

PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MEMEDIASI PENGARUH INTEGRITAS DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MILLENNIUM PHARMACON INTERNATIONAL TBK

Guston Sitorus,¹

Universitas Satya Negara Indonesia¹
gustonsitorus@usni.ac.id¹

G.L. Hery Prasetya²

Universitas Satya Negara Indonesia²
herianov@gmail.com²

Rustono Farady Marta³

Universitas Satya Negara Indonesia³
Rustono.farady@usni.ac.id³

Robby Wijaya⁴

Universitas Satya Negara Indonesia⁴
RO88y.wijaya@gmail.com⁴

Diterima : 26-05-2025

Revisi : 28-05-2025

diterbitkan : 30-05-2025

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara integritas karyawan serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pharmacon International Tbk., dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif kausal. Populasi sekaligus sampel dalam studi ini berjumlah 75 orang karyawan, dengan teknik penarikan sampel menggunakan metode sampel jenuh atau sensus. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan metode analisis jalur (path analysis) menggunakan perangkat lunak SPSS versi 29. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap employee engagement, baik secara simultan maupun parsial. Selain itu, integritas karyawan, lingkungan kerja, dan employee engagement secara bersama-sama maupun terpisah memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, ditemukan pula pengaruh tidak langsung dari integritas karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi employee engagement di PT. Pharmacon International Tbk.

Kata Kunci : Integritas Karyawan, Lingkungan Kerja, Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Globalisasi yang terus berkembang secara masif telah menciptakan dinamika persaingan yang semakin kompleks di dunia usaha. Kondisi ini membuka peluang sekaligus tantangan bagi setiap perusahaan, sehingga menuntut kemampuan bersaing yang tinggi untuk tetap eksis dan unggul dalam kompetisi. Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan menekan biaya

operasional, meningkatkan produktivitas tenaga kerja, serta menciptakan keunggulan kompetitif lainnya. Transformasi yang dibawa oleh globalisasi memberikan dampak besar dalam berbagai sektor, termasuk bidang bisnis, yang kini dituntut untuk terus mendorong efisiensi dan produktivitas. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan perusahaan. Menurut (Simbolon, 2024), SDM yang kompeten tidak hanya menjadi aset penting, tetapi juga berperan sebagai motor penggerak utama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen SDM memiliki peran penting dalam merancang, mengelola, dan mengendalikan berbagai program pengembangan karyawan, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja dan kontribusi positif terhadap perusahaan.

Kemajuan suatu organisasi pada umumnya tercermin dari peningkatan kinerja para karyawannya. Namun, upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut bukanlah hal yang mudah, karena performa individu tidak terlepas dari pengaruh berbagai faktor lain, baik yang berasal dari dalam (internal) maupun luar (eksternal) individu. Pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara efisien dan efektif, mengingat SDM merupakan elemen kunci dalam mendorong pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, sehingga seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan optimal dan pada akhirnya mendukung kemajuan perusahaan secara keseluruhan. Dalam konteks globalisasi yang kian meluas, organisasi menghadapi tekanan kompetitif yang semakin besar, sehingga dituntut untuk menekan biaya operasional, meningkatkan produktivitas karyawan, dan menciptakan strategi pertumbuhan yang berkelanjutan.

Kinerja karyawan mengacu pada kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan dengan kinerja yang optimal berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, baik dalam hal produktivitas, mutu hasil kerja, maupun peningkatan daya saing perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, (Fahraini & Syarif, 2022) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan mencapai tujuan organisasionalnya. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan rendah, maka akan semakin sulit bagi perusahaan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan.

PT. Millennium Pharmacon International Tbk. Kantor Pusat salah satu perusahaan yang berfokus pada kegiatan penyebaran produk farmasi, suplemen kesehatan, serta peralatan medis dengan jangkauan distribusi yang mencakup seluruh wilayah Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1952 di Jakarta dengan nama awal NVPD Soedarpo Corporations, kemudian mengalami perubahan nama menjadi PT. Millennium Pharmacon International Tbk. Saat ini, perusahaan beroperasi melalui 36 kantor cabang dan satu kantor gudang pusat.

Kemudian kinerja para karyawan pada Kantor Pusat PT Millennium Pharmacon International Tbk dapat dilihat melalui *Key Performance Indicator* (KPI) seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 1
Key Performance Indicator Kantor Pusat PT Millennium Pharmacon International Tbk

No	Key Performance Indicator		Bobot	Pencapaian (Point)		
				2021	2022	2023
1	Financial	Revenue	5%	3,48	3,56	3,71
		Opex	5%	0,00	0,00	0,00

		<i>Profit Before Tax</i>	5%	4,43	4,52	4,60
		<i>Finance Costs</i>	5%	5,00	5,00	5,00
2	<i>Customer</i>	<i>Employee Engagement Survey (EES)</i>	5%	4,42	3,91	3,10
		<i>Customer Satisfaction Index (CSI)</i>	5%	4,31	4,33	4,44
3	<i>Integrated Business Planning</i>	<i>Pencapaian Sales</i>	10%	8,63	7,13	4,27
		<i>Pencapaian Collection</i>	10%	7,67	7,77	7,81
		<i>Penambahan Outlet</i>	10%	7,60	7,73	7,84
		<i>Penambahan Principal</i>	10%	7,38	7,49	7,62
		<i>Zero Accident</i>	10%	10,00	10,00	10,00
		<i>Aging Inventory</i>	10%	7,45	7,58	7,80
4	<i>Legal and General</i>	<i>Training Hours</i>	5%	3,87	3,92	4,11
		<i>Increase Competency</i>	5%	4,28	4,35	4,40
			100%	78,52	77,29	74,70

Sumber : PT. Millennium Pharmacon International 2024

Mengacu pada Tabel 1.2 mengenai Key Performance Indicator (KPI) di Kantor Pusat PT. Millennium Pharmacon International Tbk., terlihat bahwa tingkat kinerja karyawan pada tahun 2021 tercatat sebesar 78,52%, menurun menjadi 77,29% pada tahun 2022, dan kembali turun menjadi 74,70% di tahun 2023. Data tersebut menunjukkan adanya tren penurunan kinerja karyawan selama tiga tahun berturut-turut. Selain itu, capaian kinerja dalam periode tersebut belum pernah berhasil memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil pra-survei, ditemukan adanya indikasi permasalahan kinerja di Kantor Pusat PT. Millennium Pharmacon International Tbk. Sebanyak 21% responden menyatakan Tidak Setuju terhadap beberapa pernyataan yang mengindikasikan bahwa karyawan belum menunjukkan kinerja optimal, belum mampu menyelesaikan tugas secara maksimal, kurang disiplin dalam hal ketepatan waktu, serta minim inisiatif dalam bertindak tanpa arahan langsung dari atasan. Sementara itu, 79% responden menyatakan Setuju, yang mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan telah mampu menyelesaikan tugas dengan baik, menunjukkan ketelitian dalam bekerja, serta menjunjung tinggi kejujuran dalam menjalankan tanggung jawab. Temuan ini menunjukkan perlunya perhatian serius dari manajemen perusahaan untuk mencegah penurunan kinerja. Oleh karena itu, Kantor Pusat PT. Millennium Pharmacon International Tbk. dituntut untuk terus mendorong peningkatan kinerja karyawan demi mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan adalah integritas. Menurut Abdul Kadir (2018), integritas merupakan keselarasan antara ucapan dan perbuatan seseorang. Aspek ini mencakup kejujuran, ketulusan, serta komitmen untuk bertindak benar meskipun tidak ada pengawasan. Integritas mencerminkan kualitas moral yang mencakup kejujuran, konsistensi dalam perilaku, serta loyalitas terhadap prinsip-prinsip etis. Individu yang memiliki integritas umumnya dapat diandalkan, menjunjung tinggi nilai-nilai yang berlaku, dan bertindak sesuai dengan apa yang diucapkannya. Dalam konteks kehidupan pribadi maupun profesional, integritas memiliki peran penting karena dapat menumbuhkan kepercayaan dan membangun kredibilitas.

Pra-survei yang dilakukan terhadap 20 karyawan PT Millennium Pharmacon International Tbk. terkait variabel integritas menggunakan lima butir pernyataan dalam kuesioner. Dari hasil tersebut, sebanyak 13% respon menyatakan "tidak", yang mengindikasikan bahwa sebagian

karyawan merasa kurang dihargai sehingga tidak memberikan upaya terbaiknya, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan kualitas kinerja. Sementara itu, 87% respon menyatakan "ya", yang mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan komitmen tinggi terhadap pekerjaan, menunjukkan bahwa integritas berperan penting tidak hanya sebagai nilai moral, tetapi juga sebagai faktor utama dalam menunjang kinerja. Berdasarkan tanggapan responden, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat sejumlah karyawan yang belum sepenuhnya memahami atau menjalankan tanggung jawab sesuai dengan peraturan perusahaan, yang berdampak pada kurang optimalnya hasil kerja.

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Menurut Soetjipto dalam (Sihaloho & Siregar, 2020), lingkungan kerja mencakup seluruh aspek atau elemen yang dapat memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan, yang pada akhirnya berdampak terhadap kinerja serta kepuasan kerja karyawan, baik secara positif maupun negatif. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung mampu meningkatkan semangat kerja, menciptakan rasa aman, serta mendorong motivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menimbulkan tekanan psikologis, mengurangi produktivitas, dan berdampak buruk terhadap performa kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang positif agar karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik.

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 20 karyawan Kantor Pusat PT Millennium Pharmacon International Tbk., diperoleh temuan sebagai berikut: pada pernyataan pertama, sebanyak 18 responden (90%) menyatakan setuju bahwa pencahayaan di area kerja sudah memadai, sementara 2 responden (10%) tidak setuju karena merasa pencahayaan masih kurang. Pada pernyataan kedua, 17 responden (85%) menyatakan setuju bahwa sirkulasi udara di ruang kerja cukup baik dan tidak mengganggu kenyamanan, sedangkan 3 responden (15%) berpendapat sebaliknya. Untuk pernyataan ketiga mengenai tata letak ruang kerja, 14 responden (70%) menyatakan setuju, dan 6 responden (30%) merasa kurang puas. Dalam pernyataan keempat terkait dekorasi dan perpaduan warna di lingkungan kerja, 14 responden (70%) menyatakan setuju, sementara 6 responden (30%) tidak setuju. Pada pernyataan kelima, 19 responden (95%) sepakat bahwa hubungan harmonis antara karyawan, atasan, dan rekan kerja dihargai, sedangkan 1 responden (5%) menyatakan ketidaksetujuan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa terdapat 18% pernyataan yang menyatakan tidak setuju, mengindikasikan bahwa sebagian kecil karyawan belum merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja yang ada. Sementara itu, 82% pernyataan menyatakan setuju, yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menilai lingkungan kerja di Kantor Pusat PT Millennium Pharmacon International Tbk. telah cukup mendukung kenyamanan dan produktivitas kerja.

Menurut (Rachmawati, 2014), hasil dari kinerja karyawan memiliki kaitan yang kuat dengan tingkat *employee engagement*. Ketika karyawan merasa memiliki keterikatan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, hal tersebut dapat menciptakan rasa betah dan kenyamanan dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan organisasi, peningkatan produktivitas, kenaikan laba, serta kepuasan pelanggan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan (*engagement*) yang tinggi cenderung memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga berdampak positif terhadap penyelesaian pekerjaan dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih optimal.

Hasil pra survei tentang *employee engagement* yang dilakukan terhadap 30 orang karyawan PT. Millennium Pharmacon International Tbk pada pernyataan pertama terdapat 10

responden (33%) karyawan menyatakan bahwa dirinya tidak berusaha sekuat tenaga, penuh semangat, dan memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan, pernyataan yang kedua terdapat 12 responden (40%) karyawan yang menyatakan merasa tidak senang bekerja dengan tanpa melihat waktu, pernyataan yang ketiga terdapat 12 responden (40%) menyatakan saya tidak serius dan tidak penuh konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan., pernyataan keempat terdapat 8 responden (37%) menyatakan bahwa saya tidak bertanggung jawab dan tidak bangga dalam menyelesaikan pekerjaan, dan pernyataan terakhir atau butir kelima terdapat 6 responden (20%) karyawan menyatakan saya tidak berusaha agar hasil pekerjaan saya bermanfaat bagi orang lain. Berdasarkan keseluruhan hasil pernyataan dari awal hingga akhir, dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan terkait *employee engagement* pada karyawan yang berpotensi memengaruhi dan menurunkan kinerja mereka di PT. Millennium Pharmacon International Tbk. Temuan dari pra-survei tersebut menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan memiliki dampak terhadap performa kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan (Dessler, 2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* secara psikologis mencerminkan keterlibatan individu, adanya koneksi dengan pekerjaan yang dilakukan, serta meningkatnya komitmen dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki keterikatan kuat dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dalam mencapai target, sehingga keterlibatan karyawan menjadi aspek penting bagi organisasi karena secara langsung mendorong peningkatan kinerja.

Berdasarkan dari hasil kajian beberapa permasalahan melalui pra survey dan kesenjangan (*gap*) penelitian sehingga penelitian ini akan menguji secara empiris faktor pengaruh integritas dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Maka yang menjadi penelitian ini adalah Berdasarkan uraian diatas dan latar belakang penelitian ini dan masih terdapatnya perbedaan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti mengambil penelitian ini dengan judul Peran *Employee Engagement* Memediasi Pengaruh Integritas dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Millennium Pharmacon International Tbk”.

KAJIAN LITERATUR

Menurut Abdurrahman et al. dalam (Nurfitriani, 2022), kinerja merupakan pencapaian hasil kerja oleh seseorang dalam melaksanakan seluruh tanggung jawabnya, yang dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kemampuan dan minat individu, pemahaman serta ketertarikan terhadap tugas yang diberikan, serta peran dan tingkat motivasi pekerja. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan output yang dihasilkan dari kombinasi antara kompetensi, minat, dan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

(Sukmara, 2023) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, apabila hasil kerja individu maupun kelompok memenuhi standar yang ditetapkan organisasi, maka kinerja tersebut dinilai baik. Sebaliknya, apabila hasil kerja tidak sesuai dengan standar yang berlaku, maka kinerja dianggap kurang memuaskan. Definisi ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari aktivitas yang dilakukan, tetapi lebih ditekankan pada output yang dihasilkan serta sejauh mana hasil tersebut memenuhi ekspektasi organisasi.

Menurut Setyorini et al. dalam (Nurmubin & Rezeki, 2022), pengertian dari kinerja yang diberikan oleh karyawan merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh individu, baik dari sisi kualitas maupun jumlah atau kuantitas, dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawab yang diberikan oleh perusahaan melalui atasan masing-masing, sesuai dengan standar dan kriteria kerja yang telah ditentukan. Karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi menunjukkan keberhasilan dalam menjalankan tugas sesuai dengan prosedur operasional standar yang berlaku. Semakin optimal kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin besar pula kontribusi terhadap peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Afandi dalam Indriani yang dikutip dalam jurnal (Farihatunnada, 2023), terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, antara lain kemampuan individu, kondisi lingkungan kerja, motivasi kerja, kompetensi, ketersediaan fasilitas kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan faktor-faktor lainnya.

Employee engagement merupakan salah satu faktor yang berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Kahn (1990:894) dalam (Armstrong, 2020) mendefinisikan employee engagement sebagai bentuk keterikatan individu terhadap organisasi, yang tidak hanya bersifat fisik dan kognitif, tetapi juga emosional dalam menjalankan tugas-tugasnya. Definisi ini menekankan bahwa engagement mencakup keterlibatan secara menyeluruh—baik secara fisik, mental, maupun emosional—terhadap pekerjaan yang dilakukan.

(Aon Insurance, 2018) menjelaskan bahwa konsep employee engagement sering kali disalahartikan sebagai sekadar kepuasan atau rasa bahagia dalam bekerja, padahal maknanya jauh lebih mendalam. Employee engagement diartikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Definisi ini menekankan bahwa keterikatan karyawan mencerminkan hubungan psikologis yang kuat antara individu dan organisasi.

Menurut (Aon Insurance, 2018) pegawai yang terikat secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum (*say, stay, dan strive*).

- 1) Secara konsisten menyampaikan hal-hal positif mengenai organisasi kepada bawahan, calon karyawan, dan pelanggan;
- 2) Menunjukkan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, meskipun terdapat peluang untuk bekerja di tempat lain;
- 3) Menggunakan waktu, energi, serta ide atau inisiatif secara optimal untuk memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Wetik (2018) menyatakan bahwa integritas menuntut pegawai untuk menunjukkan kejujuran, keberanian, kebijaksanaan, serta rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Semakin tinggi tingkat integritas yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang akan ditunjukkan. Integritas mencerminkan komitmen individu terhadap tanggung jawabnya, yang dilandasi oleh kepatuhan terhadap norma serta prinsip yang kuat, tanpa adanya tekanan dari pihak lain. Untuk menilai tingkat integritas seseorang, dapat digunakan sejumlah indikator sebagai tolok ukur.

Menurut Hendarjatno dan Budi Rahardja (2010:118), terdapat sejumlah sikap yang secara umum dianggap sebagai unsur dari integritas. Beberapa di antaranya meliputi:

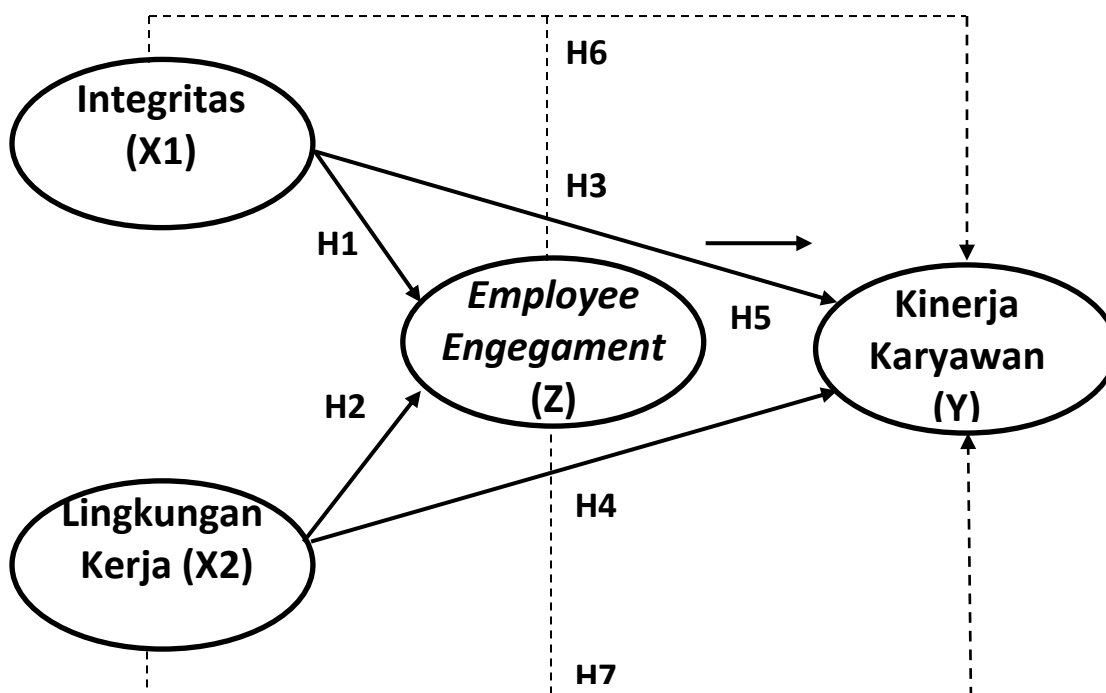
- a) Menjunjung tinggi prinsip yang diyakini;
- b) Bersikap terhormat dengan cara menghindari segala bentuk kecurangan serta praktik yang bertentangan dengan aturan dan kode etik;
- c) Bersikap jujur dalam setiap tindakan;
- d) Memiliki keberanian untuk menyampaikan kebenaran dan mengambil langkah yang diperlukan;
- e) Bertindak berdasarkan keilmuan yang dimiliki secara hati-hati dan tidak gegabah;
- f) Tidak mengambil keputusan yang didasarkan pada dorongan hawa nafsu atau

membenarkan pandangan tertentu tanpa mempertimbangkan prinsip serta regulasi yang berlaku.

Sarwono dalam (Winata, 2022) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan tempat di mana pegawai menjalankan aktivitas kerjanya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif mampu memberikan rasa aman dan dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal, karena kondisi emosional mereka turut dipengaruhi oleh situasi di sekitar tempat kerja. Pengertian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan area di mana karyawan menjalankan tugas-tugas harian, dan suasana yang nyaman dalam lingkungan tersebut berperan penting dalam meningkatkan rasa aman serta motivasi kerja.

Sedarmayanti dalam (Sudaryo et al., 2019) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan unsur yang mencakup peralatan, bahan, kondisi lingkungan sekitar tempat bekerja, metode yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun tim. Pengertian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja terdiri dari berbagai elemen yang memengaruhi pengalaman kerja seseorang, termasuk sarana dan prasarana yang digunakan, situasi fisik di tempat kerja, pendekatan kerja yang diterapkan, serta struktur kerja yang dijalankan secara perseorangan maupun berkelompok.

Menurut Schultz dalam jurnal (Setyawan & Bagasworo, 2022), lingkungan tempat kerja dipahami sebagai kondisi yang berkaitan dengan karakteristik tempat kerja yang dapat memengaruhi perilaku dan sikap pegawai. Kondisi tersebut berhubungan dengan kemungkinan terjadinya perubahan secara psikologis yang disebabkan oleh pengalaman kerja atau situasi tertentu, seperti rasa jenuh, pekerjaan yang bersifat repetitif, dan kelelahan. Definisi ini menekankan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi respon psikologis karyawan melalui dinamika yang mereka alami dalam menjalankan tugas-tugasnya.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

—————► **Pengaruh Langsung**
 -----► **Pengaruh Tidak Langsung**

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal, yang bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Populasi dalam studi ini mencakup seluruh karyawan tetap yang bertugas di Kantor Pusat PT. Millennium Pharmacon International Tbk, dengan total sebanyak 75 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, sehingga jumlah sampel yang digunakan setara dengan jumlah populasi, yakni 75 responden. Data dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder, melalui studi literatur dan observasi lapangan. Metode analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis jalur (path analysis).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 26 maka diperoleh seperti table dibawah ini.

Tabel 2.

Uji t Analisis Jalur 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	21.810	5.286			4.126	.000
Integritas Karyawan	.527	.143	.343		3.695	.000
Lingkungan Kerja	.372	.068	.505		5.448	.000

a. Dependent Variable: Engagement

Sumber: Data diolah peneliti, Output SPSS Ver 25

Dari tabel diatas dapat dijelaskan:

- 1) Untuk variabel Integritas Karyawan (X1), diperoleh nilai Thitung sebesar 3,695. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) sebesar $n-k$, yaitu $75-3 = 72$, maka nilai Ttabel sebesar 1,666. Karena Thitung lebih besar dari Ttabel ($3,695 > 1,666$) dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, variabel Integritas Karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Employee Engagement di Kantor Pusat PT. Millennium Pharmacon International Tbk., dengan nilai koefisien jalur (beta) sebesar 0,343.
- 2) Untuk variabel Lingkungan Kerja (X2), diperoleh nilai Thitung sebesar 5,448. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) sebesar $n-k$, yaitu $75-3 = 72$, maka nilai Ttabel adalah 1,666. Karena Thitung $>$ Ttabel ($5,448 > 1,666$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Employee Engagement di Kantor Pusat PT. Millennium Pharmacon International Tbk., dengan nilai koefisien jalur (beta) sebesar 0,505.

Tabel 2.
Uji t Analisis Jalur 2

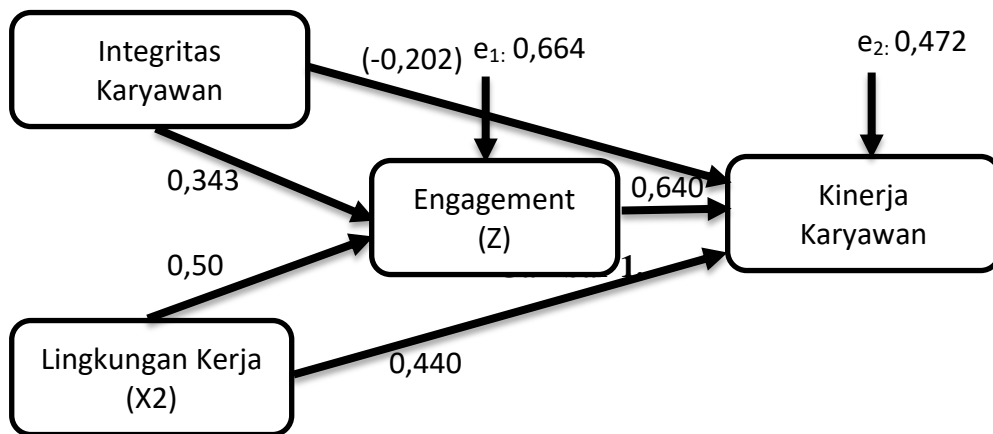
		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	40.194	5.084		7.906	.000
	Integritas Karyawan	-.377	.135	-.202	-2.797	.007
	Lingkungan Kerja	.391	.070	.440	5.574	.000
	Engagement	.774	.102	.640	7.594	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah peneliti, Output SPSS Ver 25

Dari tabel diatas dapat dijelaskan:

- 1) Untuk variabel Integritas Karyawan (X1), diperoleh nilai Thitung sebesar -2,797. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) sebesar $n-k$, yaitu $75-3 = 72$, maka nilai Ttabel adalah 1,666. Karena Thitung berada di bawah Ttabel ($-2,797 < 1,666$) dan nilai signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Integritas Karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PT. Millennium Pharmacon International Tbk., dengan nilai koefisien jalur (beta) sebesar -0,202.
- 2) Pada variabel Lingkungan Kerja (X2), diperoleh nilai Thitung sebesar 5,574. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) sebesar $n-k$, yaitu $75-3 = 72$, maka nilai Ttabel adalah 1,666. Karena Thitung lebih besar dari Ttabel ($5,574 > 1,666$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, variabel Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PT. Millennium Pharmacon International Tbk., dengan nilai koefisien jalur (beta) sebesar 0,440.
- 3) Untuk variabel Engagement (Z), diperoleh nilai Thitung sebesar 7,594. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) sebesar $n-k$, yaitu $75-3 = 72$, maka diperoleh nilai Ttabel sebesar 1,666. Karena Thitung lebih besar dari Ttabel ($7,594 > 1,666$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PT. Millennium Pharmacon International Tbk., dengan koefisien jalur (beta) sebesar 0,640..



Gambar 2:

Output Hasil Analisis Jalur

Pembahasan, Interpretasi, dan Implementasi

Berdasarkan data yang diterangkan di atas maka didapatkan dari pengujian hipotesis analisis jalur 1 dan 2 dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Integritas Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis Uji t dan regresi linear sederhana, terbukti bahwa integritas karyawan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Schein, 2009), yang menyatakan bahwa integritas serta nilai-nilai fundamental dalam organisasi berperan penting dalam membentuk tingkat keterlibatan karyawan.

Temuan dalam penelitian ini juga sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Perwita, 2020), yang mengidentifikasi adanya hubungan positif serta pengaruh antara integritas dan keterlibatan karyawan, dengan nilai koefisien korelasi mencapai 87,8%.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, dimensi dengan pengaruh terendah terdapat pada aspek Konsistensi, khususnya pada pernyataan “saya konsisten memberikan saran dan kritik”. Oleh karena itu, disarankan agar karyawan lebih aktif dalam menyampaikan saran dan kritik yang bersifat membangun, guna mendukung kemajuan perusahaan di masa mendatang.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisis Uji t dan regresi linear sederhana menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini mendukung pendapat (Dr. P. Eddy Sanusi Silitonga, 2020), yang menyatakan bahwa berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan keterlibatan karyawan.

Temuan dalam penelitian ini selaras dengan hasil studi yang dilakukan oleh (PARDEDE, 2018), yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja, persepsi terhadap dukungan atasan, serta komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*).

Berdasarkan analisis terhadap dimensi, indikator, dan instrumen, pengaruh terendah terdapat pada dimensi Lingkungan Kerja Fisik, khususnya pada indikator kebisingan dengan pernyataan “Suasana area di tempat kerja tetap terjaga meskipun ada suara bising.” Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa kurang nyaman dalam bekerja akibat kondisi lingkungan yang kurang kondusif. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan, seperti mengurangi atau menghilangkan sumber kebisingan yang mengganggu. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah merancang bangunan tempat kerja dengan fitur kedap suara, sehingga suara dari luar tidak mengganggu aktivitas di dalam ruang kerja.

3. Pengaruh Integritas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis Uji t dan regresi linear sederhana menunjukkan bahwa integritas karyawan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Stanusch & Amann, 2012), yang menyoroti pentingnya integritas dalam organisasi sebagai fondasi bagi praktik manajemen yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan. Selain itu, (Wibowo, 2018) juga menegaskan bahwa integritas merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja, dengan menitikberatkan pada pentingnya penerapan nilai-nilai etika dan moral dalam lingkungan kerja.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Prasetyo, 2021) dalam studi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening", dijelaskan bahwa integritas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga menyoroti peran penting komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang memperkuat keterkaitan antara integritas dan kinerja.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t dan analisis regresi linier sederhana, diketahui bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Nitisemito, 2000), yang membahas berbagai aspek dalam manajemen personalia, termasuk pengaruh lingkungan kerja terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Gultom, 2021) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memiliki peran signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

5. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis Uji t dan regresi linear sederhana, ditemukan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh (Dessler, 2020), yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan secara psikologis mencerminkan hubungan emosional dan koneksi terhadap pekerjaan, serta meningkatkan komitmen dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi akan menunjukkan semangat kerja yang besar dalam mencapai target, sehingga keterlibatan menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Armstrong,

yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* muncul ketika individu memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan organisasi, serta termotivasi untuk mencapai performa tinggi. Karyawan yang engaged akan menunjukkan loyalitas dan kepedulian terhadap masa depan organisasi, serta bersedia memberikan usaha lebih dalam rangka mendukung tercapainya tujuan dan pertumbuhan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian (Rohman et al., 2021)., (Ariussanto et al., 2020) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Jika dilihat dari Dimensi, Indikator, dan Instrumen yang paling paling rendah pengaruhnya yaitu, pada dimensi Sulit Melepas Dari Pekerjaan dengan indikator Absorption serta pernyataan saya merasa senang bekerja dalam waktu lama, artinya karyawan kurang senang bekerja di luar jam kerja atau mengerjakan suatu pekerjaan. Untuk itu perlu diperbaiki penetapan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga dalam penyelesaian pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.

6. Pengaruh Tidak Langsung Integritas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement*

Dengan mengintegrasikan hasil dari Analisis Jalur Substruktural 1 dan Substruktural 2, terbukti bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara Integritas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh (Griffin et al., 2020)., yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan memberikan upaya maksimal dalam pekerjaannya, bahkan sering melebihi tuntutan karena mereka memiliki semangat dan rasa tanggung jawab terhadap perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang kurang terlibat cenderung menunjukkan performa yang rendah akibat lemahnya hubungan emosional dan kurangnya motivasi yang berasal dari interaksi dengan atasan. Hal ini sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Anik Herminingsih dan Lina Mahardiana, yang menekankan pentingnya *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mendukung keberhasilan organisasi. Meskipun tidak secara eksplisit menyoroti peran integritas, buku tersebut menegaskan bahwa *employee engagement*—yang dipengaruhi oleh elemen seperti kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi—mampu mendorong peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, serta daya saing perusahaan. Strategi yang disarankan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan meliputi pengembangan karier, pemberian penghargaan, dan pengakuan atas kinerja.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Andrian Hamzah dan Guston Sitorus dalam penelitian berjudul "Peran *Employee Engagement* dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PT. Pertamina Retail". Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Meskipun studi tersebut tidak secara spesifik meneliti aspek integritas, hasilnya mengindikasikan bahwa elemen-elemen seperti budaya organisasi dan kepemimpinan dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan keterlibatan karyawan.

7. Pengaruh Tidak Langsung Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas

Menggabungkan hasil Analisis Jalur Substruktural 1 dan Substruktural 2, ditemukan pengaruh tidak langsung antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan melalui

Keterlibatan Karyawan sebagai variabel mediasi. Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh (Griffin et al., 2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat meningkat ketika karyawan memiliki kompetensi, keterampilan, dan keahlian yang memadai dalam menyelesaikan tugasnya. Lingkungan kerja memiliki peran penting sebagai faktor pendorong keterlibatan karyawan, khususnya melalui penyediaan pekerjaan yang menantang dan bermakna, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Astriwati Biringkanae dan Rahma Gusmawati Tammu dalam penelitiannya yang berjudul "Peran *Employee Engagement* dalam Memediasi Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendamping PKH Kabupaten Toraja Utara". Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif serta lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh langsung Integritas terhadap *Employee Engagement* pada PT. Millennium Pharmacon International Tbk”.
2. Terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement* pada PT. Millennium Pharmacon International Tbk”.
3. Terdapat pengaruh langsung Integritas terhadap kinerja karyawan pada PT. Millennium Pharmacon International Tbk”.
4. Terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Millennium Pharmacon International Tbk”.
5. Terdapat pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Millennium Pharmacon International Tbk”.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung Integritas terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* pada PT. Millennium Pharmacon International Tbk”.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* pada PT. Millennium Pharmacon International Tbk”.

Saran

1. Dalam meningkatkan pengaruh Integritas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun dimediasi *employee engagement* maka disarankan sebaiknya pengusaha memberikan saran dan kritik yang sifat konstruktif demi perkembangan perusahaan di masa yang akan datang.
2. Dalam meningkatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan maka perlu diusahakan agar suasana kondusif di tempat kerja tetap terjaga, yaitu dengan mengurangi atau bahkan dihilangkan suara-suara yang mengganggu karyawan bekerja, misalnya agar bangunan tempat kerja dibuat kedap suara sehingga suara dari luar gedung tidak masuk ke dalam ruang kerja.
3. Dalam meningkatkan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan merasa kurang senang bekerja dalam waktu lama, artinya karyawan kurang senang bekerja di luar jam kerja atau mengerjakan suatu pekerjaan di luar jam kerja. Untuk itu perlu diperbaiki penetapan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga dalam penyelesaian pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik engan waktu yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aon Insurance. (2018). *2018 Trends in Global Employee Engagement Improved Scores Point Toward Investing in the Employee Experience*. 2018.
https://www.aon.com/getmedia/08c8d127-a8f0-4872-b03a-355361c7e000/trp_infographic_
- Ariussanto, K., Jiwa, Z., Sitepu, R., & Singh, S. (2020). Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies. *SHS Web of Conferences*, 76, 1020.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601020>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management* (Seventh Ed). Kogan Page. <https://books.google.co.id/books?id=tQULEAAQBAJ>
- Dessler, G. (2020). *Human Resources Management* (Sixth Edit). Pearson Education.
- Dr. P. Eddy Sanusi Silitonga, S. E. M. M. (2020). *Peningkatan Kinerja SDM Melalui Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen, dan Lingkungan Kerja*. Penebar Media Pustaka.
<https://books.google.co.id/books?id=RikKEAAQBAJ>
- Fahraini, F., & Syarif, R. (2022). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nikos Distribution Indonesia. *Ikraith-Ekonomika*, 5(1), 20–30.
- Farihatunnada. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(4), 223–231. <https://doi.org/10.59024/jise.v1i4.424>
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (Thirteenth). Cengage.
- Gultom, H. N. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nurfitriani. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Cendekia Publisher.
- Nurmubin, & Rezeki, F. (2022). *Aspek-aspek permasalahan kinerja karyawan*. PT Kimshafi Alung Cipta.
- PARDEDE, B. M. (2018). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT. ARGAPURA*.
- Perwita, G. T. (2020). *Hubungan antara integritas dengan employee engagement pada karyawan PT. M di Surabaya*.
- Prasetyo, H. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*.
- Rachmawati, M. (2014). EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI KUNCI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (International Journal Review). *Among Makarti*, 6(2), 52. <https://doi.org/10.52353/AMA.V6I2.88>
- Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 75–88.
<https://doi.org/10.54783/IJSOC.V3I1.268>
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=xjedQgAACAAJ>
- Setyawan, A., & Bagasworo, W. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Serta Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank X Area

- Jakarta Selatan). *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 6(1), 31. <https://doi.org/10.35384/jemp.v6i1.231>
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Super setia sagita medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281.
- Simbolon, D. M. (2024). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Menara Abadi Persada Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Jmb)*, 24(1), 139–144.
- Stanusch, A., & Amann, W. (2012). *Integrity in Organizations: Building the Foundations for Humanistic Management (Humanism in Business Series)*.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, A. N. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik*. Andi Offset.
- Sukmara, R. A. (2023). *BUDAYA ORGANISASI DAN PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN*. Cipta Media Nusantara.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Winata, E. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia Lingkungan Kerja : Tinjauan dari Dimensi Perilaku Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Penerbit P4I.