Seluruh dosen serta civitas akademika Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama saya menempuh pendidikan di Universitas Islam Malang
8. Kepada kedua orang tua, yang selalu mendukung dan mendoakan dengan tiada henti, sehingga penulis mendapatkan banyak motivasi untuk tetap tidak menyerah dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Kepada seluruh keluarga besar saya atas dukungannya di setiap perjalanan ini
10. Sahabat-sahabatku tercinta atas rasa persaudaraan dan senantiasa selalu siap sedia dalam memberikan bantuan, dukungan dan semangatnya serta berbagi keluh kesah.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua serta berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Malang, Februari 2026

Febian Aqila Adaby



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



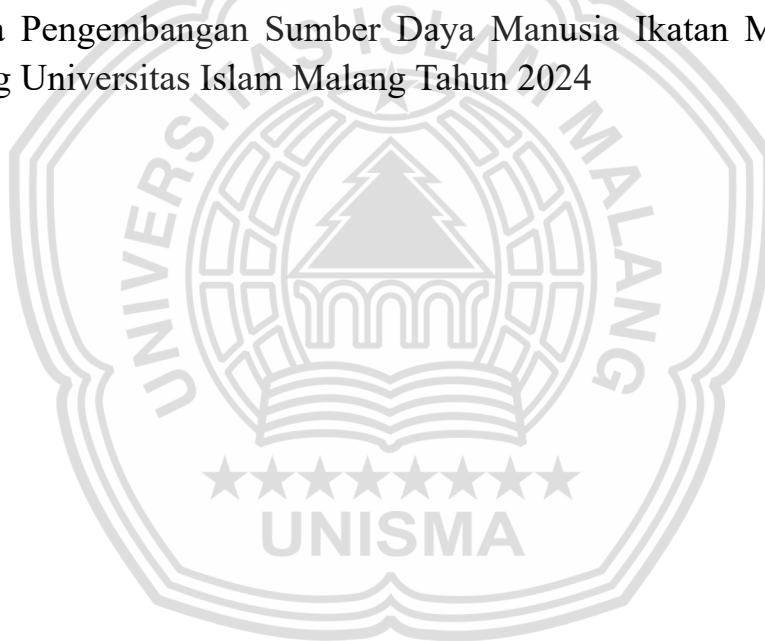
Nama Lengkap : Febian Aqila Adaby
Tempat, Tanggal Lahir : Jombang. 14 September 2005
Nomor Pokok Mahasiswa : 22201081130
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Alamat : Dsn. Tegal Sari Ds. Wringinpitu
Kec. Mojowarno, Kab. Jombang
Nama Orang Tua : Nanang Fahrurrozi, SP (Ayah)
Siti Ikoh Faikoh, SP (Ibu)
No Handphone : 0857-0477-5748
Email : feqilaadaby@unisma.ac.id

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SDIT Al Khalifah Tahun 2010 - 2016
2. MTSN 4 Jombang Tahun 2016 - 2019
3. MAN 4 Jombang Tahun 2019 -2022
4. Universitas Islam Malang Tahun 2022 - 2026

PENGALAMAN ORGANISASI

1. Pimpinan Komisi 2 Dewan Perwakilan Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang Tahun 2025
2. Sekretaris Umum Unit Kreatifitas Mahasiswa Seni Tari “Melati Sekar Langit Universitas Islam Malang Tahun 2025
3. Sekretaris Umum Ikatan Mahasiswa Jombang Universitas Islam Malang Tahun 2025
4. Anggota Komisi 2 Dewan Perwakilan Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang Tahun 2024
5. Anggota Pengembangan Event Unit Kreatifitas Mahasiswa Seni Tari “Melati Sekar Langit Universitas Islam Malang Tahun 2024
6. Anggota Pengembangan Sumber Daya Manusia Ikatan Mahasiswa Jombang Universitas Islam Malang Tahun 2024



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh secara simultan dan parsial variabel keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada UMKM pelaku usaha madu di Kota Malang, khususnya di PT Madu Kembang Joyo Sriwijaya dan Sarang Maduku.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kedua perusahaan tersebut yang berjumlah 49 orang, dan seluruh populasi dijadikan sampel (sampel jenuh). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert. Analisis data menggunakan uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis (uji F dan uji t), serta koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,320 menunjukkan bahwa 32,0% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh ketiga variabel independen, sedangkan sisanya 68,0% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada UMKM pelaku usaha madu di Kota Malang. Saran bagi perusahaan adalah untuk terus meningkatkan keterlibatan karyawan melalui partisipasi, penghargaan, dan komunikasi yang efektif. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain serta memperluas cakupan penelitian.

Kata Kunci: keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan, UMKM Madu

ABSTRACT

This study aims to analyze the simultaneous and partial influence of employee engagement, work environment, and organizational culture on employee performance in MSME honey businesses in Malang City, specifically at PT Madu Kembang Joyo Sriwijaya and Sarang Maduku.

This study used a quantitative approach. The population in this study was all 49 employees of the two companies, and the entire population was sampled (saturated sampling). Data collection was conducted using a questionnaire with a Likert scale. Data analysis used instrument testing (validity and reliability), classical assumption testing, multiple linear regression analysis, hypothesis testing (F and t tests), and the coefficient of determination (R^2) using SPSS. The results showed that employee engagement, work environment, and organizational culture simultaneously had a significant effect on employee performance. Partially, employee engagement had a positive and significant effect on employee performance. However, work environment and organizational culture did not have a significant effect on employee performance. The Adjusted R Square value of 0.320 indicates that 32.0% of the variation in employee performance is explained by the three independent variables, while the remaining 68.0% is explained by factors outside the research model.

This study concludes that employee engagement is the dominant factor influencing employee performance in honey-based MSMEs in Malang City. Recommendations for companies include continuing to improve employee engagement through participation, rewards, and effective communication. Future researchers are advised to add other variables and expand the scope of the study.

Keywords: employee engagement, work environment, organizational culture, employee performance, honey-based MSMEs

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen paling strategis dalam suatu organisasi karena menjadi penggerak utama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan (Ainiyah et al, 2025). Di tengah dinamika persaingan bisnis yang semakin kompleks dan cepat berubah, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, modal finansial, maupun strategi pemasaran, tetapi sangat bergantung pada kualitas, komitmen, dan kinerja individu yang bekerja di dalamnya. SDM memiliki peran penting sebagai faktor produksi yang menentukan produktivitas dan daya saing organisasi. SDM berkualitas mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya lainnya, menciptakan inovasi, dan menghasilkan nilai tambah yang signifikan bagi pertumbuhan ekonomi perusahaan maupun negara. Investasi dalam pengembangan SDM terbukti memberikan return yang tinggi melalui peningkatan efisiensi operasional, pengurangan biaya produksi, dan peningkatan kapasitas inovasi yang pada akhirnya berdampak pada pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas organisasi.

Namun demikian, optimalisasi peran strategis SDM seringkali terhambat oleh berbagai kendala mendasar. Tantangan-tantangan tersebut mencakup keterbatasan akses terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, sistem kompensasi yang kurang kompetitif dan tidak meritokratis, serta lingkungan kerja yang tidak kondusif baik secara fisik maupun psikososial. Selain itu, ketidaksesuaian (*mismatch*) antara kualifikasi karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang terus

berkembang akibat disrupsi teknologi juga menjadi masalah serius (Pantih, 2024). Pada tingkat individu, SDM juga menghadapi berbagai masalah personal yang dapat memengaruhi kapasitas kerjanya, seperti tingkat stres kerja yang tinggi akibat beban kerja berlebihan, rendahnya motivasi dan kepuasan kerja, kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), serta permasalahan kesehatan mental yang belum mendapat perhatian memadai. Akumulasi dari masalah-masalah ini tidak hanya berdampak pada penurunan produktivitas dan kesejahteraan individu, tetapi juga menimbulkan biaya tersembunyi (*hidden cost*) yang besar bagi organisasi, yang termanifestasi dalam tingginya tingkat absensi, *turnover* karyawan, dan penurunan kualitas output kerja. Oleh karena itu, kinerja karyawan yang tinggi, sebagai manifestasi nyata dari SDM yang optimal, menjadi indikator krusial yang mencerminkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, sebab merekalah pelaksana utama dari setiap rencana dan kebijakan strategis yang ditetapkan manajemen.

Pengelolaan SDM yang efektif ini tidak hanya relevan pada tingkat mikro (organisasi), tetapi juga menjadi isu strategis pada tingkat makro (negara). Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan dan persaingan global yang semakin ketat, kualitas sumber daya manusia suatu bangsa menjadi salah satu faktor penentu utama daya saingnya. Kemampuan suatu negara dalam mengembangkan, menarik, dan mempertahankan talenta berkualitas sangat berpengaruh terhadap kapasitas inovasi dan pertumbuhan ekonominya. Untuk mengukur kemampuan tersebut, *International Institute for Management Development* (IMD) menerbitkan *World Talent Ranking* (WTR) yang mengevaluasi negara-negara berdasarkan tiga pilar utama: Investasi dan Pengembangan (*Investment and Development*), Daya Tarik (*Appeal*), dan Kesiapan (*Readiness*). Di kawasan Asia Tenggara (ASEAN) yang sedang

bertransformasi, persaingan untuk menguasai talenta terbaik semakin intens, dan perbedaan peringkat WTR antarnegara mencerminkan variasi dalam kebijakan pendidikan serta strategi pengembangan SDM yang diterapkan. Berikut adalah daftar peringkat lima negara ASEAN dalam *World Talent Ranking 2024*:

Tabel 1.1 Daftar Peringkat WTR 2024 di ASEAN

No	Negara	Peringkat
1.	Singapore	2 Dunia
2.	Malaysia	33 Dunia
3.	Indonesia	46 Dunia
4.	Thailand	47 Dunia
5.	Filipina	63 Dunia

Sumber Data : detikcom 2024

Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian besar terhadap bagaimana menciptakan kondisi kerja yang mampu mendorong keterlibatan karyawan secara aktif, baik secara emosional maupun profesional, agar mereka dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Upaya peningkatan kualitas SDM menjadi suatu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi. Terdapat beberapa strategi kunci yang dapat ditempuh organisasi untuk mengoptimalkan potensi SDM, di antaranya adalah dengan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) melalui komunikasi yang terbuka dan partisipatif, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif yang mendukung kesejahteraan fisik maupun psikologis karyawan, menyediakan program pengembangan kompetensi berkelanjutan yang selaras dengan kebutuhan organisasi dan aspirasi karier karyawan, serta menerapkan sistem penghargaan dan pengakuan yang adil dan transparan.

Keterlibatan karyawan yang tinggi terbukti berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas, loyalitas, dan inovasi, sehingga investasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung keterlibatan karyawan bukan sekadar bentuk kepedulian terhadap kesejahteraan pekerja, melainkan merupakan strategi bisnis yang fundamental untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Maharani & Kuswinarno, 2024). Dengan pendekatan yang terstruktur dalam pengelolaan SDM, organisasi tidak hanya mampu mengatasi berbagai kendala yang ada, tetapi juga dapat mengubah potensi SDM menjadi aset strategis yang memberikan nilai tambah signifikan bagi pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Dengan pendekatan yang terstruktur dalam pengelolaan SDM, organisasi tidak hanya mampu mengatasi berbagai kendala yang ada, tetapi juga dapat mengubah potensi SDM menjadi aset strategis yang memberikan nilai tambah signifikan bagi pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Kondisi empiris yang menunjukkan adanya berbagai permasalahan kinerja karyawan (Fauzi et al., 2025). Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat bahwa kegagalan dalam mengelola SDM secara optimal tidak hanya berdampak pada penurunan produktivitas dan profitabilitas perusahaan, tetapi juga dapat mengancam keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Di sisi lain, penelitian-penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang beragam dan terkadang saling bertentangan mengenai faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan, terutama dalam konteks lingkungan bisnis Indonesia yang memiliki karakteristik budaya dan organisasi yang unik. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan guna mengisi kesenjangan riset yang ada, memberikan pemahaman yang lebih akurat tentang dinamika kinerja karyawan dalam konteks lokal, serta menyediakan landasan empiris

bagi pengambilan keputusan strategis manajemen dalam merancang intervensi yang efektif untuk meningkatkan kinerja SDM dan daya saing organisasi.

Tantangan strategis dalam pengelolaan SDM ini bukan hanya merupakan isu global yang bersifat abstrak, tetapi telah menjadi realitas empiris yang dihadapi oleh banyak perusahaan di Indonesia, baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, serta di berbagai sektor industri. Sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian (Gunarti & Lestari, 2025), banyak organisasi di Indonesia masih mengalami kesulitan dalam menemukan keseimbangan optimal antara dorongan jangka pendek untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional dengan kebutuhan jangka panjang untuk menjamin kesejahteraan, kepuasan kerja, dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ketidakseimbangan struktural ini seringkali mudah dipahami dalam berbagai masalah SDM yang klasik namun terus berulang dan krusial dampaknya, seperti tingginya tingkat turnover yang menguras biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunnya motivasi dan semangat kerja yang berujung pada kelelahan, serta rendahnya rasa kebersamaan, sinergi tim, dan ikatan emosional terhadap perusahaan yang berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam upaya memahami, menganalisis, dan mengatasi tantangan strategis tersebut, tiga variabel kunci telah muncul dan secara luas diakui oleh akademisi dan praktisi sebagai faktor sentral yang saling terkait dalam menentukan kinerja karyawan, yaitu keterlibatan karyawan (*employee engagement*), lingkungan kerja (*work environment*), dan budaya organisasi (*corporate culture*). Afifah et al. (2024) membuktikan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nugroho & Ratnawati (2021) membuktikan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Namun Hadi & Mahadika (2019) membuktikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja,

Lingkungan kerja, yang mencakup dua dimensi utama yaitu dimensi fisik dan dimensi social psikologis. Dimensi fisik meliputi aspek-aspek seperti tata ruang kantor, kualitas pencahayaan, suhu dan sirkulasi udara, tingkat kebisingan, serta ergonomi peralatan kerja yang mempengaruhi kenyamanan fisik karyawan (Nurmiati, 2021). Darmadi (2025) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun Sabilalo et al. (2020) membuktikan bahwa hasil lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai.

Budaya organisasi yang berfungsi sebagai fondasi mendasar bagi kedua variabel sebelumnya. Choiriyanto & Shohib (2024) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mannan (2021) membuktikan bahwa hasil positif yang kuat dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Mahadika (2018) membuktikan bahwa hasil budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya tidak tetapan hasil mengenai pengaruh variabel-variabel tertentu terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Nugroho & Ratnawati, 2021; Salsabila & Sucipto, 2024), namun penelitian lain justru menemukan pengaruh yang tidak signifikan seperti yang ditemukan oleh Letsoin & Ratnasari (2020) yang menunjukkan keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan variabel lingkungan kerja, di mana hasil penelitian menunjukkan temuan yang beragam.

Panjaitan et al. (2021) menemukan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan temuan Sutedi et al. (2024) dan Prasetya & Ridwan (2025). Namun ketidaksesuaian muncul dalam penelitian Panjaitan et al. (2021) yang menemukan bahwa secara simultan lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk variabel budaya organisasi, mayoritas penelitian menunjukkan pengaruh positif signifikan, namun Panjaitan et al. (2021) menemukan bahwa budaya perusahaan secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Tidak konsistennya hasil penelitian ini mengindikasikan adanya faktor-faktor kontekstual, metodologis, atau variabel moderasi dan mediasi yang belum sepenuhnya dieksplorasi dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Variasi hasil penelitian yang bertentangan ini menciptakan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan dan menuntut investigasi lebih lanjut dengan pendekatan yang lebih komprehensif, kontekstual, dan mempertimbangkan kompleksitas interaksi antar variabel serta faktor-faktor situasional yang mungkin memoderasi hubungan tersebut.

Kesenjangan riset (*research gap*) yang teridentifikasi dari penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa mayoritas studi dilakukan pada sektor yang berbeda-beda seperti resort pariwisata, industri manufaktur makanan ringan, perhotelan, dan tekstil dengan ukuran sampel yang bervariasi (dari 31 hingga 238 responden) dan pendekatan metodologis yang berbeda, sehingga hasil penelitian tersebut belum tentu dapat digeneralisasi pada konteks industri madu dan produk lebah seperti PT. Madu Kembang Joyo Sriwijaya Malang dan Sarang Maduku yang memiliki karakteristik unik dalam proses produksi dan budaya kerja. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung mengadopsi pendekatan parsial dengan hanya menguji

hubungan linear antara satu atau maksimal dua variabel independen terhadap kinerja karyawan, sehingga belum mengintegrasikan ketiga variabel (keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi) secara komprehensif dalam satu model penelitian untuk menjelaskan mekanisme kompleks dan interaksi simultan yang sebenarnya terjadi dalam konteks organisasi. Kesenjangan ini semakin diperkuat oleh terbatasnya penelitian yang secara spesifik berfokus pada konteks perusahaan lokal di Indonesia, khususnya industri pengolahan produk alami yang memiliki dinamika kerja berbeda dengan industri manufaktur modern atau sektor jasa, padahal karakteristik sosial budaya Indonesia yang unik seperti budaya kolektivisme, nilai-nilai kekeluargaan, dan gaya kepemimpinan yang khas sangat mungkin menghasilkan pola hubungan antar variabel yang unik dan tidak dapat digeneralisasi begitu saja dari temuan penelitian di konteks yang berbeda (Prasetyo et All, 2025).

Fenomena empiris di lapangan juga semakin memperkuat urgensi penelitian ini. Berdasarkan observasi awal di PT. Madu Kembang Joyo Sriwijaya Malang, terdapat indikasi permasalahan kinerja yang perlu diperhatikan. Beberapa karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan yang rendah dalam aktivitas perusahaan, terlihat dari minimnya partisipasi dalam program pengembangan dan forum diskusi internal. Dari segi lingkungan kerja, ditemukan beberapa area produksi yang kondisi pencahayaan dan ventilasinya kurang memadai, terutama di ruang penyimpanan dan pengemasan produk, yang berpotensi mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas kerja. Selain itu, terdapat keluhan mengenai kurangnya komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, yang mengindikasikan belum optimalnya budaya organisasi dalam mendukung kinerja. Fenomena ini tercermin dalam data produktivitas yang belum mencapai target optimal dan tingkat *turnover* karyawan

yang cenderung meningkat dalam dua tahun terakhir. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan kinerja karyawan bukan semata-mata disebabkan oleh kurangnya keterampilan teknis, tetapi lebih pada faktor-faktor psikologis, sosial, dan kultural yang belum terkelola dengan baik. Sedangkan fenomena dilapangan Perusahaan Sarang Maduku Malang, dimulai dari perjalanan *founder* Andoni Pridatama yang berani meninggalkan gaji Rp40 juta sebagai pegawai bank untuk memulai usaha madu dari modal Rp500.000 setelah sempat mengalami kerugian Rp30 juta akibat penipuan, justru mendapatkan momentum pertumbuhan pesat saat pandemi Covid-19 karena meningkatnya kesadaran masyarakat akan imunitas. Perusahaan ini sangat bergantung pada *platform e-commerce* (90 persen penjualan, 70 persen via Shopee) dengan strategi unik *live streaming* edukatif yang menghadirkan ahli gizi sebagai host untuk meyakinkan keaslian produk, sekaligus memberdayakan 120 peternak lebah mitra dari berbagai daerah hingga mampu meningkatkan kesejahteraan mereka secara signifikan. Kapasitas produksi tumbuh pesat dari 1-2 botol per hari menjadi 5.000 paket per hari dengan 30 ton madu per bulan, didukung 76 karyawan dan 33 varian produk, serta berhasil menembus pasar ekspor ke Hong Kong. Tantangan utama yang dihadapi adalah meyakinkan konsumen akan kemurnian madu di tengah maraknya produk palsu, serta keterbatasan informasi internal perusahaan yang tidak tersedia publik sehingga menyulitkan penelitian mendalam di aspek manajemen sumber daya manusia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut , maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah keterlibatan karyawan, lingkungan kerja ,dan budaya organisasi

berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan

2. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang ada, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan
 2. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan
 3. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan
 4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan
- Manfaat Penelitian

1.3.2 Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

a. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pihak perusahaan mengenai keterlibatan karyawan, lingkungan

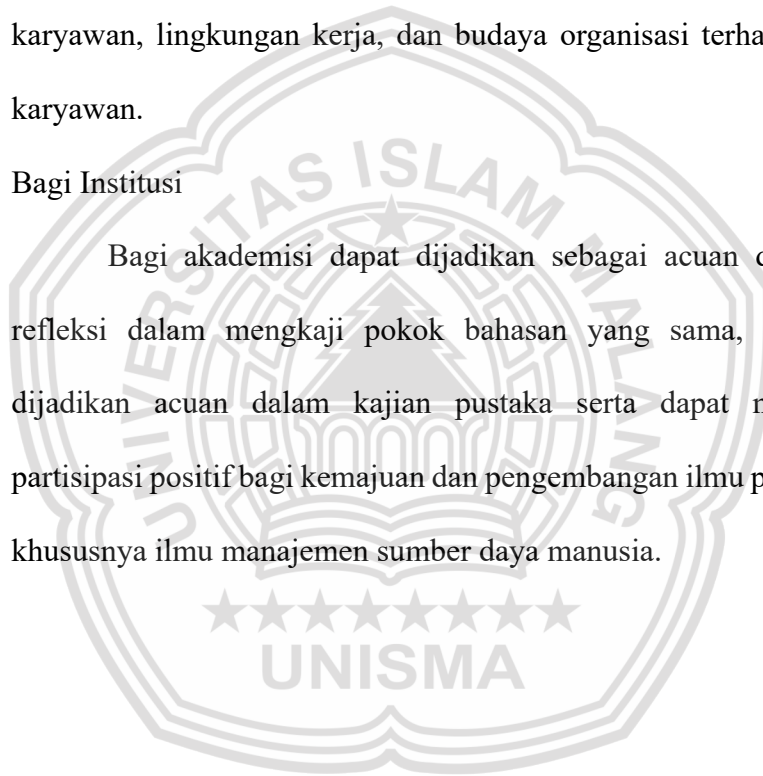
kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan kinerja karyawan.

b. Bagi Peneliti selanjutnya

Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang mempunyai keinginan untuk melakukan penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia secara mendalam. Terlebih dengan keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Institusi

Bagi akademisi dapat dijadikan sebagai acuan dan sumber refleksi dalam mengkaji pokok bahasan yang sama, serta dapat dijadikan acuan dalam kajian pustaka serta dapat memberikan partisipasi positif bagi kemajuan dan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

- a. Variabel keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada umkm pelaku usaha madu di Kota Malang.
- b. Keterlibatan karyawan, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada umkm pelaku usaha madu di Kota Malang.
- c. Lingkungan kerja, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada umkm pelaku usaha madu di Kota Malang.
- d. Budaya organisasi, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada umkm pelaku usaha madu di Kota Malang.

5.2 Keterbatasan

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan dari peneliti, antara lain:

- a. Penelitian ini hanya dilakukan oleh karyawan perusahaan madu kembang joyo sriwijaya malang dan sarang maduku malang dengan jumlah sampel yang terbatas yaitu 49 responden. Dengan keterbatasan tersebut penelitian selanjutnya diharapkan dapat

melakukan pada lingkup yang lebih luas dan ukuran sampel yang lebih besar.

- b. Dalam penelitian ini hanya menganalisis variabel keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi sebagai variabel penentu kinerja karyawan, sehingga masih ada variabel lain yang bisa dijadikan variabel penelitian selanjutnya.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terkait pengaruh keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, penelitian ini memberikan beberapa saran, yaitu:

- a. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan keterlibatan karyawan melalui berbagai program dan kebijakan. Perusahaan dapat menciptakan mekanisme partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan saran, serta melibatkan karyawan dalam perencanaan dan evaluasi pekerjaan. Selain itu, perusahaan perlu memberikan apresiasi dan pengakuan atas kontribusi karyawan agar mereka merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan.

Meskipun lingkungan kerja dan budaya organisasi dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan, bukan berarti kedua faktor tersebut dapat

diabaikan. Perusahaan tetap perlu memperhatikan kenyamanan lingkungan kerja fisik seperti kebersihan, penerangan, sirkulasi udara, dan tata ruang yang ergonomis. Dari sisi budaya organisasi, perusahaan perlu memperkuat internalisasi nilai-nilai positif seperti keterbukaan, inovasi, pembelajaran dari kesalahan, dan dukungan atasan melalui keteladanan dan komunikasi yang efektif. Perlu ada upaya untuk menjembatani kesenjangan antara budaya yang diharapkan dengan budaya yang dijalankan dalam praktik sehari-hari.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, disiplin kerja, atau *work-life balance*, sehingga hasil penelitian menjadi lebih beragam dan komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor penentu kinerja karyawan.

Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak perusahaan dari berbagai sektor industri, tidak terbatas pada usaha madu saja, serta menambah jumlah responden agar hasil yang diperoleh lebih representatif dan mampu menggambarkan pengaruh antar variabel secara lebih akurat. Penggunaan metode penelitian campuran (*mixed method*) dengan menambahkan pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam atau *focus group discussion* dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan antar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47.
<https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- All, F. at. (2025). *Strategi Manajemen SDM*.
- All, N. et. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja*. 5(2), 255–264.
- All, P. et. (2023). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT . ZULU ALPHA PAPA JAKARTA SELATAN*. 6(4), 736–744.
- All, P. et. (2025). *Kesenjangan Pembangunan Wilayah Di Indonesia : Perspektif Circular And Cumulative Causation Dan Uneven Development*. 5(1), 813–830.
- Ayu Lestari, Kurniawati, & Rahayu, T. (2024). Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Fuji Technica Indonesia. *Da'watuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*, 4(3), 999–1010.
<https://doi.org/10.47467/dawatuna.v4i3.727>
- Damayanti, N., & Putri, C. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Perusahaan, Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Duta Intika Gianyar. *Brainy: Jurnal Riset Mahasiswa*, 5(1), 54–66.
<https://doi.org/10.23969/brainy.v5i1.107>
- Gunarti, I., & Lestari, S. D. (2025). Pengaruh Work-Life Balance , Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja , dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 6(1), 200–212.
<https://doi.org/10.47065/jbe.v6i1.7041>
- Haryono, J., & Rahmanita, M. (2023). Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan di Hotel Horison , Bandar Lampung Jika di Hotel Horizon Bandar Horizon Bandar Lampung untuk rendah pada Hotel Horizon Bandar Lampung dapat mencerminkan pada Bandar Lampung . *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 28(2), 223–232.
<https://jurnalpariwisata.iptrisakti.ac.id/index.php/JIP/article/view/1742%0Ahttps://jurnalpariwisata.iptrisakti.ac.id/index.php/JIP/article/download/1742/346>
- Iii, B. A. B. (2022). *Bab iii metode penelitian 3.1*. 61–85.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, L. (2020). *Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Influence of Employee Involvement, Work Loyalty and Team Cooperation To Employee Performance*. 9(1), 17–34.
- Maharani & Kuswinarno. (2024). KETERLIBATAN KARYAWAN DAN SUMBER DAYA MANUSIA : MENJADI MITRA DALAM KESUKSESAN

PERUSAHAAN. *Jurnal Media Akademik*, 2(11).

Mediasi, V., & Pt, D. I. (2022). *KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI*.

Nurmiati. (2021). *PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HADJI KALLA Nurmiati**.

Panjaitan et all, 2021. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Taman Simalem Resort*. 4(1).

Ridwan, P. &. (2025). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, BEBAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT MARGO MULYO MAKMUR KABUPATEN TUBAN*. 24(10).

Rofik. (2022). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. MADUBARU D.I. YOGYAKARTA*. 2016, 1–11.

Sahir, S. (2022). *Buku ini di tulis oleh Dosen Universitas Medan Area Hak Cipta di Lindungi oleh Undang-Undang Telah di Deposit ke Repository UMA pada tanggal 27 Januari 2022*.

Salsabila, N., & Sucipto, R. H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT XX Benhil Jakarta Pusat. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 2(2), 109–117. <https://doi.org/10.70052/jeba.v2i2.338>

Satrio Eko Nugroho, I. R. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Voice Behaviour Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

Suuroto, S. &. (2024). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KURABO MANUNGAL*. 2(3), 1614–1624.