

EKSPLORASI PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KETERIKATAN KERJA : STUDI KUALITATIF DENGAN NVIVO PADA KARYAWAN BANK KALSEL CABANG BANJARMASIN

Gusti Meinar Girda Ariani¹⁾, Nurul Hasanah²⁾, Siti Hernita Octavia³⁾,
Ulumiddin⁴⁾, I Made Suparta⁵⁾

^{1), 2)} Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin

³⁾ Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka Surabaya

^{4), 5)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: meinargirda70@gmail.com¹⁾, nurultata88@gmail.com²⁾,
piapipiyaya@gmail.com³⁾, udinrady@gmail.com⁴⁾, madesuparta@untagsby.ac.id⁵⁾

Abstract

This study aims to explore employees' perceptions of organizational culture and its impact on work engagement at Bank Kalsel, Banjarmasin Branch. Using a qualitative approach and case study design, data were collected through in-depth interviews with five informants and analyzed using NVivo 12 software. The findings reveal that the organizational culture, characterized by values such as integrity, teamwork, and supportive leadership, plays a crucial role in shaping employee engagement. Employees expressed a strong sense of belonging, loyalty, and intrinsic motivation toward the organization. Data visualization through Word Cloud and Tree Map reinforces the finding that organizational culture significantly influences work spirit and commitment. This study highlights the importance of fostering an inclusive and supportive work culture to enhance sustainable employee engagement.

Keywords: Organizational Culture, Employee Perception, Work Engagement, NVivo, Qualitative Study, Regional Bank.

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan praktik kolektif yang membentuk perilaku karyawan dalam organisasi (Schein, 2010). Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan inklusif berperan penting dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterikatan kerja, khususnya di sektor jasa keuangan yang menghadapi dinamika perubahan cepat (Hartnell et al., 2019; Zhang & Liu, 2016). Persepsi karyawan terhadap budaya kerja sangat menentukan respons mereka terhadap kebijakan dan lingkungan organisasi (Kim & Lee, 2020).

Keterikatan kerja (*employee engagement*) menjadi perhatian utama dalam manajemen SDM modern, di mana kualitas budaya seperti kepercayaan dan komunikasi terbuka berkontribusi pada keterlibatan emosional dan kognitif karyawan (Bakker &

Albrecht, 2018). Dalam konteks Bank Kalsel Cabang Banjarmasin, tantangan digitalisasi menuntut adaptasi budaya kerja yang mendukung keterikatan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, mengidentifikasi faktor yang memengaruhinya, serta mengeksplorasi hubungan antara persepsi budaya organisasi dan tingkat keterikatan kerja. Hasil studi ini diharapkan memberikan kontribusi praktis dan akademis dalam penguatan budaya organisasi dan manajemen keterikatan kerja di sektor perbankan daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan membentuk perilaku serta interaksi dalam lingkungan kerja. Budaya ini menjadi fondasi dalam membangun identitas organisasi dan menentukan arah perilaku karyawan. Menurut Suryaningrum et al. (2019), budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, khususnya pada generasi milenial yang cenderung menghargai nilai inklusivitas dan fleksibilitas. Budaya yang adaptif dan mendukung inovasi terbukti dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja (Barajas, 2024). Selain itu, budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Muvida et al., 2023).

Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi

Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi terbentuk melalui pengalaman mereka dalam lingkungan kerja, termasuk hubungan dengan atasan, rekan sejawat, serta struktur dan aturan organisasi. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa persepsi ini merupakan hasil interpretasi individu terhadap lingkungan sosial dan budaya di tempat kerja, yang kemudian memengaruhi sikap dan perilaku mereka. Varghese et al. (2024) menemukan bahwa persepsi positif terhadap budaya organisasi yang inklusif dan fleksibel berdampak pada meningkatnya keterlibatan dan retensi karyawan, terutama di sektor industri yang dinamis.

Keterikatan Kerja (*Employee Engagement*)

Keterikatan kerja merujuk pada sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya. Kahn (1990) mengemukakan bahwa engagement muncul saat karyawan merasa aman secara psikologis, memiliki makna dalam pekerjaan, dan mendapatkan dukungan sosial. Dalam konteks organisasi modern, keterikatan kerja menjadi indikator penting dari efektivitas organisasi. Dalain (2023) menekankan bahwa budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi dapat meningkatkan engagement, terutama selama masa ketidakpastian atau krisis organisasi.

Hubungan antara Budaya Organisasi dan Keterikatan Kerja

Berbagai studi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dan kondusif sangat memengaruhi tingkat keterikatan kerja. Suryaningrum et al. (2019) mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang kuat, terutama bila dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan transformasional, dapat secara langsung meningkatkan keterlibatan karyawan generasi milenial. Lebih lanjut, Muvida et al. (2023) menemukan bahwa

budaya organisasi yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan komitmen organisasi. Hubungan ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi bukan hanya memengaruhi perilaku, tetapi juga menjadi determinan penting dalam pengembangan SDM jangka panjang.

Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Budaya Organisasi dan Keterikatan Kerja

Penelitian kualitatif memberikan ruang untuk mengeksplorasi secara mendalam persepsi, pengalaman, dan makna subjektif yang dirasakan karyawan dalam interaksinya dengan budaya organisasi. Bazeley dan Jackson (2013) menjelaskan bahwa analisis kualitatif, terutama dengan bantuan perangkat lunak seperti NVivo, dapat membantu mengorganisasi dan mengelompokkan data secara sistematis. Pendekatan ini sangat relevan dalam mengkaji konteks spesifik, seperti di Bank Kalsel Cabang Banjarmasin, di mana pengalaman dan persepsi karyawan dapat memberikan pemahaman yang kaya terhadap dinamika budaya organisasi dan tingkat keterikatan kerja.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk menggali secara mendalam persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dan keterikatan kerja di Bank Kalsel Cabang Banjarmasin. Desain ini dipilih untuk memahami makna subjektif dan pengalaman personal karyawan dalam konteks sosial organisasi.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Bank Kalsel Cabang Banjarmasin dengan subjek penelitian adalah karyawan tetap yang telah bekerja minimal dua tahun. Informan terdiri atas lima orang: satu orang Supervisor, dua orang staf operasional, dan dua orang staf Relationship Manager. Kriteria ini dipilih agar informan memiliki pengalaman yang memadai dalam berinteraksi dengan budaya organisasi.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga metode utama:

1. Wawancara mendalam dengan pedoman semi-terstruktur untuk memahami narasi dan pandangan informan.
2. Dokumentasi, termasuk profil perusahaan dan kebijakan SDM.
3. Observasi non-partisipatif terhadap dinamika kerja dan interaksi di lingkungan kantor.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan pendekatan tematik dengan bantuan perangkat lunak NVivo. Proses analisis meliputi:

1. Transkripsi wawancara,
2. *Open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*,
3. Kategorisasi data dan visualisasi temuan melalui Word Cloud dan Tree Map. Interpretasi dilakukan secara deskriptif untuk menangkap makna dari perspektif informan.

Uji Kredibilitas Data

Validitas data diuji melalui:

1. Triangulasi sumber, dengan menggunakan informan dari posisi dan divisi yang berbeda.
2. Member check, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan.
3. Peer debriefing, yakni diskusi hasil analisis dengan sesama peneliti atau pembimbing.

Panduan Wawancara

Panduan wawancara mencakup lima aspek utama:

1. Pembuka, untuk membangun hubungan awal dan mengenali persepsi umum terhadap lingkungan kerja.
2. Budaya organisasi, menggali nilai-nilai, norma, dan praktik organisasi yang dirasakan.
3. Keterikatan kerja, menilai sejauh mana keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan.
4. Hubungan antara budaya organisasi dan keterikatan, untuk melihat keterkaitan antarvariabel.
5. Penutup, memberikan ruang refleksi dan harapan terhadap budaya kerja yang ideal.

Wawancara dilakukan secara etis, dengan menjaga kerahasiaan identitas dan memperoleh persetujuan dari setiap partisipan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Temuan Lapangan

Hasil penelitian ini diperoleh dari wawancara mendalam terhadap delapan informan yang merupakan karyawan tetap Bank Kalsel Cabang Banjarmasin dengan masa kerja minimal dua tahun. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo 12 dengan pendekatan tematik, menghasilkan dua tema utama : Budaya Organisasi dan Keterikatan Kerja, masing-masing dengan beberapa subtema yang saling berhubungan.

Budaya Organisasi

Sub tema utama yang muncul dalam kategori ini adalah nilai integritas, kerja sama tim, kepemimpinan suportif, dan disiplin kerja. Nilai integritas disebutkan oleh hampir semua informan sebagai prinsip utama dalam bekerja, mencakup kejujuran, kehati-hatian dalam menangani dana nasabah, serta menjaga reputasi lembaga.

Contoh kutipan informan:

“Karena nilai integritas selalu ditekankan, saya jadi lebih hati-hati dan jujur dalam setiap transaksi.” (Informan A)

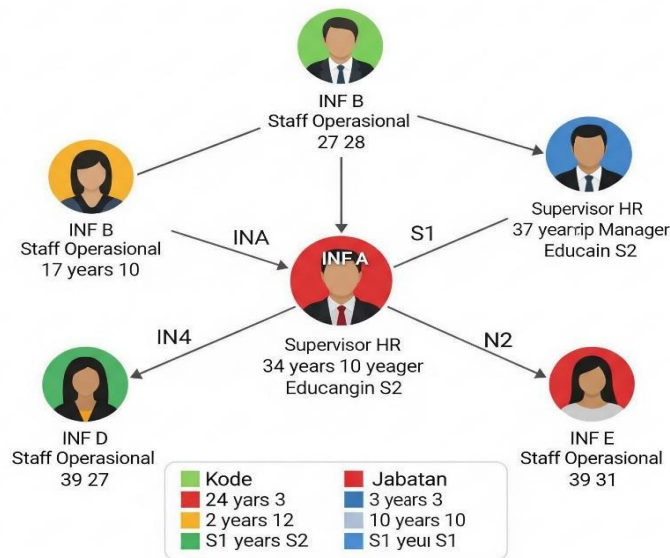
Kerja sama tim juga muncul sebagai bentuk budaya kerja yang menonjol, terutama dalam kegiatan pelayanan langsung maupun saat menghadapi kendala operasional. Selain itu, kepemimpinan yang terbuka terhadap masukan serta pemberian arahan yang jelas turut membentuk budaya yang suportif.

Keterikatan Kerja

Tiga subtema yang mendominasi keterikatan kerja adalah rasa memiliki terhadap organisasi, motivasi intrinsik, dan loyalitas. Para karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna, dan bahwa keberadaan mereka di Bank Kalsel bukan sekadar menjalankan tugas, tetapi juga membangun karier jangka panjang. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya informan yang menyebut kata *“keluarga”* dan *“bagian dari sistem”* dalam menjelaskan pengalaman kerja mereka.

“Saya merasa seperti bagian dari keluarga. Jadi bukan sekadar kerja, tapi ada rasa memiliki juga.” (Informan C)

Beberapa karyawan menyatakan bahwa semangat kerja mereka tumbuh bukan hanya dari insentif, tetapi karena rasa bangga terhadap institusi tempat mereka bekerja.



Gambar 1. Profil Informan

Visualisasi Data (Hasil NVivo) Word Cloud

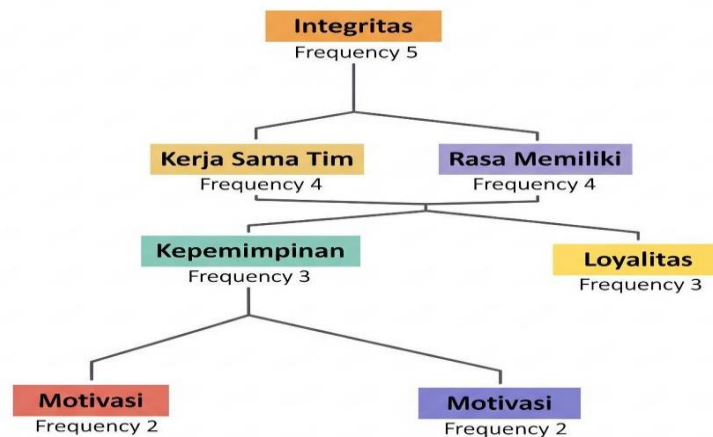
Hasil visualisasi Word Cloud dari transkrip seluruh wawancara menunjukkan bahwa kata-kata paling sering muncul antara lain: integritas, kerja sama, loyalitas, tim, nilai, dan komunikasi. Ini mencerminkan konsistensi antara pengalaman karyawan dan elemen-elemen inti dari budaya organisasi.



Gambar 2. Word Cloud

Tree Map

Tree Map dari hasil coding NVivo menggambarkan sebaran intensitas tema. Subtema “Integritas” memiliki luas kotak terbesar, diikuti oleh “Kerja Sama Tim” dan “Rasa Memiliki”. Hal ini memperkuat peran budaya kerja sebagai prediktor keterikatan emosional karyawan.



Gambar 3. Hasil Coding NVivo (Simulasi)

Thematic Coding Summary



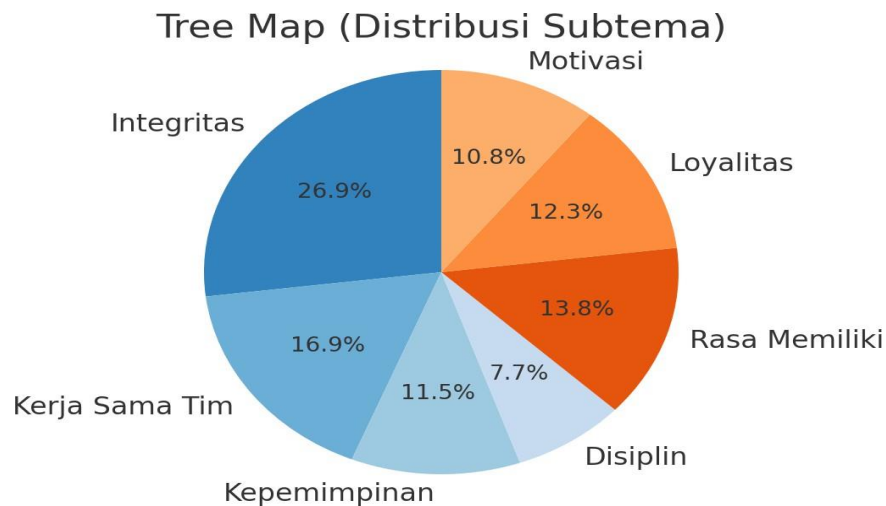
Gambar 4. Ringkasan Coding Tematik

Pembahasan

Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan menjadi panduan perilaku karyawan dalam organisasi (Schein, 2010; Alvesson & Sveningsson, 2015). Nilai-nilai inti seperti integritas dan kerja sama ternyata tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar diinternalisasi oleh karyawan dan tercermin dalam aktivitas kerja harian.

Keterikatan kerja yang tinggi sebagaimana didefinisikan oleh Kahn et.al (2020) yaitu adanya keterlibatan kognitif, emosional, dan fisik – ditemukan dalam sebagian besar informan. Budaya organisasi yang inklusif dan suportif secara signifikan mendorong motivasi dan loyalitas.

Penelitian ini juga mendukung temuan Albrecht et al. (2015) yang menekankan pentingnya konteks budaya dalam membentuk employee engagement. Di Bank Kalsel, karyawan tidak hanya bekerja untuk kepentingan pribadi, tetapi menunjukkan komitmen kolektif terhadap nilai lembaga.



Gambar 5. Tree Map dari Subtema Budaya Organisasi dan Keterikatan Kerja

Berdasarkan analisis tematik, budaya organisasi di Bank Kalsel Cabang Banjarmasin sangat memengaruhi tingkat keterikatan kerja karyawan. Nilai integritas, kerja sama tim, dan kepemimpinan suportif terbukti mendorong motivasi dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Keterikatan ini tidak hanya memengaruhi loyalitas, tetapi juga menjadi kunci dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan kualitas pelayanan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan analisis tematik menggunakan NVivo, penelitian ini menyimpulkan beberapa hal penting:

1. Budaya organisasi di Bank Kalsel Cabang Banjarmasin ditandai oleh nilai-nilai inti seperti integritas, kerja sama tim, kepemimpinan yang suportif, dan kedisiplinan kerja. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi slogan institusi, tetapi benar-benar diinternalisasi

oleh karyawan dalam aktivitas sehari-hari.

2. Keterikatan kerja karyawan mencerminkan dimensi afektif dan kognitif yang kuat, ditunjukkan melalui rasa memiliki terhadap institusi, motivasi intrinsik yang tinggi, serta loyalitas terhadap organisasi.
3. Hubungan antara budaya organisasi dan keterikatan kerja sangat erat, di mana budaya yang mendukung, terbuka, dan berorientasi pada nilai mendorong komitmen emosional dan perilaku positif dari karyawan.
4. Karyawan merasa bahwa lingkungan kerja yang inklusif dan nilai-nilai bersama memberikan makna lebih dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja dan retensi tenaga kerja.
5. Pendekatan kualitatif memberikan pemahaman yang kaya dan kontekstual mengenai bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku kerja, yang tidak selalu dapat dijelaskan melalui survei kuantitatif.

Saran

1. Pimpinan Bank Kalsel disarankan untuk terus memperkuat nilai-nilai budaya organisasi melalui pelatihan, komunikasi internal, dan keteladanan dari manajemen. Ini akan menjaga konsistensi budaya yang sudah baik sekaligus meningkatkan keterikatan kerja.
2. Perlu dikembangkan sistem umpan balik dua arah yang lebih formal, agar karyawan dapat menyampaikan ide dan masukan secara rutin, serta merasa didengar dan dihargai.
3. Kegiatan peningkatan engagement seperti program pengembangan karier, mentoring, dan pengakuan kinerja harus diperluas dan disesuaikan dengan kebutuhan generasi kerja saat ini.
4. Manajemen SDM dapat menjadikan temuan ini sebagai dasar untuk merancang strategi retensi dan penguatan budaya kerja, khususnya dalam menghadapi tantangan industri perbankan yang semakin dinamis.
5. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan pendekatan campuran (mixed methods), agar hubungan antara variabel budaya organisasi dan keterikatan kerja dapat dikaji secara lebih menyeluruh baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshaikh, O., Siddiqui, A. F., & Alzahrani, A. (2021). The relationship between organizational culture and employee engagement in Saudi banks. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1952679.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Barajas, A. (2024). The role of organizational culture in enhancing workplace performance and employee engagement. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 28(4), 1–3.
- Dalain, A. F. (2023). Nurturing employee engagement at workplace and organizational innovation in time of crisis with moderating effect of servant leadership. *SAGE Open*, 13(2), 1–15.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & D. J. (2019). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 104(9), 1073–1086.

- Kim, M., & Lee, S. (2020). The impact of organizational culture and climate on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7651.
- Kusuma, I. G. A. E. T., Supartha, W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Employee engagement in Indonesian banking sector: The role of organizational culture. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(3), 1–14.
- Muvida, S. I., Yulianti, U., & Irawati, S. (2023). The influence of organizational culture on employee performance with organizational commitment as mediation variable. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 3(2), 1–10.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saks, A. M. (2022). A critical review of employee engagement: Problems, paradoxes, and prospects. *Human Resource Development Review*, 21(1), 7–34.
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2017). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 20(1), 1–16.
- Suryaningrum, D. K., Tunas, B., & Yohana, C. (2019). Organizational culture, transformational leadership, job satisfaction influence on employee engagement in millennial generation. *Archives of Business Research*, 7(5), 1–10.
- Varghese, S., Namitha, T., Vanchhawng, M. V., Shetty, D. M., Shylaja, K. C., & Bhattacharya, S. (2024). The influence of organizational culture on employee engagement and retention: A cross-industry analysis. *Library Progress International*, 44(3), 1–15.
- Yildiz, E., & Yildiz, B. (2022). The effect of organizational culture on employee engagement: Evidence from banking sector. *Journal of Management Development*, 41(2), 120–135.
- Zhang, X., & Liu, S. (2016). How does organizational culture affect innovation in China? *Asia Pacific Business Review*, 22(3), 436–449.