

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era persaingan global yang semakin ketat saat ini, organisasi dituntut untuk mampu mengoptimalkan setiap sumber daya yang dimiliki agar dapat bertahan dan berkembang. Salah satu sumber daya yang paling penting dan strategis adalah sumber daya manusia (SDM). Berbeda dengan modal, teknologi, atau infrastruktur fisik yang dapat relatif mudah ditiru dan diadopsi oleh pesaing, sumber daya manusia memiliki keunikan yang menjadikannya sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat penting dalam strategi bisnis modern.

Manajemen Sumber Daya Manusia tidak lagi dipandang sekedar fungsi administratif yang mengurus rekrutemen, absensi, atau administrasi gaji. Lebih jauh dari itu, MSDM kini diposisikan sebagai mitra strategis yang berperan dalam merumuskan visi dan misi organisasi, membangun budaya perusahaan, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Teori-teori mutakhir dalam manajemen menyebutkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam memberdayakan, memotivasi, dan melibatkan pegawainya. Pegawai bukan hanya pekerja yang melaksanakan instruksi, melainkan mitra organisasi yang berkontribusi secara aktif dalam menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Menurut Ulrich (2016), peran MSDM modern harus menjadi strategi partner yang berfokus pada penyelarasan antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis, sekaligus berfungsi sebagai agent change dan kompetensi dalam

menghadapi perubahan. Selaras dengan padangan tersebut, (Hasibuan, 2019) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar berfungsi secara efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

Dalam konteks globalisasi, peran SDM menjadi semakin vital karena dinamika lingkungan bisnis yang berubah begitu cepat. Revolusi Industri 4.0 dengan berbagai teknologi digital, otomatisasi, dan kecerdasan buatan mendorong perusahaan untuk terus beradaptasi. Adaptasi bukan hanya soal teknologi, melainkan juga kesiapan mental, keterampilan, dan budaya kerja pegawai. Menurut, tantangan utama manajemen sumber daya manusia modern adalah bagaimana mengembangkan karyawan agar memiliki kompetensi dan komitmen yang sesuai dengan tuntutan perubahan organisasi. Oleh karena itu, MSDM di era modern harus mampu membangun sistem yang mendorong keterlibatan (*engagement*), pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja pegawai, sehingga mereka dapat memberikan kinerja yang optimal. Selaras dengan (Robbins & Judge, 2017), keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam mengelola SDM sebagai aset strategis yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, fleksibel, dan berbasis pembelajaran agar karyawan mampu menghadapi perubahan dan kontribusi secara berkelanjutan terhadap daya saing perusahaan di tingkat global.

Salah satu indikator utama keberhasilan manajemen SDM adalah kinerja pegawai. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawabnya, yang

secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Mathis & Jackson, 2006), kinerja pegawai mencerminkan seberapa efektif individu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil kerja, tetapi juga dari perilaku dan sikap yang mendukung keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai tidak hanya diukur dari aspek kuantitatif, seperti jumlah output atau pencapaian target, tetapi juga kualitatif, seperti kualitas pelayanan, ketepatan waktu, dan inovasi. Dalam literatur manajemen, kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor terutama *Employee Engagement* dan beberapa faktor lainnya seperti motivasi, kompetensi, sikap kerja. Faktor-faktor tersebut akan menentukan seberapa jauh pegawai mampu memberikan kontribusi yang maksimal.

Konsep *Employee Engagement* kini mendapat perhatian khusus karena terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja. Pegawai yang *engaged* berpotensi menunjukkan energi positif, loyalitas, serta komitmen untuk memberikan hasil terbaik. Keterikatan ini menciptakan dorongan intrinsik untuk berkontribusi lebih, bahkan di luar tanggung jawab formalnya. Di sisi lain, budaya organisasi yang kuat menjadi landasan terbentuknya nilai, norma, dan perilaku kerja yang selaras dengan visi perusahaan. Budaya yang kuat akan menumbuhkan rasa memiliki, membangun kohesi tim, dan memberikan arah perilaku kerja. Kedua faktor ini (keterikatan dan budaya) masing-masing berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja, karena karyawan yang merasa dihargai dan sesuai dengan nilai organisasi akan cenderung lebih puas dan termotivasi. Kepuasan kerja kemudian sebagai *variable antara* (intervening) yang memperkuat atau memperlemah hubungan *Employee Engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan (Schaufeli

& Bakker, 2010), yang menyebut bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Beberapa studi penelitian mengenai *Employee Engagement* diantaranya penelitian yang dilakukan Saranga Rezky (2022), Mulayawan dkk (2017), Lianasari dkk (2017), membuktikan hasil yaitu *Employee Engagement* dengan kinerja karyawan terdapat pengaruh positif dan signifikan. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Kusumawati (2017), dan Joushan (2015) menunjukkan antara *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh.

Bagi suatu organisasi, budaya bisa dijadikan tolak ukur untuk mencapai kesuksesan organisasi, selain itu membangun komitmen dalam mewujudkan visi organisasi dan memenangkan persaingan. Bagi individu, budaya mendorong karyawan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi serta menjadikan suatu organisasi menjadi lebih efektif. Menurut Sutrisno (2010), budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), asumsi (*assumptions*), atau norma yang telah berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Abadiyah & Purwanto (2016), Sudjono (2018), menunjukkan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Rezky (2022), Girsang (2019), menunjukkan hasil budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja sebagai *variable intervening* yang menjembatani pengaruh *Employee Engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, tingkat keterikatan karyawan dan kekuatan budaya

organisasi tidak serta-merta meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti oleh perasaan puas terhadap pekerjaan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya bermakna, lingkungan kerjanya mendukung, dan nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai pribadinya, maka mereka akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan ini kemudian mendorong munculnya motivasi intrinsik, komitmen, serta keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Terakhir, kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui teori Performande Theory atau Campbell (1990), yang menekankan bahwa kinerja merupakan fungsi kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja. Dalam konteks organisasi modern, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga pada faktor psikologis dan budaya kerja yang mendukung. Penelitian Albrehct *et al* (2015), dan Riyadi (2019) membuktikan bahwa *Employee Engagement* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara keterikatan karyawan dan budaya organisasi dengan hasil kerja yang dicapai. Hal ini sejalan dengan pandangan (Robbins & Judge, 2017), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif terhadap produktivitas, keterlibatan, dan retensi pegawai. Oleh karena itu, dalam konteks PT. Pelindo, kepuasan kerja menjadi elemen penting yang menghubungkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dengan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

PT. Pelindo (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan dan sejak 2021 mengalami transformasi melalui merger empat BUMN pelabuhan (Pelindo I, II, III, dan IV). Pasca penggabungan,

wilayah kerja dibagi ke dalam beberapa regional, dan Pelabuhan Makassar masuk ke dalam pengelolaan Regional 4. Cabang Makassar menjadi salah satu cabang paling strategis karena berfungsi sebagai gerbang utama distribusi barang dan logistik di Kawasan Timur Indonesia.

Sistem pengelolaan Pelabuhan yang terfragmentasi menimbulkan berbagai tantangan, seperti ketidakefisienan operasional, perbedaan standar pelayanan antarwilayah, dan lemahnya integrasi sistem logistik nasional. Sebagai respon terhadap tantangan tersebut, pemerintah melalui Kementrian BUMN melakukan langkah strategis berupa merger keempat entitas Pelindo menjadi satu perusahaan terpadu, yaitu PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) yang resmi berdiri pada 1 Oktober 2021. Penggabungan ini diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2021 tentang penggabungan PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV ke dalam PT Pelabuhan Indonesia II. Tujuan dari penggabungan ini adalah untuk mewujudkan sinergi dan efisiensi nasional di bidang kepelabuhanan serta meningkatkan daya saing Indonesia dalam rantai pasok global. Dengan penggabungan tersebut, Pelindo kini mengelola lebih dari 110 pelabuhan di seluruh Indonesia, dan menjadi salah satu operator Pelabuhan terbesar di Asia Tenggara. Melalui restrukturisasi pasca-merger, Pelindo membentuk empat subholding, yaitu PT Pelindo Terminal Petikemas (SPTP) yang berfokus pada layanan peti kemas, PT Pelindo Multi Terminal (SPMT) yang mengelola terminal non-peti kemas, PT. Pelindo Jasa Maritim (SPJM) yang menyediakan layanan penunjang maritim, dan PT. Pelindo Solusi Logistik (SPSL) yang mengintegrasikan sistem logistik nasional. Pasca merger, Pelindo juga melakukan reformasi budaya organisasi dan sistem manajemen SDM secara menyeluruh. Integrasi empat entitas dengan latar budaya kerja yang berbeda menjadi tantangan tersendiri.

Proses standarisasi kebijakan HR, sistem penilaian kinerja, hingga penguatan budaya kerja berbasis *core values* BUMN (“AKHLAK”: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) menjadi fokus utama manajemen. Reformasi ini tidak hanya bersifat struktural, tetapi menyentuh aspek psikologis dan perilaku pegawai agar mampu beradaptasi dengan visi dan arah baru perusahaan.

Adapun Visi yang diterapkan PT. Pelindo adalah “Menjadi Pempimpin Ekosistem Maritim Terintegrasi dan Berkelas Dunia”. Sedangkan misinya ialah Mewujudkan Jaringan Ekosistem Maritim Nasional melalui Peningkatan Konektivitas Jaringan dan Integrasi Pelayanan Guna Mendukung Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. Selain itu PT. Pelindo juga menjadikan “AKHLAK” sebagai nilai-nilai utama perusahaan dengan turunan sebagai berikut, memegang teguh kepercayaan yang diberikan, terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, saling peduli dan menghargai perbedaan, berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, membangun Kerjasama yang sinergis. (<https://www.pelindo.co.id/page/visi-misi>)

Bagi Pelindo Cabang Makassar, yang sebelumnya berada di bawah Pelindo IV, reformasi pasca-marger membawa perubahan signifikan dalam sistem kerja, pelaporan, dan koordinasi operasional. Makassar sebagai Pelabuhan utama di Kawasan Timur Indonesia kini memegang peran penting dalam mendukung konektivitas logistik nasional. Namun, perubahan struktur organisasi dan integrasi sistem kerja lintas wilayah juga menimbulkan dinamika baru, baik dari sisi budaya kerja maupun penyesuaian terhadap standar operasional yang seragam secara nasional. Tantangan adaptasi inilah yang berpotensi memengaruhi tingkat

keterlibatan (*employee engagement*), kepuasan kerja, serta konsistensi kinerja pegawai.

Pelabuhan Makassar memiliki peran vital dalam mendukung arus perdagangan domestik dan internasional. Data Pelindo mencatat pada tahun 2024, arus kapal yang dilayani lebih dari 457 juta Gross Tonnage (GT) dengan pertumbuhan sekitar 4,65% dibandingkan tahun sebelumnya (Pelindo, 2024). Angka tersebut menunjukkan tingginya aktivitas bongkar muat dan pelayanan kepelabuhanan, yang tentu membutuhkan dukungan SDM berkualitas tinggi. Tanpa pegawai yang kompeten dan berkomitmen, pelayanan kepelabuhanan tidak mungkin berjalan lancar.

Sebagai cabang yang strategis, PT. Pelindo Cabang Makassar tentu menghadapi tantangan besar. Di satu sisi, perusahaan dituntut untuk menjaga standar pelayanan agar tetap kompetitif di tengah persaingan industri logistik dan transportasi laut. Di sisi lain, cabang ini harus mengelola SDM dalam jumlah besar dengan latar belakang, kompetensi, dan motivasi yang beragam. Kompleksitas tersebut membuat pengelolaan kinerja pegawai di cabang ini menjadi isu yang sangat penting.

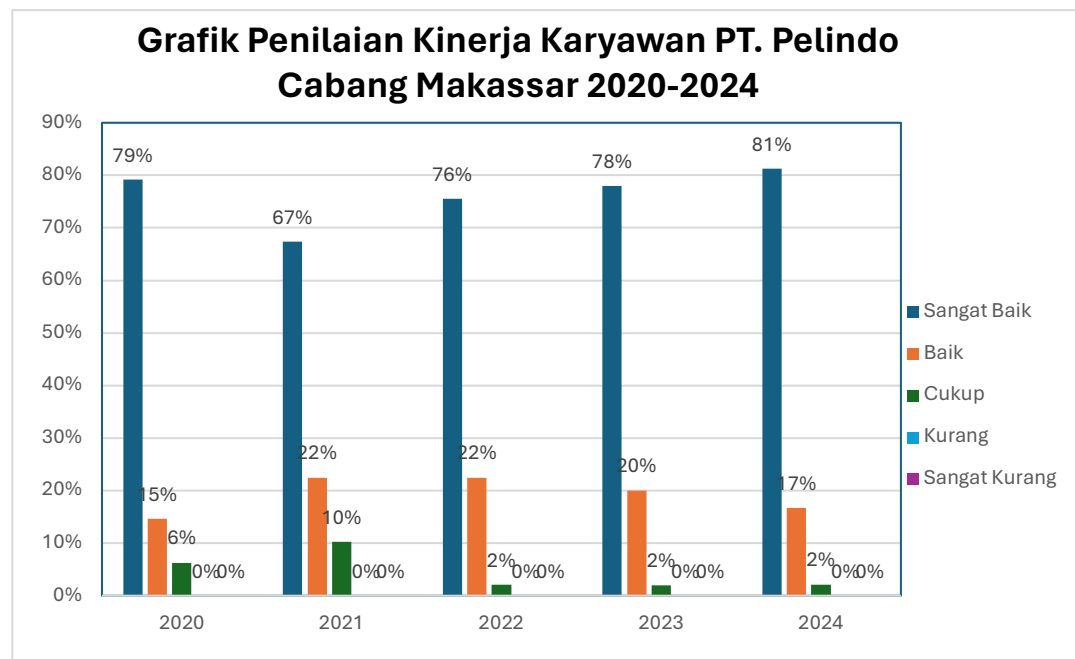
Meskipun secara makro Pelindo mencatat pertumbuhan positif terhadap fenomena yang mengindikasikan adanya tantangan besar dalam kinerja pegawai di Cabang Makassar. Beberapa penelitian memperlihatkan bahwa faktor-faktor seperti beban kerja, stress kerja, kompensasi, serta budaya organisasi masih menjadi isu yang signifikan.

**Table 1 Rekap Kinerja Karyawan
(Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan
PT Pelindo (Persero) Cabang Makassar 2020 – 2024)**

No	Kategori	Interval	Tahun				
			2020	2021	2022	2023	2024
			Jumlah	Jumlah	Jumlah	Jumlah	Jumlah
1	Sangat Baik	101-110	38	33	37	39	39
2	Baik	91 - 100	7	11	11	10	8
3	Cukup	81 - 90	3	5	1	1	1
4	Kurang	71 - 80	0	0	0	0	0
5	Sangat kurang	61 - 70	0	0	0	0	0
Jumlah karyawan			48	49	49	50	48

Sumber: data Primer PT. Pelindo Cabang Makassar Tahun 2020-2024

Hal ini dapat kita lihat dari grafik capaian kinerja sebagai berikut:



Gambar 1. 1

Grafik Kinerja Pegawai PT. Pelindo cabang Makassar 2020-2024

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Cabang Pelabuhan Makassar

Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor jasa kepelabuhanan, PT Pelindo Cabang Makassar menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola kinerja pegawai. Proses transformasi kelembagaan pasca *merger* BUMN Pelindo

tahun 2021 menuntut penyesuaian budaya organisasi, struktur kerja, dan sistem manajemen SDM yang lebih efektif. Kondisi tersebut berimplikasi pada tingkat keterikatan dan kepuasan kerja karyawan yang dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Data kinerja pegawai diatas pada periode 2020-2024 menunjukkan adanya fluktuasi yang menggambarkan adanya kondisi yang dinamis atau ketidakkonsistenan pencapaian target di beberapa aspek. Misalnya, terdapat tahun dimana produktivitas dan efektivitas kerja meningkat signifikan, namun pada tahun sebelumnya mengalami penurunan. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah melakukan inovasi manajerial, peningkatan kinerja belum sepenuhnya stabil.

Fluktuasi tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor internal, diantaranya tingkat *Employee Engagement* dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya selaras dengan nilai-nilai perusahaan. Pegawai yang memiliki keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi cenderung menunjukkan performa yang lebih baik, sedangkan budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku kerja yang positif, kolaboratif, dan produktif. Sebaliknya, lemahnya engagement dan kurangnya konsistensi budaya organisasi dapat menyebabkan menurunnya motivasi dan semangat kerja karyawan. Hal ini dapat menghambat pencapaian target perusahaan, terutama di lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan seperti industri pelabuhan.

Namun demikian, pengaruh *Employee Engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tidak selalu berlangsung secara langsung. Kepuasan kerja sering kali muncul sebagai variabel penting yang memediasi hubungan tersebut. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih mudah menerima nilai-nilai budaya perusahaan, lebih terikat dengan organisasi,

serta lebih antusias dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Penelitian Hadarmawan, *et al.* (2022), di Dinas Ketenagakerjaan Kota Makassar membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Tingginya tingkat kepuasan kerja dapat memperkuat dampak engagement dan budaya organisasi terhadap kinerja, sementara rendahnya kepuasan kerja dapat melemahkan hubungan tersebut.

Fenomena ini menjadi relevan untuk diteliti pada PT. Pelindo Cabang Makassar, sebagai salah satu cabang strategis yang mengelola aktivitas kepelabuhanan di wilayah Timur Indonesia. Pelindo menghadapi tantangan berupa tingginya tuntutan pelayan, perubahan lingkungan bisnis, serta peningkatan produktivitas. Dalam situasi ini, memahami bagaimana *Employee Engagement* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif bagi manajemen dalam merumuskan strategi pengembangan SDM.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian yang berfokus untuk mengkaji dan menganalisis **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pelindo Cabang Makassar.”** Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan ilmiah dalam penyusunan kebijakan manajemen sumber daya manusia, serta mampu memberikan manfaat praktis berupa rekomendasi yang dapat digunakan oleh manajemen Pelindo dalam mengelola pegawai secara efektif, sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan kepelabuhanan dan mendukung peran strategis perusahaan dalam perekonomian nasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sebelumnya telah disampaikan, maka penulis dapat merumuskan permasalahan yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap kepuasan kerja di PT. Pelindo Cabang Makassar?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. Pelindo Cabang Makassar?
3. Apakah terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan di PT. Pelindo Cabang Makassar?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pelindo Cabang Makassar?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pelindo Cabang Makassar?
6. Apakah terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pelindo Cabang Makassar?
7. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pelindo Cabang Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pelindo Cabang Makassar.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. Pelindo Cabang Makassar.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan di PT. Pelindo Cabang Makassar.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pelindo Cabang Makassar.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pelindo Cabang Makassar.
6. Untuk menguji dan menganalisis *Employee Engagement* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pelindo Cabang Makassar.
7. Untuk menguji dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pelindo Cabang Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengkaji topik serupa.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis, dari hasil penelitian ini yaitu diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT. Pelindo Cabang Makassar dalam menyusun strategi manajemen kinerja

pegawai yang lebih efektif, serta hasil dari penilitan ini diharapkan dapat memperkuat *Employee Engagement* dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja sehingga mendukung tercapainya tujuan strategis dan peningkatan daya saing institusional PT Pelindo dalam memberikan layanan kepelabuhanan yang professional, efisien, dan berorientasi pada kepuasan pengguna jasa.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada pegawai yang bekerja di PT. Pelindo Cabang Makassar, yang beralamat di Jl. Seokarno No 1, Ujung Tanah, Kecamatan Wajo, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90164. Adapun penelitian ini mencakup pengaruh *Employee Engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Pelindo Cabang Makassar.

1.6 Sistematika Penelitian

Penulisan dalam penelitian ini disusun secara sistematis ke dalam lima bab utama, dengan uraian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi uraian latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi uraian dari tinjauan teori dan konsep yang membahas mengenai pengembangan manajemen sumber daya manusia, *Employee Engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Dan terdapat tinjauan empiris yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III Kerangka Konseptual Dan Hipotesis

Bab ini berisi uraian mengenai kerangka konseptual yang digunakan untuk memahami hubungan antara variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini. Kerangka konseptual akan menggambarkan landasan teori yang menjadi dasar analisis serta pembentukan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian.

BAB IV Metodologi Penelitian

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variable penelitian dan definisi operasional, instrument, serta teknik-teknik yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan dan menganalisis data.

BAB V Hasil Penelitian

Hasil penelitian menguraikan deskripsi data penelitian serta menyajikan hasil pengolahan data.

BAB VI Pembahasan

Dalam bab ini disajikan hasil uji hipotesis, disertai interpretasi hubungan antar variabel serta keterkaitannya dengan teori dan temuan sebelumnya.

BAB VII Penutup

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan, impikasi hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Dalam penelitian ini berlandaskan teori yang didasarkan pada konsep ilmu manajemen pada umumnya dan terkhusus pada manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan *Employee Engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja serta kinerja pegawai.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Teori *Manajemen Sumber Daya Manusia*

Manajemen Sumber Daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. MSDM dipandang sebagai upaya mengakui manusia sebagai aset potensial yang perlu dikembangkan, sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya sendiri. Menurut Hasibuan (2019) yang mendefenisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar berfungsi efektif dan efisien dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Definisi ini menekankan bahwa manusia bukan hanya sekedar faktor produksi, melainkan sumber daya strategis yang harus dikelola dengan baik. Dengan pengelolaan yang tepat, organisasi mampu meningkatkan produktivitas sekaligus menciptakan kesejahteraan bagi karyawan. Edison, dkk (2016) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri dan memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Sumber daya manusia dalam organisasi sering disebut dengan human capital, karena memiliki peran penting dalam mendukung profitabilitas perusahaan juga menjadi bagian utama dalam pencapaian visi dan misi dari organisasi tersebut secara menyeluruh. Selain itu, SDM juga dikenal sebagai model intelektual karena melalui kemampuan, kreativitas dan ide-ide inovatif, karyawan mampu mendorong pertumbuhan serta pengembangan organisasi. Sistem pengelolaan SDM berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang terstruktur terhadap proses fundamental organisasi, meliputi pengembangan organisasi, perencanaan tenaga kerja, hingga pembinaan karyawan. Agar pengelolaan tersebut berjalan efektif, maka implementasi MSDM harus dirancang, dikembangkan, dan diarahkan oleh manajemen puncak.

Dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bidang penting dalam organisasi yang menekankan pada pengelolaan tenaga kerja sebagai aset strategis, bukan sekedar faktor produksi. MSDM memandang manusia sebagai modal intelektual yang memiliki potensi untuk dikembangkan, sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi keberlangsungan organisasi.

Dengan pengelolaan SDM yang tepat, organisasi dapat memperoleh dua manfaat sekaligus, yaitu pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan terciptanya kesejahteraan kerja bagi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, diberi kesempatan berkembang, serta didukung dengan sistem manajemen yang adil akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang tinggi, dan kreativitas dalam bekerja. Pada akhirnya, MSDM tidak hanya berperan dalam mendukung keberhasilan organisasi, tetapi juga mendorong pengembangan diri karyawan secara berkelanjutan, sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pegawai.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya berfokus pada upaya mengelola sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran bekerjanya suatu organisasi. Menurut Henry Simamora berpendapat terdapat beberapa tujuan dari MSDM yaitu:

1. Tujuan Sosial

MSDM bertujuan agar bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif tuntutan terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2. Tujuan Organisasional

MSDM bertujuan untuk memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Melalui tujuan ini, MSDM berkewajiban meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, menyandagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengemabngkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, serta mengelola oerubahan dan mengkomunikasikan kebijakan. Dan yang terpenting untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditargetkan. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan memastikan tersedianya tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien melalui pengendalian biaya tenaga kerja.

3. Tujuan Fungsional

MSDM bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesyai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, pada bagian SDM harus menghadapi peningkatan pengelolaan

SDM yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4. Tujuan Individu

Tujuan individu berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas SDM yang dibentuk oleh pihak manajemen harus terfokus pada pencapaian, keharmonisan antara pengetahuan dan kemampuan, serta kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada dasarnya merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan tenaga kerja merupakan langkah awal yang sangat penting, karena melalui perencanaan organisasi dapat menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Perencanaan yang baik akan memastikan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Fungsi ini berhubungan dengan penyusunan struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas, wewenang, serta tanggung jawab antarpegawai. Dengan pengorganisasian yang baik, karyawan akan memahami peran dan posisi masing-masing dalam struktur organisasi, sehingga koordinasi kerja dapat berjalan secara efektif.

3. Pengendalian (Controlling)

Fungsi pengendalian dilakukan untuk memastikan semua karyawan menaati peraturan dan kebijakan perusahaan serta bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian juga mencakup evaluasi terhadap hasil kerja, agar perusahaan dapat melakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan dari standar yang ditentukan.

4. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan mencakup kegiatan memberikan instruksi, bimbingan, serta motivasi kepada karyawan agar bersedia bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi ini mencakup serangkaian proses mulai dari penarikan, seleksi, penempatan, orientasi hingga induksi karyawan baru. Tujuan dari pengadaan adalah mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik dari segi kompetensi maupun karakter, sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal.

6. Pengembangan (*Development*)

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, tujuannya untuk meningkatkan keterampilan teknis, wawasan teoritis, kemampuan konseptual, serta membentuk sikap kerja yang lebih baik. Pengembangan ini penting agar karyawan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi maupun tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

7. Kompensasi

Fungsi kompensasi berhubungan dengan pemberian balas jasa yang adil, baik berupa gaji, tunjangan, insentif, maupun penghargaan lainnya. Kompensasi

yang sesuai akan mendorong motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, serta menjaga loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

8. Pengintegrasian (Integrasion)

Proses ini merupakan upaya untuk menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan. Jika kepentingan kedua belah pihak dapat berjalan seimbang, maka hubungan kerja yang harmonis akan tercipta dan tujuan bersama dapat dicapai dengan lebih mudah.

9. Pemeliharaan (Maintanance)

Fungsi ini mengenai pemeliharaan para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan kondisi fisik dan sikap karyawan.

10. Kedisiplinan

Disiplin merupakan kesadaran karyawan untuk menaati aturam dan norma yang berlaku di perusahaan. Tanpa disiplin, sulit bagi organisasi untuk emncapai tujuannya. Oleh karena itu, fungsi MSDM juga memastikan kedisiplinan karyawan melalui pengawasan, pemberian sanksi, maupun pemberian penghargaan bagi yang taat.

11. Pemutusan Hubungan Kerja

Proses ini mengatur berakhirnya hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan, baik karena pengunduran diri, berakhirnya kontrak, pensiun, maupun sebab lainnya. Pemutusan hubungan kerja harus dilakukan secara adil dan sesuai aturan agar tidak menimbulkan konflik antara perusahaan dan karyawan.

2.1.2 *Employee Engagement*

2.1.2.1 Teori *Employee Engagement*

Employee Engagement atau keterikatan karyawan merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional, intelektual dan motivasional terhadap pekerjaannya serta organisasi tempat mereka bekerja. Engagement karyawan tumbuh karena adanya kecocokan antara karyawan dengan visi dan misi organisasi. Menurut Men et all (2020) *Employee Engagement* mengindikasikan bahwa karyawan yang terhubung dengan nilai-nilai dan misi perusahaan, mempunyai energi dan semangat yang tinggi, serta mengarahkan upaya maksimal dalam melakukan pekerjaan mereka.

(Kahn, 1990), mengatakan engagement karyawan sebagai “*an harnessing of people’s sekves to their work, such that fully invest their physical, cognitive and emotional resources in their work roles*”. Secara sederhana, Kahn mengatakan bahwa *Employee Engagement* adalah keterikatan karyawan dengan pekerjaannya dimana mereka mengerahkan sepenuhnya seperti energi fisik, kemampuan berpikir dan perasaan (emosi) ke dalam peran kerja mereka. Pengertian engagement lainnya yang sering dikutip adalah yang dikemukakan oleh (Demerouti et al., 2001) mendefinisikan senagai “*a positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and obsorption*” dimaksudkan dengan kondisi kerja yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan dan tidandai dengat semnagat, dedikasi dan perhatian penuh.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa *Employee Engagement* pada dasarnya menggambarkan keterikatan karyawan secara menyeluruh terhadap pekerjaannya dan organisasi, yang melbiatkan aspek

emosional, intelektual dan motivasional. Keterikatan ini tercerminkan dalam energi, semangat serta dedikasi yang tinggi sehingga karyawan mampu mengarahkan upaya yang terbaik mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Engagement bukan hanya sekedar rasa terhubung dengan tugas, tetapi juga mencakup kondisi kerja yang positif, penuh makna, serta mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal dalam peran yang dijalankan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Bakker dan Demerouti (2007), terdapat 3 faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, sebagai berikut:

1. Job Resource. Faktor ini merujuk pada segala bentuk dukungan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya, baik berupa fasilitas fisik, hubungan sosial, maupun sistem dalam organisasi. Dukungan ini berfungsi untuk membantu mengurangi tekanan kerja, menjaga Kesehatan mental dan fisik, sekaligus memudahkan karyawan mencapai target serta mengembangkan diri.
2. Salience of Job Resources. Faktor ini menjelaskan seberapa penting atau bermanfaat sumber daya kerja tersebut bagi karyawan. Artinya, semakin tinggi nilai dan kegunaan sumber daya yang dirasakan, maka semakin besar pula dampaknya dalam mendukung kinerja karyawan.
3. Personal Resources. Merujuk pada karakteristik yang dimiliki karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dll. Karyawan yang terikat akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor extraversion dan conscientiousness yang lebih tinggi serta memiliki skor neuroticism yang lebih rendah. Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat memberikan kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement, muncul dari diri sendiri dan dipengaruhi oleh organisasi itu sendiri.

2.1.2.3 Indikator *Employee Engagement*

Dalam mengukur *Employee Engagement*, diperlukan indikator yang menjadi ukuran *Employee Engagement*. Menurut Schaufeli & Bakker (2014) terdapat 3 karakteristik dalam *Employee Engagement*, yaitu:

1. Vigor. Dikarakteristikan dengan keterikatan karyawan dengan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, dan keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
2. Dedication. Indikator ini mengukur keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, ditunjukkan dengan sikap antusiasme yang tinggi, dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial.
3. Absorption. Merupakan indikator sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi akan menjalankan pekerjaannya dengan baik dan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan dan dapat bersifat profesional untuk berusaha tidak menyangkutpautkan urusan pribadi dan pekerjaan. Karyawan yang memiliki skor absorption yang tinggi cenderung merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Pendapat kedua, menurut Macey et al, karyawan yang memiliki rasa engaged akan ditunjukkan melalui perilakunya, yaitu:

1. Persistence. Dimana karyawan yang memiliki engagement yang tinggi akan tetap berusaha menyelesaikan pekerjaannya meskipun menghadapi berbagai tantangan.
2. Proactivity. Merupakan karakteristik dari *Employee Engagement* dimana karyawan biasanya bersikap proaktif. Mereka cenderung mengambil inisiatif,

mencari solusi, dan berusaha memberikan kontribusi nyata dibandingkan hanya bersikap reaktif atau bahkan pasif.

3. Role Expansion, Perluasan tugas ataupun peran. Karakteristik yang dimana kesediaan karyawan menerima tanggung jawab atau peran tambahan di luar tugas utamanya.
4. Adaptability. Karyawan yang memiliki engagement yang tinggi mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Mereka dapat membantu organisasi merespon dinamika persaingan dengan lebih efektif dan tetap produktif meskipun menghadapi kondisi yang berubah.

Dari kedua penjelasan di atas, kriteria tersebut mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keterakaitan karyawan, sehingga dapat dijadikan acuan dalam mengukur engagement karyawan. Penggunaan indikator-indikator ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana *Employee Engagement* berperan dalam mendukung efektivitas karyawan.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Teori Budaya Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2017) merupakan seperangkat nilai yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda dengan organisasi lain. Karakter budaya ini bersifat deskriptif, berbeda dengan kepuasan kerja yang bersifat evaluatif. Artinya budaya organisasi menggambarkan bagaimana karyawan menilai organisasinya sedangkan kepuasan kerja menekankan pada sejauh mana harapan karyawan dapat terpenuhi. Sedangkan menurut Trice dan Beyer dalam Fachreza, dkk (2018) menyatakan bahwa perkembangan budaya organisasi semakin pesat seiring dengan meningkatnya dinamika iklim di dalam organisasi. Konsep budaya organisasi sendiri lahir dari berbagai sudut pandang,

karena istilah budaya awalnya diadaptasi dari ilmu antropologi dan sosiologi yang identic dengan makna kebangsaan serta memiliki implikasi yang luas. Meski demikian, dalam penerapannya banyak yang sepakat bahwa inti dari budaya organisasi adalah adanya sistem nilai yang diyakini dan dianut secara bersama oleh anggota organisasi.

Menurut Edgar H. Schein dalam jurnal Wiwik Yuswani (2016), budaya dapat dipahami sebagai seperangkat asumsi dasar yang dibentuk atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk menghadapi tantangan adaptasi dengan lingkungan eksternal maupun integrasi internal. Pola asumsi ini kemudian dianggap berhasil sehingga diwariskan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam memahami, berpikir, dan merasakan setiap persoalan yang muncul dalam organisasi. Menurut Wibowo (2017) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan sesuai ketentuan organisasi. Keyakinan norma-norma dan nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Definisi ini mengajarkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli peneliti beranggapan bahwa budaya organisasi adalah nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman anggota dalam bertindak dan berpikir, dan berperan penting dalam membentuk identitas, menumbuhkan komitmen serta mendukung keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Ada beberapa dimensi yang membedakan budaya organisasi, yang dapat mempengaruhi dan menyebabkan konflik antar anggota organisasi. Menurut Gibson dalam Sopiah (2008:129), terdapat tujuh dimensi budaya utama, yaitu hubungan manusia dengan alam, individualism versus kebersamaan, orientasi terhadap masa, orientasi terhadap aktivitas, Bahasa, tingkat formalitas, dan keyakinan.

Menurut Robbins & Judge (2017:589-590), budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dimiliki anggota organisasi dan membedakan organisasi dengan lainnya. Mereka mengidentifikasi tujuh karakteristik budaya organisasi antara lain:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (innovation and risk taking).
Menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong anggotanya untuk berkreasi, menghasilkan ide-ide baru, dan berani menghadapi risiko.
2. Perhatian terhadap detail (Attention to detail). Menunjukkan sejauh mana organisasi menekankan pentingnya ketelitian, analisis yang cermat, serta memperhatikan hal-hal kecil dalam pekerjaan.
3. Berorientasi pada hasil (Outcome orientation). Menekankan bahwa sejauh mana manajemen lebih fokus pada pencapaian hasil akhir dibandingkan dengan proses yang ditempuh untuk mencapainya.
4. Berorientasi pada manusia (People orientation). Menggambarkan sejauh mana keputusan yang dibuat mempertimbangkan dampaknya terhadap karyawan dalam organisasi.
5. Berorientasi pada kelompok (Team orientation). Menunjukkan sejauh mana organisasi lebih mengutamakan kerja sama tim daripada pekerjaan yang dilakukan secara individu.

6. Agresivitas (Aggressiveness). Menggambarkan sejauh mana anggota organisasi bersikap kompetitif dan bersemangat tinggi dibandingkan dengan bersikap pasif atau tenang.
7. Stability. Menunjukkan sejauh mana organisasi lebih menekankan pada kestabilan dan pemeliharaan kondisi yang ada, dibandingkan dengan pertumbuhan atau perubahan yang cepat.

Karakteristik budaya organisasi merupakan elemen terpenting yang menggambarkan identitas serta membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Karakteristik ini mencakup berbagai aspek, mulai dari dorongan terhadap inovasi dan keberanian mengambil risiko. Selain itu, budaya organisasi juga tercermin dari sejauh mana kerja sama tim lebih diutamakan dibandingkan dengan kerja individu serta bagian dari orientasi jangka panjang. Dengan demikian karakteristik budaya organisasi dapat dipahami sebagai fondasi yang mencerminkan sistem nilai dan keyakinan bersama, sekaligus sebagai faktor penting yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi di tengah lingkungan yang dinamis.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya, melainkan terbentuk dari proses panjang yang dipengaruhi oleh berbagai unsur di dalam maupun di luar organisasi. Budaya dapat berkembang melalui pengalaman, interaksi antaranggota, serta cara organisasi merespon perubahan lingkungan. Oleh karena itu, budaya organisasi sering dipandang sebagai hasil akumulasi nilai, keyakinan, dan praktik yang diwariskan dari generasi ke generasi dalam sebuah organisasi.

Seiring berjalannya waktu, budaya organisasi akan terus mengalami penyesuaian dengan kebiasaan internal seperti gaya kepemimpinan, kebijakan, maupun sistem kerja, serta factor eksternal seperti perkembangan teknologi dan tuntutan persaingan global. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menjadi penting karena akan membantu manajemen dalam menjaga konsistensi budaya yang ada, sekaligus melakukan perubahan bila diperlukan untuk menjawab tantangan zaman. Adapun faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut (Robbins & Judge, 2017) sebagai berikut:

1. Sejarah dan Pendiri Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya terbentuk dari nilai, visi, dan keyakinan yang ditanamkan oleh para pendiri sejak awal. Pendiri memiliki pengaruh besar karena mereka biasanya menetapkan cara kerja, pola pengambilan keputusan, serta keyakinan mengenai apa yang dianggap penting. Nilai-nilai inilah yang kemudian diwariskan kepada generasi berikutnya, sehingga membentuk identitas dan kebiasaan yang mengakar dalam organisasi.

2. Kepemimpinan dan Gaya Manajerial

Pemimpin berperan penting dalam membentuk, menjaga, dan mengubah budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang partisipatif cenderung menumbuhkan budaya keterbukaan, komunikasi dua arah, dan berinovasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan akan menciptakan budaya yang kaku, penuh aturan, dan lebih menekankan pada kebutuhan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin sehari-hari menjadi teladan yang ditiru anggota organisasi.

3. Proses Sosialisasi dan Rekrutmen

Budaya organisasi juga dipengaruhi oleh cara organisasi merekrut dan mengenalkan karyawan baru. Melalui proses seleksi, organisasi cenderung memilih individu yang nilai dan sikapnya sesuai dengan budaya yang sudah ada. Setelah diterima di perusahaan tersebut, mereka melalui proses sosialisasi atau orientasi yang bertujuan untuk memperkenalkan norma, aturan, dan kebiasaan kerja. Proses ini memastikan bahwa budaya yang ada dapat dipertahankan dan dipahami bersama oleh seluruh anggota.

4. Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal organisasi seperti regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, maupun tuntutan globalisasi juga memengaruhi budaya organisasi. Seperti, perusahaan yang beroperasi di sektor industri dengan persaingan tinggi akan menumbuhkan budaya yang kompetitif dan agresif. Sementara itu, organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik mungkin lebih menekankan budaya empati, keadilan, dan kepatuhan terhadap aturan.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak terbentuk secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi berbagai faktor internal maupun eksternal. Mulai dari sejarah pendiri, peran kepemimpinan, hingga lingkungan eksternal dan kebijakan organisasi semuanya memiliki kontribusi dalam menciptakan nilai, norma, dan perilaku yang khas di dalam organisasi.

2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono Hari (2015:14) Indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti :
 - a. Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
 - b. Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru.

2. Berorientasi pada hasil, seperti:
 - a. Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
 - b. Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan.
3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti:
 - a. Memastikan kebutuhan karyawan terpenuhi dalam menjalankan pekerjaannya.
 - b. Mendorong pengembangan prestasi karyawan agar lebih baik di masa depan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena berhubungan langsung dengan motivasi, kinerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Secara umum kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari pengalaman kerja mereka. Dalam konteks organisasi yang modern, kepuasan kerja bukan hanya penting bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas layanan, dan iklim kerja yang kondusif. Sementara itu, rendahnya kepuasan kerja bisa menjadi indikator adanya masalah manajerial atau kelemahan dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia.

(Robbins & Judge, 2017) mengatakan kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja tidak hanya berdampak langsung pada sikap, tetapi juga menjadi penghubung penting antar

faktor-faktor manajerial lainnya. Selain itu menurut Affandi (2016) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, dimana karyawan yang merasa puas cenderung lebih produktif dalam menjalankan tugasnya. Menurut Mustika (2024) kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi emosional positif yang menyenangkan dalam mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan moral kerja, dedikasi dan juga kedisiplinan karyawan.

Penelitian oleh Cahyadi et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku karyawan. Temuan ini mendukung pendekatan dalam penelitian ini yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara *Employee Engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Selaras dengan hal tersebut, Farla et al. (2024) menyatakan keberhasilan karir tidak terlepas dari kepuasan kerja, karena aspek psikologis maupun organisasi berperan penting dalam menghubungkan faktor individu dengan pencapaian kerja secara keseluruhan. Lebih lanjut, pengembangan profesional yang adaptif dapat menjadi mediator antara kemampuan adaptasi karir dengan tingkat keberhasilan karir.

Berdasarkan definisi di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, Kepuasan ini sangat penting karena berhubungan langsung dengan motivasi, semangat dan kinerja. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih disiplin, produktif dan loyal. Selain itu, kepuasan kerja juga bisa menjadi penghubung antara faktor-faktor lain dalam organisasi, misalnya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan *employee engagement* sehingga hasil kerja bisa lebih maksimal.

2.1.4.2 Faktor - Faktor Kepuasan Kerja

Berdasarkan (Robbins & Judge, 2017) terdapat faktor-faktor kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang. Kepuasan karyawan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan yang dianggap menarik, menantang, memberikan variasi, dan memberi peluang berkembang. Semakin menantang pekerjaan tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.
2. Imbalan yang sesuai. Tingkat gaji yang dianggap adil dan sepadan dengan kontribusi karyawan menjadi determinan penting dari kepuasan kerja. Walaupun kompensasi bukan satu-satunya faktor, tetapi ketidakadilan dalam pemberian imbalan sering menjadi sumber utama ketidakpuasan kerja karyawan.
3. Kesempatan promosi dan pengembarangan karir. Adanya peluang untuk memperoleh kenaikan jabatan, pelatihan, serta pengembangan karir berkontribusi besar terhadap tingkat kepuasan. Karyawan yang melihat prospek pertumbuhan dalam organisasi akan merasa lebih termotivasi dan loyal.
4. Supervisi atau kepemimpinan atasan. Gaya kepemimpinan yang mendukung, komunikatif, serta mampu memberikan bimbingan secara efektif dapat meningkatkan kenyamanan kerja karyawan. Kepedulian atasan terhadap bawahan akan memperkuat hubungan psikologis yang positif antara karyawan dengan organisasi.
5. Hubungan antar rekan kerja. Interaksi sosial yang harmonis, adanya kerja sama tim, serta dukungan antar rekan kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hubungan interpersonal yang baik sering kali menjadi alasan utama bertahannya karyawan dalam sebuah

organisasi.

6. Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang aman tertata dengan baik, dan didukung fasilitas yang memadai dapat memperkuat kepuasan kerja. Selain aspek fisik, kondisi non -fisik seperti keadilan organisasi, suasana kerja yang kondusif, dan hubungan kerja yang sehat berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja.

Harahap dan khair (2020) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Faktor Karyawan. Faktor ini mencakup intelektual, keterampilan khusus, kepribadian, emosi, pola pikir, persepsi serta sikap kerja. Seorang karyawan dapat berkembang apabila berada dalam lingkungan kerja yang menantang, karena kondisi tersebut mendorong untuk terus berpikir, meningkatkan keterampilan, serta mencari solusi atas berbagai permasalahan yang dihadapi.
2. Faktor Pekerjaan. Faktor pekerjaan mencakup aspek seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, posisi atau jabatan, kualitas pengawasan, jaminan finansial, peluang promosi, interaksi sosial, hubungan kerja, hingga kondisi lingkungan kerja. Keseluruhan aspek ini dapat memengaruhi tingkat kepuasan serta motivasi karyawan dalam bekerja.

Dengan demikian, peneliti dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai aspek baik dari dalam diri karyawan maupun dari faktor pekerjaan itu sendiri. Dapat dipahami bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh unsur material seperti gaji atau fasilitas, tetap juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial, seperti saling menghargai, hubungan sesama yang baik, dan kesempatan untuk berkembang. Artinya, semakin seimbang organisasi dalam memenuhi faktor internal maupun

eksternal tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja serta loyalitas terhadap organisasi.

2.1.4.3 Manfaat Kepuasan Karyawan

Ada 5 manfaat yang disampaikan oleh Nitisemito (2022) adalah sebagai berikut:

1. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan. Dalam hal ini jika pekerja lebih cepat diselesaikan maka akan berdampak pada kepuasan karyawan dan dapat mengurangi beban pekerjaan.
2. Kerusakan dapat dikurangi. Pekerjaan yang memiliki resiko yang tinggi dapat dikurangi maka akan membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.
3. Absensi dapat diperkecil. Jika karyawan merasaksan kepuasan kerja maka tingkat absensi akan menurun karena disebabkan karyawan akan bersemangat dalam bekerja.
4. Perpindahan Karyawan dapat diperkecil. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang merasa pas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

Produktivitas dapat ditingkatkan. Dengan adanya semangat kerja yang dipacu dengan kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi maka akan meningkatkan produktivitas.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Fuad (2024) kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda, tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja adalah tingkay perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan yang ditawarkan. Batasan mengenai indikator kepuasan kerja menurut Fuad

(2014) sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap gaji

Total kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jobdesk yang mereka lakukan, juga menyangkut kesuaian dengan kebutuhan dan persepsi keadilan.

2. Kesempatan Promosi

Promosi memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang, memperoleh tanggung jawab lebih besar, dan meningkatkan status sosial. Jika dilakukan secara adil, promosi dapat menjadi sumber kepuasan kerja

3. Kepuasan terhadap Atasan

Kepuasan muncul Ketika atasan mampu memimpin dengan baik, memberikan perhatian, motivasi, serta arahan yang mendorong semangat kerja karyawan.

4. Rekan Kerja

Hubungan yang baik dengan rekan kerja, adanya kerja sama tim, serta dukungan dalam kelompok membuat pekerjaan lebih menyenangkan dan meningkatkan kepuasan karyawan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Teori Kinerja Pegawai

Secara umum kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi, sesuai standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Menurut Robbins (2016) kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dan interaksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Sunyoto kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pendapat lain Npioh (2022:26) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai

oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan keterampilan, pengalaman dan integritas

Untuk mencapai tujuan, perusahaan memerlukan suatu standar yang dapat dinilai tingkat keberhasilan terkait kinerja pegawai. Terdapat dua konsep penting yang harus dipahami, yaitu manajemen kinerja dan penilaian kinerja. Dimana kinerja mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan standar pekerjaan, jadi ketika hasil pekerjaan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja pegawai tersebut dianggap sesuai atau baik, sebaliknya jika hasil kerja yang dicapai lebih rendah dari standar pekerjaan maka kinerja dianggap rendah atau kurang baik.

Berdasarkan peneliti lain yang mengemukakan mengenai kinerja karyawan, menurut Hindardjo et al (2022) kinerja karyawan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam mencapai tujuan oleh manajemen dan divisi dalam organisasi. Kinerja adalah kontribusi nyata yang diberikan karyawan terhadap organisasi, baik dalam bentuk output kerja, perilaku kerja, maupun sikap yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Dapat kita simpulkan bahwa kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Segala proses yang telah dilakukan oleh karyawan yang hasil kerjanya akan dinilai untuk mengukur tindakan baik atau tidaknya karyawan juga tentunya berkaitan dengan ketersediaan karyawan tersebut berkaitan dengan ketersediaan karyawan tersebut untuk menyelesaikan target yang telah diberikan suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.5.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Menurut Kasmir (2018: 189-193) yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Kemampuan dan Keahlian

Keterampilan atau skill yang dimiliki seseorang sangat menentukan kualitas hasil kerja. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki suatu karyawan, maka semakin besar juga kemungkinan karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2. Pengetahuan

Seorang karyawan yang memiliki pemahaman mengenai pekerjaan maka dapat memudahkan karyawan tersebut dalam menyelesaikan tugas dengan benar. Pengetahuan yang baik akan berbanding lurus dengan kualitas hasil kerja.

3. Rancangan Kerja

Rencana pekerjaan yang jelas akan membantu karyawan bekerja secara efektif. Sebaliknya, jika rancangan kerja yang kurang baik, dapat menghambat penyelesaian pekerjaan.

4. Kepribadian

Karakter atau kepribadian yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap tanggung jawab atau kesungguhan dalam bekerja. Kepribadian yang baik akan mendukung terciptanya hasil kerja yang optimal.

5. Motivasi Kerja

Dorongan internal maupun eksternal yang dimiliki karyawan akan memicu semangat kerja. Motivasi yang kuat biasanya berdampak pada peningkatan kinerja suatu karyawan.

6. Kepemimpinan

Perilaku dan gaya seorang pemimpin dalam memberikan arahan kepada bawahannya akan mempengaruhi semangat kerja dan hasil kinerja. Karena pemimpin yang dikatakan baik jika ia mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis.

7. Budaya Organisasi

Nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku di organisasi akan membentuk perilaku kerja karyawan. Budaya yang positif akan mendorong produktivitas karyawan,

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang terhadap suatu pekerjaan berdampak pada hasil kerja yang lebih baik. Kepuasan yang tinggi akan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik.

9. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik maupun sosial tempat bekerja, termasuk kenyamanan ruang, fasilitas, serta hubungan antar rekan kerja, dapat meningkatkan atau justru mengganggu kinerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan terhadap organisasi merupakan indikator penting dalam menilai komitmen dan kontribusi jangka panjang.

11. Komitmen

Ketaatan karyawan dalam menjalankan aturan dan kebijakan organisasi berpengaruh pada konsistensi kinerja

12. Disiplin Kerja

Kedisiplinan suatu karyawan merupakan hal terpenting bagi kemajuan suatu organisasi, karena menjadi dasar terciptanya keteraturan, konsistensi, dan kepatuhan karyawan dalam menjalankan tugas. Tanpa disiplin, target kerja sulit dicapai secara optimal, bahkan dapat menghambat produktivitas organisasi secara keseluruhan. Disiplin kerja yang baik tidak hanya mencerminkan tanggung jawab individu, tetapi juga menunjukkan komitmen karyawan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.

2.1.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Azka (2025) berpendapat bahwa terdapat beberapa manfaat dalam penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Adapun manfaat dari penilaian kinerja tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Membantu pimpinan dalam perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, perpindahan tugas maupun pemberhentian.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta memudahkan perusahaan dalam menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Memudahkan perusahaan mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum. Memudahkan perusahaan dalam memutuskan pemberian *reward* (penghargaan) kepada karyawan atas pencapaiannya dalam bekerja.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator dari kinerja karyawan menurut (Mathis & Jackson, 2006) sebagai berikut:

1. Kualitas Pekerjaan (Quality of Work)

Standar ini mengevaluasi perbandingan antara volume kerja yang diharapkan dan hasil nyata. Kualitas terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna atau baik sesuai standar yang ditetapkan dalam memenuhi maksud atau tujuan perusahaan.

2. Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work)

Fokus standar ini adalah kualitas hasil kerja dibandingkan dengan jumlah pekerjaan. Jadi jumlah output yang dihasilkan karyawan sesuai target yang ditetapkan organisasi. Kuantitas yang tinggi menunjukkan efektivitas dan produktivitas kerja.

3. Ketepatan Waktu (Timeliness)

Berkaitan dengan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. Ketepatan waktu mencerminkan kedisiplinan serta pengelolaan waktu yang baik.

4. Kehadiran (Attendance)

Standar ini menilai pemanfaatan waktu kerja sesuai dengan kebijakan perusahaan yang menggambarkan tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja, termasuk ketepatan hadir dan kepatuhan terhadap jam kerja. Kehadiran yang konsisten menjadi indikator loyalitas serta tanggung jawab.

5. Kerja sama (Cooperation)

Menunjukkan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, kontribusi dalam tim, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator ini sangat relevan karena perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas, mencapai target sesuai waktu yang ditentukan, hadir tepat waktu,

serta mampu bekerja sama dengan baik dalam tim. Dengan demikian, indikator kinerja tidak hanya menjadi ukuran produktivitas individu, tetapi juga menjadi tolak ukur kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa temuan dari studi empiris yang relevan dengan penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan mempertajam perumusan kerangka konseptual. Sejumlah penelitian yang berkaitan dengan topik ini, khususnya mengenai penempatan kerja, stress kerja, *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* dapat ditemukan dalam tabel berikut. Penelitian-penelitian tersebut memberikan landasan empiris yang mendukung dan memperkaya pembahasan dalam studi ini. Berikut penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai tinjauan empiris pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 1 Tinjauan Empiris

No.	Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fidyah & Setiawati (2019) Influence of Organizational Culture and <i>Employee Engagement</i> on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Telkom Indonesia (Persero)	Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 52 orang, yang ditentukan dengan menggunakan Teknik Purposive Sampling. Serta, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode SEM PLS.	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2	Rezky Saranga (2022) Pengaruh <i>Employee Engagement</i>, Work-Life Balance, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT PRASETIA DWIDHARMA KANTOR MAKASSAR) (Yerismal, Yuliarman Mahmuddin. 2024) Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan dan Tata Kelola Perusahaan (JAKPT) Volume 1, No.3 Hal 83-91.	Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 44 orang, yang ditentukan dengan menggunakan Teknik Sampling jenuh/keseluruhan. Serta, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode SEM PLS.	1. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 2. Work-life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 4. <i>Employee Engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 5. Work-life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 6. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 7. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 8. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Kepuasan Kerja. 9. Work-life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Kepuasan Kerja. 10. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Kepuasan Kerja.
3	Prayudha (2018) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatory	1. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan

	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan Kerja sebagai Variabel intervening di Universitas Islam Indonesia	dengan tujuan menjelaskan hubungan antar variable. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 106 orang, yang ditentukan dengan menggunakan Teknik Total Sampling. Serta, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode Regresi Linear Berganda untuk melihat pengaruh variable independen terhadap dependen.	signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 4. <i>Employee Engagement</i> dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 5. Budaya Organisasi dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 6. <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 7. Kepuasan Kerja dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 8. Pengaruh secara Langsung <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan lebih besar dari pada pengaruh langsung <i>Employee Engagemenet</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. 9. Pengaruh secara langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh secara tidak langsung dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
4.	Gentari <i>et al.</i> , (2018)	Penelitian ini menggunakan	1. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan

	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Pengelolaan Prasarana Perhubungan Cilegon	pendekatan Kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 56 orang. Data yang diperoleh dianalisis dengan Teknik Regresi Linear Berganda	terhadap Kinerja Karyawan. 2. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 4. Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan <i>Employee Engagement</i> secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5	Muhammad Hanif Fadhilah (2024) Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Fore Coffee Malang)	Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 42 orang, yang ditentukan dengan menggunakan Teknik Total Sampling. Serta, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode SEM PLS.	Lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja melalui disiplin kerja, namun pengawasan tidak memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja, menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memediasi hubungan antara pengawasan dan kinerja pegawai. Sebaliknya, kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja, menunjukkan bahwa kompensasi yang adil, didukung oleh disiplin kerja yang tinggi, dapat lebih meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kompensasi yang adil, dan menerapkan pengawasan yang efektif untuk meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai di Pengadilan Agama Provinsi Gorontalo.

6	Azel Almando, Kartini Harahao, Onan Marakali Siregar (2024) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK BPR PIJER PODI Kekelengen Sukamakmur	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk menguji hubungan antar variable dependen dan independent menggunakan angka statistika. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 32 orang, yang ditentukan dengan menggunakan Teknik total Sampling. Serta, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode SEM PLS.	1. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Employee Engagement</i> dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
7	Welhelmeus Daniel, John EHS, Henny A. Manafe (2022) Pengaruh <i>Employee Engagement</i>, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)	Prosedur artikel ini menggunakan metode kualitatif dan kajian Pustaka, dimana penulis menganalisis teori dan keterikatan antarvariabel melalui buku maupun jurnal secara luring yang diperoleh melalui platform untuk mendapatkan jurnal yang terindeks nasional maupun internasional.	1. <i>Employee Engagement</i> berdampak positif maupun krusial bagi Kepuasan Kerja 2. Komitmen Organisasi berdampak positif maupun krusial bagi Kepuasan Kerja 3. Budaya Organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja 4. <i>Employee Engagement</i> berdampak positif maupun krusial bagi Kinerja Karyawan 5. Budaya Organisasi berdampak positif maupun krusial bagi Kinerja Karyawan 6. Kepuasan Kerja berdampak positif maupun krusial bagi Kinerja Karyawan 7. <i>Employee Engagement</i>, Komitmen Organisasi,

			dan Budaya Organisasi berdampak positif maupun krusial secara simultan bagi kinerja karyawanl. 8. Kepuasan Kerja dapat memediasi <i>Employee Engagement</i> yang berdampak bagi Kinerja Karyawan. 9. Kepuasan Kerja dapat memediasi Budaya Organisasi yang berdampak bagi Kinerja Karyawan.
8	Humairoh & Wardoyo (2017) Analisi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 orang, yang ditentukan dengan menggunakan Teknik Total Sampling. Serta, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode SEM PLS.	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>. 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
9	Amelia Nuraliza (2023) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Elco Indonesia Sejahtera Kota Garut	Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 orang, yang ditentukan dengan menggunakan Teknik Non-probability dengan Sampling Jenuh. Data yang	1. <i>Employee Engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap karyawan 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 4. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

		diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode SEM PLS.	5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan organisasi 6. Komitmen Organisasi secara signifikan memediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
10	Tika Tri Hartatik (2025) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. KERETA API INDONESIA)	Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 74 orang, yang ditentukan dengan menggunakan Teknik Purposive Sampling. Serta, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode SEM PLS.	1. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 2. Work-life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 3. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 4. Work-life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 6. <i>Employee Engagement</i> tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 7. Work-life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Baik Secara Langsung maupun Tidak Langsung melalui kepuasan Kerja.
11	Md. Abu Issa Gazi, <i>et al</i> (2024) Analyzing the impact of <i>Employee Engagement</i> job satisfaction on their job	The study employed a quantitative approach using the Structural Equation Modeling (SEM-PLS) technique to examine the	1. <i>Employee Engagement</i> positive and significant to job satisfaction. Higher engagement enhances employees job satisfaction.

	behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance)	relationships among <i>Employee Engagement</i> , organizational culture, and job satisfaction, and employee performance. Sample 310 employees from public sector and service oriented organizations. Sampling technique as a purposive sampling, targeting full-time employees with at least one year of tenure.	2. Organizational Culture positive and significant to job satisfaction. A supportive and adaptive culture increases job satisfaction levels, 3. Job satisfaction positive and significant to <i>Employee Engagement</i>. Satisfied employees demonstrate stronger motivation and performance. 4. <i>Employee Engagement</i> direct positive and significant effect to Employee Performance. Engaged employees show greater productivity and commitment. 5. Organizational Culture direct positive and significant effect to Employee Performance. 6. Mediating role of job satisfaction. Job satisfaction partially mediates the relationship between <i>Employee Engagement</i> and organizational culture toward employee performance.
12	Maria Dolores S, <i>et al.</i> (2025)	The study uses quantitative approach with data collected from employees working in hybrid (remote and on-site) environments. A structured questionnaire using a 5 point likert scale was distributed to 287 respondents from various service. Data were analyzed using SEM with AMOS test the direct and indirect effects among variables.	1. <i>Employee Engagement</i> positive and significant effect to job satisfaction 2. Organizational Culture positive and significant effect to job satisfaction 3. Job Satisfaction positive and significant effect to Employee Performance 4. To both <i>Employee Engagement</i> and organizational culture has direct and indirect effects on employee performance, with job satisfaction acting as a partial mediator.