

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA RESTORAN LEUWI ASRI**

Aji Khamsul¹, Riana Pusparini², Ahmad Aang Hidayat³, Megha Sakova⁴.

Universitas Muhammadiyah Bandung^{1,2,3,4}
riana@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan beban kerja terhadap *employee engagement*, serta menguji peran *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai variabel moderasi pada karyawan Restoran Leuwi Asri. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 30 karyawan yang ditentukan menggunakan teknik *sampling jenuh* atau *total sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. LMX tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee engagement*. Selain itu, LMX tidak terbukti memoderasi pengaruh budaya organisasi maupun beban kerja terhadap *employee engagement*. Simpulan penelitian menunjukkan bahwa beban kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan Restoran Leuwi Asri, sedangkan budaya organisasi dan LMX, baik secara langsung maupun sebagai variabel moderasi, belum menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Kata Kunci: Beban Kerja, Budaya Organisasi, *Employee Engagement*, *Leader-Member Exchange*, Restoran

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture and workload on employee engagement and examine the role of Leader-Member Exchange (LMX) as a moderating variable among Leuwi Asri Restaurant employees. The research method used was a quantitative approach with explanatory research. The population and sample size were 30 employees, determined using a saturated sampling technique. Data analysis was conducted using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS 4. The results showed that organizational culture had no significant effect on employee engagement, while workload had a positive and significant effect. LMX did not have a significant direct effect on employee engagement. Furthermore, LMX was not shown to moderate the influence of organizational culture or workload on employee engagement. The study's conclusions indicate that workload is a factor influencing employee engagement among Leuwi Asri Restaurant employees, while organizational culture and LMX, either directly or as moderating variables, did not show a significant effect.

Keywords: Workload, Organizational Culture, *Employee Engagement*, *Leader-Member Exchange*, Restaurant

PENDAHULUAN

Arus globalisasi, digitalisasi, dan intensitas persaingan pada sektor jasa telah mengubah cara pandang organisasi terhadap karyawan, dari sekadar objek administratif menjadi aset strategis utama. Pada industri restoran, keberhasilan usaha tidak lagi ditentukan semata oleh kualitas hidangan, melainkan juga oleh kualitas pelayanan yang hanya dapat dihasilkan oleh karyawan yang kompeten, bersemangat, dan peduli terhadap pekerjaannya. Kondisi ini menempatkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan

kompetitif yang menuntut organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Salah satu kondisi psikologis kerja yang menjadi isu strategis organisasi modern adalah *employee engagement*, yaitu keadaan afektif-motivasi positif yang ditandai oleh *vigor* (semangat kerja), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan penuh terhadap pekerjaan) sebagaimana dikonseptualisasikan oleh (Schaufeli et al., 2002), yang hingga kini menjadi rujukan utama dalam kajian keterikatan kerja (Hakanen & Keltiainen, 2026). Rendahnya *employee engagement* membawa konsekuensi signifikan bagi organisasi, antara lain penurunan produktivitas, meningkatnya *turnover intention*, tingginya *absenteeism*, menurunnya kualitas layanan, serta menurunnya kepuasan pelanggan (Dr. Arti Badgel, 2025).

Fenomena keterikatan karyawan masih menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia. Berdasarkan *State of the Global Workplace 2026*, hanya 27% pekerja Indonesia yang tergolong *engaged*, sementara 68% berada pada kategori *not engaged* dan 5% *actively disengaged* (Gallup, 2026). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja belum memiliki keterikatan kerja yang optimal. Dari sisi beban kerja, data BPS menunjukkan bahwa pada Agustus 2025 sekitar 67,32% pekerja Indonesia bekerja sedikitnya 35 jam per minggu, yang menggambarkan tingginya intensitas waktu kerja pada sebagian besar tenaga kerja (BPS, 2025). Sementara itu, kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan yang tercermin dalam *Leader–Member Exchange (LMX)* juga menjadi aspek penting karena dukungan dan kualitas hubungan dengan atasan dapat berkontribusi terhadap keterikatan karyawan. Namun, berbeda dengan data ketenagakerjaan dan *engagement*, data nasional mengenai LMX belum tersedia secara spesifik, sehingga variabel tersebut perlu dikaji melalui penelitian empiris. Fenomena tersebut juga teridentifikasi pada objek penelitian ini. Berdasarkan observasi awal pada Leuwi Asri Kopi dan Resto Indonesia, ditemukan indikasi permasalahan pelayanan yang ditunjukkan oleh penurunan rating ulasan digital dari 4,5 menjadi 4,1 pada periode 2022–2023, disertai keluhan terkait kelambatan dan inkonsistensi pelayanan saat restoran ramai. Data internal mengenai *turnover*, absensi, keterlambatan, dan hasil survei awal *employee engagement* juga menunjukkan perlunya perhatian terhadap keterikatan karyawan. Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan budaya organisasi yang membentuk nilai, norma, dan pola perilaku karyawan dalam bekerja (Schein, 2004). Srimulyani dan Hermanto menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *work engagement* (Srimulyani & Hermanto, 2022). Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang perlu dikaji dalam menjelaskan *employee engagement* pada karyawan Leuwi Asri Kopi dan Resto Indonesia. Faktor kedua yang diduga berpengaruh adalah beban kerja. Teo et al. (2021) menunjukkan bahwa karyawan *frontline food service* menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti tuntutan emosional, fisik, mental, jam kerja yang panjang, serta *excessive job demands*, yang dapat meningkatkan risiko stres dan *burnout*. Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R)*, tingginya tuntutan pekerjaan tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menguras energi karyawan dan berdampak pada kesejahteraan kerja. Temuan tersebut memperkuat pentingnya mengkaji beban kerja dalam kaitannya dengan *employee engagement*, khususnya pada industri restoran yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tuntutan operasional dan interaksi pelanggan yang tinggi (Teo et al., 2021).

Leader–Member Exchange (LMX) Theory menjelaskan bahwa pemimpin membangun kualitas hubungan yang berbeda dengan setiap bawahan, yang ditandai oleh kepercayaan, dukungan, kontribusi, dan penghargaan profesional (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hubungan LMX yang berkualitas terbukti berkaitan dengan *job engagement* yang lebih positif (Tóth-Király et al., 2023) dan tersedianya sumber daya kerja yang mendukung *work engagement* (Wagner & Koob, 2022). Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), dukungan dan hubungan positif antara pemimpin dan karyawan dapat mendorong respons positif berupa keterikatan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan LMX

sebagai variabel moderasi yang diperkirakan dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* serta memperlemah dampak negatif beban kerja terhadap *employee engagement*. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan *employee engagement* dan kinerja karyawan dalam industri hospitality (Bhardwaj & Kalia, 2021). Sementara itu, pengaruh beban kerja terhadap *employee engagement* dapat berbeda bergantung pada karakteristik tuntutan pekerjaan. *Challenge stressors* dapat meningkatkan *work engagement* ketika didukung oleh sumber daya kerja yang memadai, sedangkan tuntutan yang bersifat *hindrance* cenderung menghambat keterikatan karyawan (Shi et al., 2022). Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan beban kerja dan *employee engagement* perlu dilihat berdasarkan persepsi karyawan terhadap tuntutan pekerjaan serta dukungan yang tersedia di lingkungan kerja.

Kajian literatur menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dan beban kerja dengan *employee engagement* umumnya dikaji melalui *Social Exchange Theory* (SET) dan *Job Demands–Resources Theory* (JD-R), sementara kualitas hubungan atasan-bawahan sebagai variabel moderasi melalui *Leader–Member Exchange Theory* (LMX) masih relatif terbatas, khususnya pada sektor restoran. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian peran moderasi LMX dalam hubungan budaya organisasi dan beban kerja terhadap *employee engagement*, sekaligus mengintegrasikan SET, JD-R, dan LMX Theory dalam satu kerangka konseptual. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, beban kerja, dan LMX terhadap *employee engagement*, serta menguji peran LMX dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi dan beban kerja terhadap *employee engagement* pada karyawan Restoran Leuwi Asri.

KAJIAN TEORI

Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* mencerminkan energi dan ketahanan mental dalam bekerja, *dedication* menunjukkan antusiasme, kebanggaan, dan keterlibatan terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan konsentrasi dan penghayatan yang tinggi terhadap pekerjaan. Dalam industri hospitality, *employee engagement* menjadi aspek penting karena berkaitan dengan kinerja dan pencapaian organisasi. Penelitian pada industri hospitality menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan dalam mendukung kinerja bisnis dan perilaku inovatif karyawan (Prakash K. Chathoth et al., 2022 ; Bhardwaj & Kalia, 2021). Dalam konteks restoran, (Lambert et al., 2021) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan bagian penting dalam *service-profit chain* dan berkaitan dengan outcome positif organisasi. Berdasarkan konsep Schein, budaya organisasi terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu artefak, nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)(Schein, 2004). Dalam penelitian ini, budaya organisasi diukur melalui tujuh karakteristik, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas (Sanchez-Torres, 2023).

Beban kerja merupakan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam periode tertentu, baik dari aspek jumlah maupun tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Dalam penelitian ini, beban kerja diukur melalui empat indikator, yaitu target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan standar pekerjaan (Putra, 2012). Keempat indikator tersebut mencerminkan jumlah target yang harus diselesaikan, kondisi dan tuntutan pekerjaan, kesesuaian waktu yang tersedia, serta standar pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan. Penggunaan keempat indikator tersebut masih diterapkan dalam penelitian terbaru, seperti (Salim Maulana, 2026), sehingga relevan digunakan untuk mengukur beban kerja karyawan. *Leader–Member Exchange (LMX) Theory* menjelaskan bahwa pemimpin

membangun kualitas hubungan yang berbeda dengan setiap bawahan, yang tercermin melalui affect, loyalty, contribution, dan professional respect (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kualitas LMX yang tinggi berkaitan dengan job engagement yang lebih positif serta terciptanya sumber daya kerja yang mendukung keterikatan karyawan (Tóth-Király et al., 2023; Wagner & Koob, 2022). Berdasarkan perspektif Social Exchange Theory, hubungan pertukaran yang positif antara pemimpin dan karyawan dapat memperkuat respons positif terhadap lingkungan kerja. Oleh karena itu, LMX diposisikan sebagai variabel moderasi yang diharapkan dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi dan mengurangi dampak negatif beban kerja terhadap employee engagement.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* yang bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan beban kerja terhadap *employee engagement*, serta menguji peran *Leader–Member Exchange* (LMX) sebagai variabel moderasi. Penelitian dilaksanakan pada karyawan Restoran Leuwi Asri Kopi dan Resto Indonesia yang berlokasi di Jalan Raya Bayongbong Km. 10, Kelurahan Karyajaya, Kecamatan Bayongbong, Kabupaten Garut, pada periode Mei–Juni 2026. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Restoran Leuwi Asri yang berjumlah 30 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik *sampling jenuh* atau *total sampling*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 karyawan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian dengan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi, beban kerja, *employee engagement*, dan *Leader–Member Exchange* (LMX). Variabel budaya organisasi (X1) diukur berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang meliputi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas (Sanchez-Torres, 2023). Variabel beban kerja (X2) diukur melalui target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan standar pekerjaan (Putra, 2012). Variabel *employee engagement* (Y) diukur melalui tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). Sementara itu, variabel *Leader–Member Exchange* (M) diukur berdasarkan dimensi *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Tabel 1.
Operasionalisasi variabel penelitian disajikan

Variabel	Dimensi	Indikator
Budaya Organisasi (X1) – Schein (2004)	artefak, nilai-nilai yang dianut dan asumsi dasar	Inovasi & pengambilan risiko; perhatian terhadap detail; orientasi hasil; orientasi individu; orientasi tim; agresivitas; stabilitas
Beban Kerja (X2) – Putra (2012)	Tuntutan Tugas	Target yang harus dicapai; kondisi pekerjaan; penggunaan waktu kerja; standar pekerjaan
Employee Engagement (Y) – Schaufeli et al. (2002)	Keterikatan Kerja	Vigor (semangat); dedication (dedikasi); absorption (penghayatan)

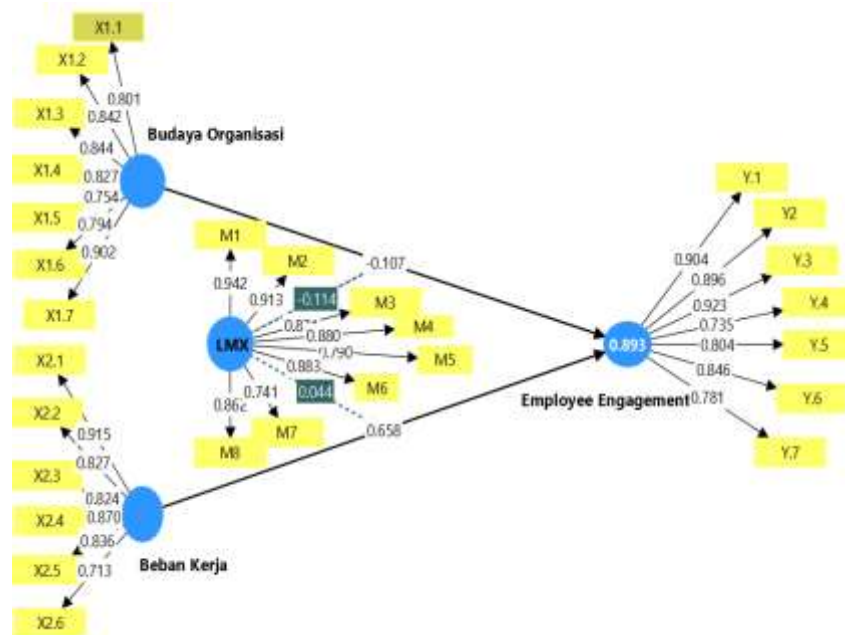
Variabel	Dimensi	Indikator
LMX (M) – Graen & Uhl-Bien (1995)	Kualitas Hubungan	Affect (afeksi); loyalty (kesetiaan); contribution (kontribusi); professional respect

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.8. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi *outer model* dan evaluasi *inner model*. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji kualitas instrumen melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability*. Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan *cross loading*, *Fornell-Larcker Criterion*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2.
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)	Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	24	80,0	Jabatan	Manajer	2	6,7
	Perempuan	6	20,0		Staf	19	63,3
	Total	30	100,0		Daily Worker	7	23,3
					Casual	2	6,7
					Total	30	100,0
Usia	< 30 Tahun	24	80,0	Lama Kerja	< 1 Tahun	6	20,0
	30–39 Tahun	5	16,7		1–3 Tahun	10	33,3
	40–49 Tahun	1	3,3		> 3 Tahun	14	46,7
	Total	30	100,0		Total	30	100,0
Pendidikan Terakhir	SMP	1	3,3	Status Kerja	Karyawan Tetap	4	13,3
	SMA/SMK	26	86,7		Karyawan Kontrak	26	86,7
	Diploma (D3)	1	3,3		Total	30	100,0
	Sarjana (S1)	2	6,7				
	Total	30	100,0				



Gambar 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui kemampuan setiap indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Menurut (Hair et al., 2022), suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70, sedangkan suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 4, diperoleh nilai outer loading sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Dari hasil olah data SmartPLS 4 diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai loading tertinggi terdapat pada indikator M1 sebesar 0,942, sedangkan nilai loading terendah terdapat pada indikator X2.6 sebesar 0,713. Walaupun merupakan nilai terendah, indikator tersebut masih berada di atas batas minimal yang direkomendasikan, yaitu 0,70, sehingga tetap dinyatakan valid. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk Budaya Organisasi, Beban Kerja, Leader–Member Exchange (LMX), dan Employee Engagement dengan baik. Dengan demikian, tidak terdapat indikator yang harus dieliminasi dan seluruh indikator layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel 2.
Nilai AVE

Variabel	AVE	Keterangan
Budaya Organisasi	0,680	Valid
Beban Kerja	0,694	Valid
Employee Engagement	0,712	Valid
Leader–Member Exchange (LMX)	0,744	Valid

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (rho_C)	Keterangan
Leader–Member Exchange (LMX)	0,950	0,959	0,959	Sangat Reliabel
Budaya Organisasi	0,921	0,924	0,937	Sangat Reliabel
Beban Kerja	0,910	0,918	0,931	Sangat Reliabel
Employee Engagement	0,931	0,939	0,945	Sangat Reliabel

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability (rho_C) yang melebihi batas minimum sebesar 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik sehingga mampu mengukur setiap konstruk secara andal.

Variabel Leader–Member Exchange (LMX) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,950, rho_A sebesar 0,959, dan Composite Reliability sebesar 0,959, sehingga menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Selanjutnya, variabel Budaya Organisasi memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,921, rho_A sebesar 0,924, dan Composite Reliability sebesar 0,937. Variabel Beban Kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,910, rho_A sebesar 0,918, dan Composite Reliability sebesar 0,931, sedangkan variabel Employee Engagement memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,931, rho_A sebesar 0,939, dan Composite Reliability sebesar 0,945. Secara keseluruhan, seluruh variabel menunjukkan nilai reliabilitas yang berada jauh di atas kriteria yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2022). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik dan layak digunakan dalam analisis.

Uji Validitas Diskriminan

Menurut Hair et al. (2022), validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya berdasarkan bukti empiris. Berdasarkan hasil Cross Loading, seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan variabel laten secara tepat. Namun demikian, pada pengujian HTMT masih terdapat beberapa pasangan konstruk yang memiliki nilai di atas batas 0,90, yaitu antara Budaya Organisasi dan Beban Kerja serta antara Beban Kerja dan Employee Engagement. Hasil serupa juga terlihat pada Fornell-Larcker Criterion, di mana beberapa konstruk belum sepenuhnya memenuhi kriteria akar kuadrat AVE yang lebih besar daripada korelasi antarkonstruk. Kondisi ini mengindikasikan adanya hubungan yang sangat erat antarvariabel dalam model penelitian. Fenomena tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik responden yang homogen serta ukuran sampel yang relatif terbatas, sehingga hasil validitas diskriminan perlu diinterpretasikan secara hati-hati.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi (R-Square) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Menurut Hair

et al. (2022), nilai R-Square sebesar 0,75 dikategorikan kuat (substantial), 0,50 sedang (moderate), dan 0,25 lemah (weak). Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.
Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square
Employee Engagement (Y)	0,893

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa nilai R-Square (R^2) pada variabel Employee Engagement sebesar 0,893. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variasi Employee Engagement tergolong sangat kuat. Mengacu pada Hair et al. (2022), nilai R-Square sebesar 0,75 atau lebih dikategorikan sebagai model yang kuat (*substantial*). Oleh karena itu, nilai R^2 sebesar 0,893 mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang sangat baik. Secara kuantitatif, nilai tersebut menunjukkan bahwa 89,3% variasi Employee Engagement mampu dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Beban Kerja, Leader–Member Exchange (LMX), serta interaksi antara Budaya Organisasi dengan LMX dan Beban Kerja dengan LMX sebagai variabel moderasi. Adapun 10,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti, seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, maupun faktor organisasi lainnya. Dengan demikian, model struktural yang dibangun memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik dalam menjelaskan Employee Engagement pada karyawan Restoran Leuwi Asri.

Tabel 5.
Hasil Pengujian Path Coefficients

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	Budaya Organisasi (X1) → Employee Engagement (Y)	-0,107	0,597	0,551	Ditolak
H2	Beban Kerja (X2) → Employee Engagement (Y)	0,658	3,438	0,001	Diterima
H3	Leader–Member Exchange (LMX) → Employee Engagement (Y)	0,296	1,903	0,057	Ditolak
H4	Budaya Organisasi × LMX → Employee Engagement (Y)	-0,114	0,525	0,600	Ditolak
H5	Beban Kerja × LMX → Employee Engagement (Y)	0,044	0,235	0,814	Ditolak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya beban kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada karyawan Restoran Leuwi Asri. Sementara itu, Budaya Organisasi dan Leader–Member Exchange tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement. Selain itu, Leader–Member Exchange juga tidak terbukti berperan

sebagai variabel moderasi, baik pada hubungan antara Budaya Organisasi dengan Employee Engagement maupun pada hubungan antara Beban Kerja dengan Employee Engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan pada objek penelitian belum mampu memperkuat ataupun memperlemah pengaruh kedua variabel independen terhadap tingkat keterikatan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Restoran Leuwi Asri. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai dan norma organisasi belum sepenuhnya menjadi faktor yang menentukan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik operasional restoran yang menuntut fokus tinggi pada penyelesaian tugas dan pelayanan pelanggan. Sebaliknya, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, yang mengindikasikan bahwa tuntutan pekerjaan dalam konteks penelitian ini dapat dipersepsikan sebagai challenge workload yang mendorong fokus, tanggung jawab, dan keterlibatan karyawan. Dalam perspektif Job Demands–Resources (JD-R) Theory, tuntutan pekerjaan dapat menghasilkan dampak positif ketika dipersepsikan sebagai tantangan dan didukung oleh sumber daya kerja yang memadai. Dengan demikian, beban kerja pada karyawan Restoran Leuwi Asri diduga lebih berfungsi sebagai tantangan yang mendorong keterlibatan kerja daripada sebagai hambatan yang menguras sumber daya karyawan.

SIMPULAN

Bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, sehingga H1 ditolak. Sebaliknya, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, sehingga H2 diterima, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dipersepsikan sebagai tuntutan atau tantangan pekerjaan, semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, Leader–Member Exchange (LMX) tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap employee engagement, sehingga H3 ditolak. Hasil pengujian moderasi juga menunjukkan bahwa LMX tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement maupun pengaruh beban kerja terhadap employee engagement, sehingga H4 dan H5 ditolak. Dengan demikian, dari seluruh hubungan yang diuji, hanya beban kerja yang terbukti menjadi faktor yang berpengaruh signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Restoran Leuwi Asri, sedangkan budaya organisasi dan LMX, baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel moderasi, belum menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selain itu, nilai R-Square sebesar 0,893 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 89,3% variasi employee engagement, sedangkan 10,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2025). Keadaan ketenagakerjaan Indonesia Agustus 2025. Badan Pusat Statistik.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons
- Dr. Arti Badgel, dkk. (2025). Impact of Employee Engagement on Organizational Performance. *Journal of Management Science and Entrepreneurship*, 02(09), 171–180. <https://doi.org/10.70382/bejmse.v7i7.006>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications. ISBN 978-1-5443-9640-8.
- Hakanen, J. J., & Kalttinen, J. (2026). Work Engagement: Feeling Happy, Motivated, and Resilient at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13(1), 23–48. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064233>
- Lambert, A., Jones, R. P., & Clinton, S. (2021). Employee engagement and the service profit chain in a quick-service restaurant organization. *Journal of Business Research*, 135, 214–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.009>
- Prakash K. Chathoth et all. (2022). This is the pre-published version . This is the pre-published version . *Journal of China Tourism Research*, 18(4), 756–777. <https://doi.org/http://www.tandfonline.com/10.1080/19388160.2021.1972068>
- Salim Maulana, D. (2026). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada AHASS PT Haribaru Gemilang. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 5(2), *Journal of Artificial Intelligence and Digital Bus.* <https://doi.org/DOI: 10.31004/riggs.v5i2.10448>
- Sanchez-Torres, M. D. (2023). Human talent management and its influence on the organizational culture in a customs company, Magdalena, 2022. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*, 1–10. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.191>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shi, X. (Crystal), Gordon, S., & Adler, H. (2022). Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees’ work engagement and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103211. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103211>
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Teo, S. T. T., Nguyen, D., Shafaei, A., & Bentley, T. (2021). High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: a moderated mediation model. *Employee Relations*, 43(6), 1342–1361. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0300>
- Tóth-Király, I., Gillet, N., Inhaber, J., Houle, S. A., Vandenberghe, C., & Morin, A. J. S. (2023). Job engagement trajectories: Their associations with leader–member exchange and their implications for employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 545–574. <https://doi.org/10.1111/joop.12433>
- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1), e08793. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>