

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah perusahaan yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui investasi langsung yang berasal dari kekayaan negara yang terpisah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.19/2003, BUMN berfungsi sebagai pencipta nilai dan agen pengembangan yang berperan aktif dalam ekonomi dan masyarakat. Adanya BUMN diharapkan dapat memberikan pengaruh yang baik tidak hanya dalam aspek ekonomi, tetapi juga dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan yang berkelanjutan, inklusif, dan merata di Indonesia. Fungsi BUMN melampaui sekadar pencari laba, namun lebih daripada itu mereka bertindak sebagai pencipta nilai dan agen pembangunan yang berperan aktif dalam memajukan ekonomi kerakyatan, mendukung proyek strategis nasional untuk pembangunan berkelanjutan, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan negara. Sektor BUMN secara kolektif telah menunjukkan kinerja finansial yang positif, terlihat dari pertumbuhan aset, ekuitas, dan laba bersih yang substansial dalam beberapa tahun terakhir. Peningkatan kinerja ini disertai dengan upaya restrukturisasi dan perampingan jumlah entitas BUMN untuk memperkuat pengelolaan portofolio dalam kluster-kluster strategis.

Namun demikian, pemerintah melalui Kementerian BUMN menyadari bahwa keberlanjutan pertumbuhan tidak hanya bergantung pada aspek finansial semata, melainkan juga pada fondasi sumber daya manusia (SDM) yang kuat dan transformatif. Sebagai langkah fundamental, Kementerian BUMN telah mengimplementasikan Nilai-nilai Utama (*Core Values*) sebagai identitas dan perekat budaya kerja bagi seluruh insan BUMN. Dibentuklah budaya organisasi BUMN sebagaimana ditekankan dalam SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. *Core values* AKHLAK terdiri dari 6 (enam) nilai pokok yang merupakan akronim dari Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Sebagai organisasi, budaya AKHLAK berperan sebagai alat untuk mendorong ngkatkan efektivitas kerja pegawai serta menjadi dasar dari apa yang



boleh dan tidak boleh dilakukan dalam organisasi. Budaya organisasi ini berfungsi sebagai panduan perilaku etis dan alat untuk meningkatkan efektivitas kerja, yang harus diimplementasikan secara konsisten dari level pimpinan hingga jajaran pegawai terbawah. Lingkungan kerja yang positif dan didukung oleh budaya organisasi yang kuat diharapkan dapat memotivasi pekerja dan memberikan kesan baik bagi mereka. Tentunya hal ini harus didukung oleh seluruh elemen dalam organisasi khususnya dalam perusahaan BUMN yang berada di bawah kementerian untuk dapat menjadi identitas organisasi dan dilaksanakan dari pimpinan hingga ke seluruh jajaran pegawai.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu badan usaha milik negara bergerak dalam bidang perbankan yaitu klaster jasa keuangan yang memiliki jaringan kerja yang tersebar di seluruh Indonesia dengan jumlah unit kerja sebanyak lebih dari 7.755 kantor yang sudah *real time on-line* dukungan lebih dari 12 ribu ATM, 9.000 CRM dan lebih dari 664 ribu EDC, serta 740 ribu Agen BRILink. BRI mencatatkan pengakuan dan apresiasi dari pihak eksternal skala nasional dan internasional sebanyak lebih dari 270 penghargaan pada tahun 2024. Pencapaian hasil finansial BRI ini turut didorong oleh perubahan dalam elemen Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi dan Jaringan, serta berbagai inisiatif lain yang mendukung kelangsungan operasional perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, tercatat dalam laporan tahunan 2024, BRI memiliki sebanyak 81.848 orang pekerja dengan latar usia, pendidikan dan masa kerja yang beragam. BRI secara konsisten mencatatkan aset dan laba yang impresif, bahkan di tengah tantangan ekonomi. Pencapaian finansial yang signifikan ini menunjukkan adanya praktik manajemen yang efektif, termasuk dalam pengelolaan SDM.

Sebagai salah satu BUMN terbesar di klaster jasa keuangan (perbankan) dengan jaringan kerja yang sangat luas di seluruh pelosok Indonesia, mengambil lokasi penelitian di BRI menjadikan sampel yang representatif untuk mengamati implementasi kebijakan BUMN secara nasional. Hal ini didukung dengan



BRI yang menaruh perhatian khusus bagi transformasi SDM yang sejalan dengan program Kementerian BUMN untuk melaksanakan AKHLAK sebagai budaya kerja seluruh insan pekerja di bawah

i. Visi *Human Capital* BRI sebagai “*Home to the Best Talent*”

mencerminkan keinginan BRI untuk menjadi perusahaan yang berfokus pada pengembangan karier serta peningkatan kemampuan karyawan. Keinginan ini menjadi salah satu pertimbangan dalam memilih tema *Human Capital* BRI untuk tahun 2024, yaitu “Memperkuat Kemampuan Sumber Daya Manusia dengan Sinergi”. Tema ini menjadi langkah BRI untuk menangani berbagai isu strategis terkait Sumber Daya Manusia dan dipraktikkan dalam berbagai program yaitu peningkatan kapabilitas pekerja, sinergi dengan seluruh BRI Group, *Human Capital Operating Model* dan Produktivitas pekerja, serta BRILian Well-being. Program BRILian Well-being ini terkait aspek fisik, sosial, finansial, dan mental para pekerja. Melalui sejumlah inisiatif dan program yang dilaksanakan tersebut, *employee engagement* pekerja BRI menunjukkan kemajuan, yakni yang semula 3,49 dari skala 4 pada tahun 2023 meningkat menjadi 3,51 dari skala 4 pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan keseriusan perusahaan untuk memperhatikan karyawannya.

Mempertahankan kinerja yang baik merupakan tantangan besar bagi manajemen BRI di era persaingan Industri 4.0 ini. Di mana sangat banyak bank ataupun lembaga pesaing yang terus melakukan inovasi agar mampu menggaet masyarakat sebagai konsumen. Oleh karena itu, sangat penting untuk menjaga produktivitas kerja yang baik dari para pegawai untuk mempertahankan bisnis yang dijalankan. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dari dalam maupun luar diri individu pekerja. Untuk memperoleh hasil yang maksimal bagi perusahaan diperlukan karyawan yang kompeten serta memiliki bakat yang dapat menunjang kinerja agar menjadi faktor pembeda dari organisasi lainnya. Di usia perusahaan yang hampir mencapai 130 tahun, BRI hadir ditengah-tengah masyarakat dari kota hingga desa dan menawarkan lanskap operasional yang kompleks dan beragam. Hal ini menjadikannya studi kasus yang ideal untuk melihat bagaimana kebijakan SDM terpusat diterapkan dan dirasakan oleh karyawan di berbagai lokasi dengan karakteristik masyarakat yang berbeda, seperti yang dispesifikasikan dalam penelitian ini di Kota Makassar.



perusahaan memerlukan SDM yang lebih dari sekadar pekerja yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, tetapi juga memiliki komitmen tinggi, aktif berpartisipasi dalam menjalankan kegiatan bisnis organisasi, dan menunjukkan loyalitas yang tinggi dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Didorong dengan kondisi masa kini yang sulit untuk menemukan karyawan dengan loyalitas dan bekerja dengan sepenuh hati untuk perusahaan. Tingkat *turn over* yang tinggi terlebih bagi karyawan baru dan belum lama bekerja namun tidak dapat bertahan dalam dunia perbankan. Lebih dari itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang terlibat atau *employee engagement* dalam organisasi. *Employee engagement* ditandai dengan perasaan dedikasi, serta semangat tinggi yang mendorong mereka untuk memberikan usaha lebih, terus berjuang meskipun menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaan, melampaui ekspektasi dan menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan. Para karyawan yang *engaged* peduli terhadap kemajuan perusahaan di masa depan dan bersedia untuk memberikan karya terbaiknya agar tercapainya visi perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi peningkatan keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Kepuasan kerja merujuk pada perasaan individu terhadap segala sesuatu dalam pekerjaannya. Beberapa hal dapat mempengaruhi kepuasan kerja termasuk pendapatan yang diterima, kesempatan untuk naik jabatan, interaksi dengan rekan kerja, lokasi kantor, jenis pekerjaan, organisasi perusahaan, dan termasuk sarana yang disediakan dapat berperan dalam menciptakan kepuasan kerja. Dengan demikian, perasaan dan sikap yang baik atau buruk terhadap pekerjaan memiliki dampak untuk individu dan organisasi. Saat pekerja merasa senang dengan pekerjaannya, mereka lebih berpeluang untuk termotivasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan hasil yang optimal (Pratama et al., 2024). Di sisi lain, jika mereka merasa tidak puas, motivasi pun akan berkurang dan kinerja cenderung menurun. Salah satu faktor lainnya yang dibahas dalam penelitian ini yaitu bagaimana perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi seluruh pekerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan keadaan di sekeliling pekerja yang berdampak pada cara mereka melakukan tugas, baik secara fisik maupun non fisik yang memberikan kesan yang positif. Hal ini memiliki potensi untuk



gun hubungan kerja yang mengikat di antara individu yang berada di  
u. Karena itu, sangat penting untuk memastikan bahwa suasana kerja  
itif dan mendukung, sehingga para karyawan merasa nyaman berada  
tersebut serta merasa senang dan termotivasi dalam menjalankan setiap

tanggung jawab mereka (Pranitasari & Fauziah, 2020).

Penelitian yang dilaksanakan pada BRI di Kota Makassar ini untuk menunjukkan bagaimana penerapan budaya organisasi yaitu AKHLAK BUMN dilaksanakan oleh karyawan serta lingkungan kerja mempengaruhi *employee engagement* melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pranitasari, 2020) pada BRI Cabang Roxy Jakarta menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh paling kecil dibandingkan variabel lain yang diteliti terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 21%. Selain itu, penelitian oleh (Zahara, 2025) pada CV Prima Sugih Abadi memberikan hasil bahwa budaya organisasi berdampak langsung terhadap *employee engagement* dengan pengaruh sebesar 60,2% dan dampak budaya organisasi pada *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi juga diterima dengan pengaruh signifikan sebesar 40,5%. Sedangkan, hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh (Franata, 2025) pada kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi, menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan analisis data yang dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 1,945 koefisien regresi (beta) 0,135 dengan nilai signifikansi =  $0.055 > 0,05$ . Hal ini disebabkan oleh sifat individual yang lebih tinggi oleh para pekerja dan jarang melibatkan kelompok atau kerja sama tim. Terdapat hasil yang berbeda dari penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi daya tarik peneliti untuk melihat fenomena ini lebih jauh.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melihat fenomena yang sama dengan konteks geografis, demografis, dan karakteristik masyarakat yang berbeda dalam hal ini lokasi penelitian yang dilakukan di Kota Makassar agar dapat memberikan bukti empiris baru untuk memperkaya literatur dan mengklarifikasi hubungan antar variabel tersebut dalam konteks BUMN di Indonesia Timur. Sehingga dilakukan penelitian untuk menganalisis beberapa variabel yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan pada kantor BRI

**atar belakang dan karakteristik masyarakat di Kota Makassar dengan pengaruh Budaya Organisasi AKHLAK BUMN dan Lingkungan terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kota Makassar”**



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi AKHLAK BUMN berpengaruh terhadap *employee engagement* pada BRI Kota Makassar?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* pada BRI Kota Makassar?
3. Apakah budaya organisasi AKHLAK BUMN berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada BRI Kota Makassar?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada BRI Kota Makassar?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap *employee engagement* pada BRI Kota Makassar?
6. Apakah budaya organisasi AKHLAK BUMN berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja karyawan pada BRI Kota Makassar?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja karyawan pada BRI Kota Makassar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh budaya organisasi AKHLAK BUMN terhadap *employee engagement* pada BRI Kota Makassar.
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* pada BRI Kota Makassar
3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi AKHLAK BUMN terhadap kepuasan kerja karyawan pada BRI Kota Makassar
4. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada BRI Kota Makassar.
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *employee engagement* pada BRI Kota Makassar.



6. Mengetahui pengaruh budaya organisasi AKHLAK BUMN terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja karyawan pada BRI Kota Makassar.
7. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja karyawan pada BRI Kota Makassar.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak antara lain:

1. Bagi BRI

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi positif bagi kemajuan BRI dalam hal meningkatkan *employee engagement* dan kepuasan kerja karyawan agar mampu memberikan kinerja maksimal bagi perusahaan. Serta dapat menjadikan kantor BRI lingkungan kerja yang nyaman bagi seluruh pekerja serta melihat bagaimana pengamalan budaya organisasi AKHLAK BUMN dalam organisasi.

2. Peneliti

Diharapkan agar hasil penelitian ini dapat menambah referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin mendalami tentang nilai budaya Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif dalam perusahaan BUMN, lingkungan kerja, terkait *employee engagement*, serta kepuasan kerja pegawai.

#### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dilakukan pembatasan bagi penelitian ini agar ruang lingkup masalah tidak meluas dan lebih spesifik pada variabel penelitian. Berdasarkan judul penelitian yaitu “Pengaruh Budaya Organisasi AKHLAK BUMN dan Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement* Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kota Makassar” maka yang menjadi fokus pada ruang lingkup penelitian ini ialah tentang budaya organisasi AKHLAK BUMN, Lingkungan Kerja, *Employee Engagement*, dan Kepuasan Kerja Karyawan.



## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua akan membahas studi pustaka tentang teori-teori yang mendasari penelitian ini serta hasil penelitian terdahulu.

### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Bab ketiga berisikan uraian tentang kerangka konseptual dan hipotesis dari penelitian ini.

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Bab keempat metode penelitian berisi tentang jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, jenis-jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, instrumen penelitian, teknik analisis data, hipotesis dan kerangka pikir.

### **BAB V ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab kelima membahas informasi dan gambaran perusahaan yang dijadikan sebagai tempat penelitian, penyebaran kuisioner, deskripsi karakteristik responden, tabulasi hasil jawaban responden, deskripsi variabel penelitian, uji validitas dan reliabilitas, hasil pengolahan data, pengujian asumsi, pengujian hipotesis dan pembahasan penelitian.

### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab keenam ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Serta memuat saran yang diperoleh dari hasil analisis

pembahasan agar dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang terkait sebagai pelajaran bagi penelitian selanjutnya maupun bagi perusahaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada bidang pengelolaan aspek-aspek terkait sumber daya manusia di dalam suatu organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, pengelolaan kinerja, kompensasi, dan lain-lain (Tahir et al., 2023). Karyawan menjadi penggerak dan sumber daya utama untuk menjalankan roda bisnis perusahaan. Perusahaan berinvestasi terhadap karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaan akan menghasilkan dampak yang baik terhadap kemajuan perusahaan. Hal ini memberikan gambaran tentang pentingnya sumber daya manusia bagi kesuksesan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan dengan tujuan agar menyediakan orang-orang yang tepat bagi suatu perusahaan untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi yang memerlukannya. Dengan memiliki orang yang tepat bagi suatu pekerjaan akan mengoptimalkan kemampuan yang ada bagi pencapaian perusahaan. Menurut Husein Umar (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, yang bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Mempelajari tentang manajemen SDM berbicara tentang mengatur hubungan dan peran dari karyawan untuk bekerja efektif dan efisien bagi tercapainya tujuan perusahaan dan manfaatnya bagi pekerja maupun masyarakat. Menurut Suwanto dan Priansa (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari fungsi dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan yang didalamnya meliputi proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien dengan maksud untuk



mencapai tujuan organisasi dan masyarakat secara terpadu.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Flippo (2018), fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diuraikan sebagai berikut :

1) Fungsi Manajerial yang meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian

Proses ini ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas tertentu.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu.

2) Fungsi teknis yang meliputi:

a. Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat



menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Pemberian kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian

Fungsi ini merupakan suatu proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan karyawan, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Ini merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu karyawan.

e. Pemeliharaan tenaga kerja

Pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung.

f. Pensiun

Fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. Fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat.

Dari uraian di atas menggambarkan bahwa Manajemen SDM memiliki fungsi-fungsi yang akan sangat membantu pihak manajemen dalam mengelola SDM agar mencapai tujuan perusahaan.

## 2.2 Budaya Organisasi

### 2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Kata Budaya berasal dari bahasa Sanskerta yang diterjemahkan dari kata “budhaya” yang berarti akal atau budi. Istilah “budaya” juga dapat diartikan dari

li” dan “daya”, yang merujuk pada kemampuan berpikir dan bertindak.

Koentjaraningrat (2005), budaya merupakan keseluruhan sistem, tindakan, dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat

dikan milik diri manusia dengan cara belajar. Menurut pandangan ini,



budaya dapat kita pahami sebagai hal yang dinamis, yang terus berkembang seiring dengan perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Istilah budaya organisasi diartikan sebagai ciri yang ada dan dipertahankan dalam suatu organisasi maupun dalam kehidupan bermasyarakat sehari-hari, yang tidak dapat dipisahkan dari ikatan budaya yang muncul (Wahyudin, 2022).

Budaya organisasi mencakup ekspektasi dari organisasi itu sendiri, pengalaman yang dimiliki, prinsip-prinsip filosofis, dan nilai-nilai yang mengarahkan para anggotanya. Ini tercermin dalam citra diri para anggota, cara mereka bekerja secara internal, hubungan dengan lingkungan eksternal, serta aspirasi di masa mendatang. Budaya ini berakar pada sikap kolektif, keyakinan, tradisi, serta norma yang tertulis dan tidak tertulis yang telah terbentuk seiring berjalannya waktu dan dianggap sah.

Budaya organisasi memiliki peran krusial dalam memacu dan memperkuat kinerja organisasi, terutama dalam aspek performa karyawan baik untuk periode singkat maupun panjang. Memiliki budaya organisasi yang kuat sangat penting dalam membentuk karakter dan etos kerja individu, serta mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal bagi perusahaan.

Dalam budaya organisasi, terdapat karakteristik yang menunjukkan adanya berbagi nilai dan keyakinan yang seragam di antara semua anggota. Sebagai contoh, nilai dan keyakinan itu dapat dibagikan melalui pemakaian seragam. Namun tidak hanya sampai disitu, penggunaan seragam seharusnya menciptakan rasa kebanggaan, berfungsi sebagai alat pengendalian, dan membentuk identitas organisasi. Budaya organisasi memiliki tiga elemen inti yaitu:

1. Budaya organisasi memiliki kesepakatan atau kesetujuan dari seluruh karyawan dalam organisasi.
2. Budaya organisasi memiliki perspektif keyakinan, nilai, sikap, asumsi, ideologi, filosofi, ekspektasi, norma, dan kesamaan pemahaman.

Budaya organisasi memfokuskan pada suatu ikatan kebersamaan pada setiap karyawan dalam organisasi.



### 2.2.2 Pentingnya Budaya Organisasi

Menurut Wardhana (2024) mengemukakan bahwa memiliki budaya organisasi yang kuat adalah hal yang sangat penting bagi kelangsungan bisnis yang berkaitan dengan tiga hal yaitu:

1. Budaya organisasi sangat efektif dalam memperbaiki kontrol sosial dalam organisasi yang berdampak pada perilaku dan keputusan karyawan.
2. Budaya organisasi mengikat karyawan secara sosial untuk bekerja sama dan merasa sebagai bagian dari perusahaan.
3. Budaya organisasi berguna bagi karyawan dalam memahami tujuan organisasi yang mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Budaya organisasi berpengaruh pada segala hal dalam suatu perusahaan, dari ketepatan waktu sampai syarat kontrak dan keuntungan bagi karyawan. Ketika budaya tempat kerja sesuai dengan keinginan karyawan, mereka biasanya akan merasa lebih nyaman, mendapatkan dukungan, dan dihargai. Perusahaan yang fokus pada budaya juga dapat menghadapi tantangan dan perubahan dalam dunia usaha serta menjadi lebih tangguh. Berikut diuraikan pentingnya budaya organisasi yaitu:

1. Nilai-nilai bisnis menetapkan norma-norma perilaku karyawan.
2. Budaya menentukan cara manajer dan karyawan perusahaan memperlakukan satu sama lain.
3. Budaya organisasi yang khas dapat mendukung citra merek bisnis dan hubungan dengan pelanggan.
4. Budaya tidak hanya menentukan bagaimana keputusan dibuat tetapi juga keputusan strategis yang diambil.
5. Budaya organisasi terkait dengan kinerja ekonomi dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

Dengan budaya organisasi yang kuat dan dikelola dengan baik dari pimpinan hingga ke seluruh karyawan dapat mendorong setiap individu untuk sesuai dengan visi dan strategi perusahaan.



#### Core Values AKHLAK BUMN

Core values merupakan bagian dari budaya dominan yang mencakup

nilai-nilai utama atau yang paling diterima di setiap organisasi. Badan Usaha Milik

Negara (BUMN) sebagai suatu perusahaan diharapkan dapat membangun identitas, menciptakan keunggulan, dan daya saing perusahaan. Untuk itu, diperlukan lingkungan kerja yang kondusif dan Sumber Daya Manusia BUMN yang berperilaku positif sehingga peningkatan produktivitas dan kinerja secara berkelanjutan dapat tercapai.

Dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan social (*social welfare*), penyedia talenta, dibutuhkan transformasi SDM BUMN, salah satunya melalui penetapan nilai-nilai Utama (*Core Values*) SDM BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. SDM BUMN diharapkan mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-nilai Utama tersebut secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen sehingga tercermin dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN sebagaimana ditekankan dalam SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.

#### 2.2.4 Nilai-nilai Utama SDM BUMN terdiri dari:

##### 1. Amanah

Istilah amanah berarti sesuatu yang dipercayakan atau dititipkan kepada seseorang. Kata ini juga lekat dalam bahasa Indonesia sebagai pesan, perintah, atau wejangan.

Menurut Welch (2005), amanah ialah orang yang mengatakan kebenaran, memegang perkataan mereka, serta bertanggung jawab atas tindakan, mengakui kesalahan, dan mengoreksinya. Amanah menunjukkan adanya kesesuaian hati dan pikiran serta ucapan dengan tindakan. Nilai dasar dari amanah adalah terpercaya, dapat memegang amanah, tidak mau menyeleweng, selalu mempertahankan prinsip berdiri diatas kebenaran.

Amanah yaitu menjaga dengan ketat semua prinsip kehati-hatian dan kejujuran dalam menjalankan pekerjaan. Seseorang disebut amanah adalah ketika dia bisa menjaga kepercayaan baik berupa titipan untuk orang lain maupun sebuah tanggung jawab yang diberikan.



Menurut Kementerian BUMN (2022), Amanah diberikan penjabaran sebagai berikut :

Definisi : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

Panduan perilaku:

1. Memenuhi janji dan komitmen
2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

## 2. Kompeten

Kata kompeten erat pengertiannya dengan kata cakap, berkuasa memutuskan atau menentukan sesuatu, berwenang. Hal ini berhubungan dengan harapan Kementerian BUMN agar memiliki SDM yang berkompentensi sesuai dengan bidangnya agar cakap dalam menentukan arah keputusan yang harus diambil.

Menurut Wardiman Djojonegoro (1996), kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kasual dengan standar penilaian yang tereferensi pada suatu pekerjaan. Karakteristik dari kompetensi yang dimaksud adalah:

1. Motivasi (*motives*), sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, dipikirkan, atau diinginkan seseorang untuk kemudian menjadi penyebab munculnya suatu tindakan.
2. Bawaan (*trait*) merupakan suatu kecenderungan untuk secara konsisten merespon situasi atau informasi yang diterima individu.
3. Konsep diri (*self concept*) yaitu perilaku, nilai, sifat yang menggambarkan pribadi seorang individu.
4. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu keahlian yang dimiliki seorang individu berdasarkan informasi yang dimiliki pada suatu bidang tertentu.
5. Keterampilan (*skill*) merupakan kepandaian atau kemampuan untuk melakukan suatu aktivitas mental maupun fisik tertentu.

Karyawan sebagai penerus visi dan misi perusahaan diharapkan dapat menjadi cerminan baik serta menjadi sumber daya manusia yang tepat pada pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya. Menurut Kementerian UMN (2022), nilai budaya kompeten dijelaskan sebagai berikut:



Definisi : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

Panduan perilaku :

1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
  2. Membantu orang lain belajar.
  3. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.
3. Harmonis

Kata ini memiliki artian keselarasan, keseimbangan, atau keserasian antar elemen yang berbeda. Dalam konsep sosial, harmonis memiliki makna selaras atau serasi yang pada umumnya disandingkan dengan hubungan antar manusia. Sementara dalam bahasa Yunani, harmoni berasal dari kata harmonia yang memiliki arti serasi atau sesuai.

Membangun hubungan yang harmonis antar karyawan sangatlah penting agar dapat membangun komunikasi yang baik serta kerja sama yang saling membangun dan mendukung satu sama lain. Secara tidak sadar hal ini tentunya berpengaruh kepada pencapaian perusahaan. Unsur-unsur yang mencirikan harmonis yaitu :

a. Toleransi

Kemampuan untuk menerima perbedaan, baik itu perbedaan budaya, agama, ras, atau pandangan politik.

b. Empati

Kemampuan untuk memahami dan merasakan perasaan orang lain. Hal ini memungkinkan individu untuk berkomunikasi dengan lebih efektif, mengurangi ketidakpahaman, dan menciptakan hubungan yang lebih baik.

c. Keadilan

Adanya sistem yang adil dan setara dalam lingkungan masyarakat. Perlakuan tidak adil dan setara dapat menimbulkan ketegangan sosial.

d. Kerja sama

Kemampuan untuk bekerja sama dan berkolaborasi demi mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dapat memperkuat hubungan antar individu dan kelompok dalam masyarakat.

Hormat dan etika



Sikap hormat terhadap hak dan nilai-nilai orang lain, serta penerapan norma-norma etika dalam hubungan sehari-hari. Hal ini dapat membentuk dasar moral yang membantu masyarakat menjaga hubungan yang harmonis.

f. Komunikasi yang efektif

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dapat menghindari kekeliruan dan konflik yang tidak perlu. Komunikasi yang terbuka dan jujur membangun saling pengertian di antar karyawan.

g. Keamanan

Kehadiran keamanan fisik dan hukum sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang stabil. Ini memberikan rasa aman kepada masyarakat dan mendukung terciptanya hubungan yang harmonis.

Adapun menurut Kementerian BUMN (2022), harmonis dijabarkan sebagai berikut:

Definisi : Saling peduli dan menghargai

perbedaan. Panduan perilaku :

1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
2. Suka menolong orang lain.
3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

4. Loyal

Dalam hidup masyarakat, kata loyal erat kaitannya dengan loyalitas. Yang dimaksud ialah patuh dan setia pada sesuatu yang menjadi panutannya. Menurut Siswanto (2012), loyalitas identik dengan komitmen kepada organisasi yang terkadang dipandang sebagai sikap. Loyalitas merupakan kesetiaan, pengabdian, dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik.



Seorang karyawan yang memiliki loyalitas tinggi adalah karyawan yang bekerja dengan seluruh kemampuan yang ia miliki, mempunyai rasa bangga terhadap perusahaannya. Ia merasa terinspirasi oleh visi dan

isi

perusahaan dan memiliki kesamaan nilai untuk memberikan yang terbaik bagi pencapaian perusahaan tempatnya bekerja. Dapat disimpulkan, loyalitas adalah kesetiaan untuk berbuat maksimal demi menjaga nama baik perusahaan agar menghasilkan yang terbaik untuk pencapaian tempatnya bekerja.

Loyalitas bukanlah hal yang terjadi begitu saja. Namun butuh kesediaan untuk tetap bertahan dalam “suka-duka” pekerjaan, memiliki sikap produktif agar melampaui standar yang diberikan, berperilaku aktif dan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Menurut Siswanto (2012), loyalitas dapat dilihat dari aspek-aspek berikut :

- a. Taat pada peraturan. Hal ini akan membawa kedisiplinan bagi karyawan.
- b. Tanggung jawab kepada perusahaan. Kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya serta bertanggung jawab akan hal itu.
- c. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam pekerjaan akan membantu mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai seorang diri saja.
- d. Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki terhadap perusahaan akan membuat timbulnya rasa menjaga dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan maupun tempatnya bekerja.
- e. Hubungan antar pribadi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan bersikap menjaga hubungan baik dengan karyawan lainnya agar menjaga situasi kerja yang kondusif.
- f. Kesukaan terhadap pekerjaan. Dibutuhkan rasa senang hati dalam menjalankan pekerjaan. Dalam hal ini, dibutuhkan peran perusahaan untuk mampu menghadapi karyawan-karyawannya sebagai manusia.

Aspek-aspek diatas merupakan proses psikologis individu yang ring mempengaruhi pembentukan loyalitas. Sedangkan menurut ementerian BUMN (2022), loyal dijelaskan sebagai berikut:

efinisi : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara  
Panduan perilaku :



1. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan negara
2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

#### 5. Adaptif

Istilah ini sudah tidak asing lagi dan banyak digunakan dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat. Kata adaptif berarti perilaku yang mudah menyesuaikan diri dengan keadaan. Menurut Kelly (1978), adaptif adalah kematangan diri dan sosial seseorang dalam melakukan kegiatan umum sehari-hari sesuai dengan usia dan berkaitan dengan budaya kelompoknya. Sementara menurut Rahayu (2010), perilaku adaptif adalah kemampuan seseorang untuk mampu menyesuaikan diri dengan norma atau standar yang berlaku di lingkungannya. Jika seseorang mampu berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku, maka dapat dikatakan bahwa individu itu mempunyai perilaku adaptif yang baik.

Dalam bidang pekerjaan, seorang karyawan diharapkan memiliki perilaku adaptif yang baik agar mampu menghadapi tantangan global yang semakin cepat perubahannya. Perkembangan teknologi yang sangat cepat juga mempengaruhi berbagai bidang termasuk dalam dunia kerja. Jika seorang karyawan tidak mampu beradaptasi dengan baik dan cepat, maka besar kemungkinan individu itu tidak mampu untuk bersaing dalam karir yang ditempuhnya. Perusahaan akan terus mengikuti perkembangan zaman dan keinginan pasar global agar tidak tersisih dalam persaingan bisnis yang ada. Oleh karena itu, diharapkan SDM yang unggul dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses perilaku adaptif, yaitu:

##### a. Kondisi fisik

Kesehatan fisik yang baik meningkatkan rasa percaya diri dan mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan.

##### b. Kepribadian

Kemauan untuk berubah, kemampuan untuk mengatur diri, perkembangan kepribadian yang sehat mempengaruhi kemampuan adaptasi seseorang.



c. Intelegensi

Kualitas intelegensi berperan dalam pengaturan diri dan mempengaruhi keberhasilan penyesuaian diri.

d. Pendidikan dan belajar

Kemauan untuk belajar membantu individu untuk menyesuaikan diri dengan norma dan nilai-nilai lingkungan.

e. Latihan

Latihan yang berfokus pada perubahan keterampilan atau kebiasaan baru membantu pengembangan perilaku adaptif.

f. Determinan diri

Keinginan untuk melakukan penyesuaian diri harus berasal dari individu itu sendiri untuk mencapai hasil yang baik.

g. Lingkungan

Keluarga, sekolah, masyarakat, serta faktor agama dan budaya mempengaruhi kemampuan individu dalam beradaptasi dengan lingkungan sosialnya.

Sementara menurut Kementerian BUMN (2022), perilaku adaptif yang diharapkan adalah sebagai berikut :

Definisi : Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

Panduan perilaku :

1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
2. Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
3. Bertindak proaktif.

6. Kolaboratif

Istilah ini sering digunakan untuk menggambarkan suatu pola hubungan kerja sama yang dilakukan oleh lebih dari satu pihak. Menurut Lai (2011) dalam jurnal Kolaborasi Bisnis terhadap Pendapatan Pengelolaan Cap tikus di Desa Lalumpe oleh (Tampanguma et al, 2020) menjelaskan “*Collaboration is the mutual engagement of participants in coordinated effort to solve a problem together. Collaborative teractions are characterized by shared goals, symmetry of structure, and*



*a high degree of negotiation, interactivity, and interdependence.*” Yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia bahwa kolaborasi adalah keterlibatan bersama dalam upaya terkoordinasi untuk memecahkan masalah secara bersama-sama. Interaksi kolaboratif ditandai dengan tujuan bersama, struktur yang simetris dengan negosiasi tingkat tinggi melalui intertivitas dan adanya saling ketergantungan.

Menurut Samatupang dan Sridharan (2008), kolaborasi merupakan upaya mengumpulkan berbagai pihak dengan kepentingan berbeda untuk menghasilkan visi bersama, membangun kesepakatan mengenai suatu masalah tersebut, dan mengedepankan nilai-nilai bersama untuk menghasilkan keputusan yang menguntungkan semua pihak. Pada hakekatnya tujuan kolaborasi adalah untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu antara satu dengan yang lainnya.

Seorang karyawan diharapkan memiliki kemampuan kolaboratif agar mampu bekerja sama dengan pihak lain untuk mencapai tujuan serta kebutuhan bisnis perusahaan. Hal ini akan lebih memungkinkan individu untuk bersama dan saling bahu membahu agar mudah mencapai target yang telah ditetapkan. Kemampuan berkolaboratif merupakan salah satu kemampuan yang penting untuk dimiliki setiap pekerja di dunia kerja profesional ini agar mampu membuang ego pribadi demi kepentingan bersama. Berikut beberapa manfaat kemampuan kolaboratif bagi karyawan:

- a. Mampu menyelesaikan permasalahan dengan cepat.

Membangun kolaborasi akan membantu untuk menghasilkan berbagai macam jenis pikiran, sehingga penyelesaian masalah juga bisa dari berbagai macam perspektif yang ada. Dengan ini kemungkinan untuk menyelesaikan permasalahan juga akan semakin cepat.

- b. Lebih bisa mengenal diri sendiri

Kemampuan kolaboratif merupakan kemampuan yang lebih memungkinkan bagi seorang individu untuk bisa mengenal dirinya sendiri. Mulai dari kelebihan hingga kekurangan yang dimiliki oleh dirinya.

Bisa saling belajar antara satu sama lainnya.



Seseorang akan mampu belajar bekerja sama dengan pihak lain. Setiap kolaboratif yang dilakukan, seseorang akan dapat pelajaran yang begitu berharga dari orang lain.

d. Produktivitas kerja semakin meningkat

Melalui proses kerjasama yang seseorang bangun dengan rekan kerjanya akan memudahkan dalam proses kerja. Bahkan waktu kerja yang dibutuhkan tergolong menjadi lebih cepat dibandingkan bekerja secara mandiri.

e. Atmosfer di tempat kerja jadi lebih positif

Dengan berkolaborasi yang baik dapat menciptakan atmosfer yang lebih positif di tempat kerja. Hal ini terjadi karena moral serta semangat dengan rekan kerja terus berkembang secara lebih baik ketika aktif bekerjasama.

f. Lebih memudahkan dalam akses komunikasi

Dengan pertemuan dan jadwal kerja yang bisa terjadi secara real time akan membuat lebih mudah untuk terbuka dalam komunikasi terhadap rekan kerja maupun atasan.

Menurut Kementerian BUMN (2022), nilai budaya kolaboratif dijelaskan sebagai berikut:

Definisi : Membangun kerja sama yang sinergis.

Panduan perilaku :

1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

## 2.3 Lingkungan Kerja

### 2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan dan manusia saling berhubungan erat yang tidak dapat dipisahkan. Manusia akan berusaha untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan



beda. Di dalam dunia kerja, karyawan menghadapi kondisi lingkungan fisik dan terus mengalami inovasi. Lingkungan kerja menjadi hal yang diperhatikan oleh perusahaan sebab memiliki pengaruh langsung terhadap yang melaksanakan proses kerjanya. Menurut hasil penelitian oleh

Danisa (2023), lingkungan kerja yang kondusif memberi rasa nyaman dan efek positif bagi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Jika pekerja merasa senang dengan lingkungan kerjanya, maka semakin besar rasa betah di tempat kerja dan lebih banyak menggunakan waktu secara efektif untuk menyelesaikan tanggung jawabnya.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan (Nitisemito, 2015). Hal-hal seperti kebersihan, penerangan, maupun pendingin ruangan dapat mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Maka perusahaan haruslah mengusahakan yang terbaik sedemikian rupa untuk memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan. Menurut Afandi (2016), lingkungan kerja merupakan sesuatu yang terdapat dalam lingkungan dimana karyawan bekerja yang dapat berpengaruh terhadap dirinya dalam menjalankan tugas seperti suhu, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai atau tidaknya alat perlengkapan kerja. Menurut Supardi dalam (Sopian, 2024) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai kondisi sekitar tempat bekerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat menimbulkan kesan yang membuat senang, nyaman, aman, tenang serta betah dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian definisi ahli, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat membawa dampak bagi proses kegiatan kerja baik dari segi fisik maupun non fisik dan pengaruhnya secara langsung maupun tidak langsung. Kondisi lingkungan kerja yang baik ialah lingkungan yang sehat, nyaman dan membuat karyawan senang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.

### 2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut pendapat Sedarmayanti (2017), ada dua jenis lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

- Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup semua keadaan yang wujud fisik di sekitar tempat kerja yang mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu:



- a. Lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan karyawan seperti pusat kerja, meja, kursi, dan lain-lain.
  - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum yang biasa juga disebut lingkungan yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti kelembapan, temperatur ruangan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, bau tidak sedap, dan sebagainya.
- Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non fisik mencakup semua kondisi yang terjadi berhubungan dengan pekerjaan, baik hubungan dengan pimpinan maupun dengan rekan kerja, atau dengan bawahan. Perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja non fisik ini untuk mendorong adanya kerjasama antar atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja agar tercipta kondisi kerja yang kekeluargaan dengan menciptakan komunikasi yang baik.

### 2.3.3 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Seperti halnya jenis lingkungan kerja yang terbagi dalam dua kategori, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja juga terbagi atas dua kategori. Menurut Afandi (2018), penjelasan faktor yang dapat berpengaruh pada lingkungan kerja sebagai berikut:

- Faktor Lingkungan Fisik

Dalam lingkungan fisik hal-hal yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja ialah:

  - 1) Ruang kerja, termasuk pengaturan letak ruang dan penataan peralatan penunjang kerja yang tepat serta kecukupannya, ruang yang nyaman, dan penampilan karyawan.
  - 2) Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja yang sesuai.
  - 3) Kondisi lingkungan kerja yaitu antara lain pencahayaan, kebisingan, sirkulasi udara, serta suhu ruangan yang berpengaruh terhadap kondisi kerja karyawan.
  - 4) Tingkat *visual privacy* dan *acoustical privacy* yaitu tersedianya tempat kerja yang sifatnya kebebasan individu kepada karyawan dari perusahaan. Privasi visual menyangkut kebebasan yang



dapat dilihat, sedangkan privasi akustik menyangkut pada pendengaran.

- Faktor Lingkungan Psikis

Menurut Afandi (2018), faktor-faktor lingkungan psikis merupakan hal yang berkaitan dengan aspek sosial dan keorganisasian. Berikut faktor-faktor psikis yang dapat berpengaruh pada lingkungan kerja yaitu:

- 1) Beban kerja yang berlebihan, yakni pekerjaan yang diberikan banyak dengan waktu kerja yang mendesak akan memberikan tekanan dan stress pada karyawan.
- 2) Pengawasan kerja yang tidak memadai, dengan sistem yang tidak efisien akan menimbulkan keluhan-keluhan lain seperti ketidakstabilan kondisi karyawan.
- 3) Frustrasi, hal ini dapat memberikan pengaruh pada usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja. Apabila perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan maka tanpa adanya perubahan maka berlanjut pada ketidakpuasan hingga frustrasi pada pekerja.
- 4) Berbagai perubahan yang terjadi pada pekerjaan, termasuk perubahan pada isi pekerjaan, susunan organisasi, lingkungan kerja yang mengalami perubahan dapat mempengaruhi cara karyawan bekerja.
- 5) Perselisihan yang terjadi dalam organisasi baik itu antar individu maupun kelompok. Hal ini akan menyebabkan permasalahan dalam komunikasi maupun kerjasama yang tidak baik.

### 2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2012), lingkungan kerja terdiri atas beberapa indikator, yaitu sebagai berikut:

- 1) Suasana kerja, yaitu keadaan yang ada di sekitar karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dan memberikan pengaruh kepada pekerja dalam melakukan tugasnya.

Tersedianya fasilitas bagi pegawai, yakni adanya perlengkapan yang mendukung kelengkapan kerja dengan alat memadai. Hal ini agar menunjang proses bekerja.



- 3) Hubungan dengan rekan kerja, yaitu terjalin hubungan yang harmonis dan kekeluargaan dengan sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan kerja.

## 2.4 Kepuasan Kerja

### 2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbin (dalam Pratama et al, 2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja sifatnya subjektif, tergantung dari individu pekerja masing-masing yang berbeda dengan karyawan lainnya. Sejalan dengan pengertian kepuasan kerja yaitu kondisi emosional pekerja yang senang atau tidak senang dalam menilai pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat berubah seiring waktu dan bergantung pada berbagai aspek yang berhubungan dengan pekerjaan seperti terjadinya rotasi pegawai, pengawasan kerja ataupun struktur organisasi.

Menurut Tobing (dalam Hidayat dan Efendi, 2024), kepuasan kerja merupakan reaksi emosional individu terhadap berbagai elemen dari pekerjaannya. Berbagai faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja, termasuk gaji yang diperoleh, peluang untuk mendapatkan promosi, hubungan dengan rekan kerja, lokasi dan jenis pekerjaan, struktur perusahaan, serta fasilitas yang diberikan, dapat berperan dalam mencapai kepuasan kerja.

Adapun menurut Mangkunegara (2006), kepuasan kerja berpengaruh terhadap sikap pegawai dalam berinteraksi dengan lingkungan kerjanya dan harus dimiliki oleh karyawan karena dengan kepuasan kerja mereka akan bekerja dengan maksimal untuk mencapai visi perusahaan.

Bryan, Karlan, dan Nelson (dalam Kirimanop 2021), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi pegawai yang dirasakan terhadap pekerjaannya. Apabila persepsi yang dirasakan bersifat positif maka kepuasan kerja akan meningkat, namun sebaliknya jika persepsinya negatif maka karyawan akan merasa

tidak puas terhadap kerjanya. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting untuk diperhatikan oleh perusahaan demi menjaga sumber daya yang ada.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kelangsungan karyawan dalam organisasi. Dengan memiliki kepuasan kerja yang merasa puas dengan kerjanya, akan berpengaruh terhadap rasa betah



dan nyaman untuk bertahan di perusahaan.

#### 2.4.2 Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan maupun faktor dari luar. Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2009), beberapa faktor yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Gaji yang adil dan layak
2. Penempatan kerja yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Beban kerja
4. Suasana dan lingkungan kerja
5. Peralatan yang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap atasan dalam memimpin
7. Kerja yang monoton atau tidak

#### 2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat lima indikator kepuasan kerja yang diuraikan oleh Luthans (2006) yaitu sebagai berikut:

1. Gaji atau upah, yaitu pembayaran yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pelaksanaan kerja. Karyawan mengharapkan sistem upah yang dianggap adil, transparan, dan sesuai dengan harapan mereka. Jika hasil yang diterima oleh karyawan memenuhi atau melampaui ekspektasi, maka gaji yang diberikan berdasar pada tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian personal, dan standar pengupahan organisasi, maka akan menimbulkan kepuasan.
2. Pekerjaan itu sendiri, yakni kondisi dimana perusahaan memberikan tugas yang dapat membuka kesempatan untuk belajar dan mendapatkan tanggung jawab serta merasa berarti maka akan menciptakan kepuasan kerja. Pekerjaan yang kurang memberi tantangan akan menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang juga dapat menimbulkan rasa frustrasi dan stress kepada karyawan.
3. Promosi, yaitu kesempatan untuk karyawan dapat berkembang dan memperluas pengalaman kerja melalui kenaikan jabatan. Pada waktu



dipromosikan, karyawan dituntut untuk menghadapi peningkatan kewajiban, keahlian dan tanggung jawab. Promosi memberikan kesempatan pada organisasi untuk mendayagunakan kemampuan karyawan dengan maksimal. Proses promosi yang adil dan terbuka juga mempengaruhi kepuasan karyawan.

4. Supervisi atau kepenyeliaan, yakni upaya yang dilakukan untuk menyediakan bantuan teknis dan dukungan bagi karyawan juga menjadi penghubung antara karyawan dan manajemen. Supervisi berhubungan langsung dengan karyawan dan memberi pengaruh dalam pekerja melaksanakan tanggung jawabnya. Dengan memiliki penyelia yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan karyawan akan meningkatkan kepuasan karyawan.
5. Rekan kerja, yaitu teman berinteraksi dalam melakukan pekerjaan. Rekan kerja menjadi salah satu sumber kepuasan karyawan. Dengan memiliki waktu interaksi dengan rekan kerja satu sama lain, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dibanding dengan karyawan yang mempunyai sedikit waktu sehingga merasa terisolasi atau tidak akrab dengan organisasi. Memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan memberi dampak baik kepada kepuasan kerja.

## 2.5 Employee Engagement

### 2.5.1 Pengertian Employee Engagement

Ada banyak pandangan tentang pengertian employee engagement oleh para ahli yang berbeda pendekatan. Di awal pengenalan, employee engagement didefinisikan sebagai penggunaan diri anggota organisasi untuk peran kerja dengan

menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan pekerjaan (Kahn, 1990). Menurut Barclays (2008), employee engagement ialah kondisi sejauh mana seorang karyawan merasakan keterikatan terhadap organisasi tempat ia bekerja, percaya pada tujuannya, dan

ng nilai- nilainya.

enurut pandangan Macey (2006), karyawan yang terlibat akan berusaha i kebutuhan organisasi, mengambil inisiatif, proaktif, memperkuat dan ng budaya dan nilai-nilai organisasi, mengikuti arus, berbagi nilai-nilai



organisasi, tetap fokus dan waspada, serta percaya bahwa dirinya dapat membuat perbedaan bagi perusahaan. Ketika seseorang secara sadar dan emosional terhubung dengan orang lain disebut terjadinya engagement. Ketika karyawan telah terikat (*engaged*) maka ia memiliki kesadaran akan tujuan organisasi dan berusaha untuk memberikan kemampuan maksimalnya.

Employee engagement adalah sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerjanya serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Robinson et al, 2004). Oleh karena itu, terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan. Selain itu, Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa employee engagement adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan dan rasa antusias untuk melakukan pekerjaannya. Employee engagement merupakan suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, serta sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaannya (Schaufelli dan Bakker, 2004).

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa employee engagement sebagai bentuk pernyataan karyawan terhadap pekerjaan mereka melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Karyawan akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaannya. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan demi menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Para karyawan yang *engaged* peduli dengan masa depan perusahaan dan mereka rela untuk memberi karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja.

### 2.5.2 Tingkatan Employee Engagement

Menurut Gallup (dalam Smith dan Markwick, 2009), terdapat 3 perbedaan tipe orang dalam kategori engagement yaitu:

1. *Engaged* (Terikat), yaitu karyawan yang pembangun (*builder*). Karyawan yang tahu apa harapan perusahaan dari peran mereka, sehingga dapat memenuhi dan mencapai tujuan itu. Secara konsisten mereka melakukan pekerjaan dengan menggunakan bakat dan kekuatan yang ada pada mereka tiap hari. Mereka bekerja dengan gairah dan semangat besar serta mendorong inovasi dan menggerakkan organisasi untuk maju. Ciri karyawan yang *engaged* ialah antusias, semangat, dan bergairah terhadap pekerjaan mereka, loyal, termotivasi, berkomitmen, dan produktif.



2. *Not Engaged* (Tidak Terikat), yakni para karyawan yang cenderung untuk berkonsentrasi pada tugas daripada mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan untuk diselesaikan. Mereka fokus pada pemenuhan tugas dibandingkan mencapai suatu hasil. Karyawan yang tidak terikat lebih merasa kontribusinya diabaikan dan kemampuan mereka tidak memberi manfaat pada perusahaan. Mereka tidak terhubung secara psikologis dan secara total dengan organisasi tempat kerjanya. Karyawan yang tidak terikat menunggu perintah dan bekerja keras namun memiliki dorongan yang kurang untuk sukses dibandingkan dengan rekan sekerja serta memiliki kemungkinan besar untuk meninggalkan perusahaan jika ada tawaran yang lebih menarik di tempat lain.
3. *Actively Disengaged* (Melepaskan Diri Secara Aktif), yaitu karyawan yang secara aktif melepaskan diri disebut “penghuni gua”. Hampir segala sesuatu secara konsisten mereka tentang atau lawan. Mereka menunjukkan ketidakbahagiaan terhadap tempat kerja serta menebarkan benih negatif dalam setiap kesempatan. Karyawan dalam tipe ini secara emosional dan kognitif berpisah dengan pekerjaan mereka, yang secara fisik saja berada di sana namun secara perasaan mereka ingin keluar dari perusahaan. Mereka tidak puas dan bahagia dalam perusahaan dan memiliki pandangan negatif yang akan menular dan mengacaukan bagi organisasi.

### 2.5.3 Aspek Employee Engagement

Terdapat dimensi atau aspek dari employee engagement yang dijelaskan menurut Schaufeli dan Bakker (2010), yaitu sebagai berikut:

1. *Vigor*, yaitu aspek yang ditandai dengan energi tingkat tinggi dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk memberikan upaya yang sungguh dalam pekerjaan, serta tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Contoh perilaku yang timbul dari aspek seperti ini ialah mencoba alternatif lain saat menghadapi kesulitan dalam kerja, berusaha menjaga kualitas hasil kerja, dan merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.



*dedication*, yakni ditandai dengan perasaan yang penuh makna, antusias, kebanggaan dan menantang dalam kerja. Karyawan dengan dedikasi tinggi selalu menjadikan pekerjaan sebagai pelajaran berharga, ikut andil sebagai aktivitas untuk kemajuan perusahaan, dan memiliki rasa antusias

serta bangga pada perusahaan.

3. *Absorption*, yaitu dicirikan dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam serta merasa asik dengan pekerjaannya hingga waktu terasa berlalu cepat juga sulit untuk melepaskan diri dari kerja. Karyawan yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Dengan aspek absorption yang tinggi mereka senang karena perhatiannya tersita dengan pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu dengan cepat.

#### 2.5.4 Faktor-Faktor Employee Engagement

Menurut Saks (2006), faktor yang dapat mempengaruhi Employee engagement ialah sebagai berikut:

1. *Job Characteristics*

Faktor karakteristik pekerjaan dapat memberikan pengaruh psikologis terhadap karyawan. Dengan tugas kerja yang menantang, bervariasi, melibatkan berbagai keterampilan, pertimbangan pribadi, dan peluang untuk berkontribusi akan mendorong karyawan untuk lebih menghayati pekerjaan dan membuat pekerja semakin terikat.

2. *Reward and Recognition*

Pengaruh kurangnya penghargaan dan pengakuan dapat mendorong terjadinya kelelahan emosional dan ketidaklibatan karyawan. Saat pekerja mendapatkan penghargaan dan merasa di akui oleh perusahaan, akan mendorong mereka untuk memberikan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi pada pekerjaan.

3. *Perceived Organizational and Supervisor Support*

Hubungan yang dihasilkan dari adanya dukungan serta kepercayaan timbal balik dari pimpinan dan organisasi dapat menghasilkan rasa aman secara psikologis karyawan. Dengan adanya dukungan dari orang lain berkontribusi pada peningkatan keterikatan karyawan. Dua aspek yang mencerminkan inti dari dukungan sosial yang dirasakan yaitu *perceived organizational*, yang rah pada kepercayaan bahwa organisasi akan menghargai kontribusi dan pada kesejahteraan karyawan. Lalu aspek *supervisor support* yaitu karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi positif akan memiliki



komitmen organisasi, lebih terikat dengan pekerjaan, keterlibatan pada kerja, kinerja yang meningkat serta keinginan untuk menetap pada perusahaan.

#### 4. *Distributive and Procedural Justice*

Faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan juga termasuk tentang keadilan berkaitan hasil organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Saat pekerja memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan organisasi maka mereka akan terikat terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika persepsi yang rendah terhadap keadilan akan menyebabkan karyawan mengundurkan diri dan tidak terikat pada perusahaan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu rujukan penulis dalam melakukan penelitian untuk memahami beragam teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan berkaitan tentang budaya organisasi dan terkait dengan Budaya AKHLAK yang diterapkan pada perusahaan dibawah Kementerian BUMN, bagaimana pengaruh lingkungan kerja bagi karyawan, kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi tempatnya bekerja, serta *employee engagement* yang terjadi pada karyawan. Selain itu, terdapat variabel lain seputar perusahaan yang saling berkaitan. Berikut Tabel 2.1 merupakan penelitian terdahulu dari beberapa karya tulis terkait penelitian yang dilakukan.

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
----	----------	-------	-------------------	-------------------	-------



1	Rizky Hidayat, Suryono Efendi (2024)	Pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Satuan Kerja Sekretariat Utama Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) RI	Mengkaji pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Satuan Kerja Sekretariat Utama Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) RI	Metode deskriptif kuantitatif alat bantu statistik Structural Equation Modeling (SEM)	Hasil riset menyimpulkan bahwa Employee Engagement, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Lalu, Kepuasan Kerja Pegawai mampu memediasi pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2	Latifah Zahara, Kasmiruddin (2025)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Prima Sugih Abadi	Mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi mempengaruhi employee engagement, dengan kepuasan kerja sebagai faktor yang memediasi hubungan tersebut sebagai variabel mediasi di CV. Prima Sugih Abadi	Metode pendekatan analisis kuantitatif dengan sifat asosiatif dengan sampel 113 orang karyawan CV. Prima Sugih Abadi. Menggunakan metode SEM (Structural Equation Modeling) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS)	Hasil analisis statistik memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang positif secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memediasi hubungan antara budaya organisasi dan employee engagement.



3	Angga Franata (2025)	Pengaruh Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Pada Employee Engagement: Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi	Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, employee engagement dan kepuasan kerja menjadi pemediasi	Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui convenience sampling 100 sampel dipilih berdasarkan kriteria skala likert 1-5 menggunakan alat pengujian SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, sementara budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Namun, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap employee engagement. Kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel pemediasi penuh dalam hubungan antara budaya organisasi dan employee engagement serta sebagai pemediasi sebagian
---	----------------------	---	---	---	--



4	Asyer Ammay (2024)	Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Job Satisfaction Terhadap Kinerja Karyawan Customer Engineer Pada PT Intikom Berlian Mustika	Untuk menganalisis pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Job Satisfaction Terhadap Kinerja Karyawan di PT Intikom Berlian Mustika	Penelitian kuantitatif menggunakan studi observasional dengan desain cross sectional study. Jumlah sampling sebesar 87 customer engineer dengan analisis data yang digunakan yaitu path analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh job satisfaction.
5	Martin Karim, Youmil Abrian (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Karyawan Di Fave Hotel Olo Padang	Untuk menguji bagaimana lingkungan kerja dan pengembangan karir berdampak pada keterlibatan karyawan khususnya di Fave Hotel Olo Padang	Peneliti menggunakan desain penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan asosiatif kausal dan metodologi survei dengan jumlah sampel 45 responden. Teknik analisis PLS-SEM dan deskripsi data	Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi yang baik antara employee engagement dan variabel lingkungan kerja dan pengembangan karir, yang menunjukkan adanya pengaruh positif.



6	Ningsih, Rudi Suprianto Ahmadi, Deden Komar Priatna, Maria Lusiana Yulianti (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	Untuk mengetahui bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	Metode yang digunakan adalah deskriptif verifikatif dengan menggunakan alat analisis regresi linier sederhana	Hasil dari penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Pusat Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat
7	Diah Pranitasari, Salma Fauziah Zahara (2020)	Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Rakyat Indonesia	Untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Roxy di Jakarta	Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh sebanyak 88 responden. Data di uji menggunakan teknik analisis jalur (Path Analysis) dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan software SmartPLS 3.0	Hasil penelitian ini menyatakan : (1) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 21%. (2) Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 29%. (3) Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja sebesar 32%. (4) Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja 48%, Sisanya 52% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
8	Fredi Susanto, Gabrielle Suryamarchia, Deborah C. Widjaja	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement di Hotel Ibis Style di Surabaya	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement di Hotel Ibis Style Surabaya	Teknik analisa yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh secara serempak terhadap employee engagement. Kemudian hanya variabel <i>teamwork</i> yang berpengaruh secara parsial dan secara signifikan



					terhadap employee engagement.
9	Guruh Dwi Pratama, Vicky Nur Utami, Lioni Indrayani, Fedrico Zamzani Syaputra Bahagia (2024)	Transformasi Kinerja Karyawan: Menguak Dampak Kepuasan Kerja di Era Digital Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia	Untuk menguak dampak kepuasan kerja terhadap transformasi kinerja karyawan di Era Digital dengan studi kasus pada Bank BRI	Metode penelitian yang digunakan meliputi analisis statistik seperti uji korelasi, uji determinasi, uji reliabilitas, dan uji hipotesis.	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara kepuasa kerja dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 96,2% dalam menjelaskan variasi dalam kinerja mereka.
10	Devitasary Rahma Mut Mutiah (2023)	Pengaruh Penerapan Nilai AKHLAK(Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) Pegawai Bank Syariah Indonesia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Area Surakarta)	Untuk mengetahui pengaruh penerapan nilai AKHLAK pada pegawai Bank Syariah Indonesia terhadap kinerja karyawan di BSI Area Surakarta	Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan sumber data primer berupa kuisioner sebanyak 100 karyawan sebagai sampel. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda dengan SPSS IBM versi 25.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa amanah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompeten berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, harmonis berpengaruh positif pada kinerja karyawan, loyal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kolaboratif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

