

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung)**

Tesis

Oleh

**DYAH ETIKA WIDAYANA SARI
22210110146**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung)

Oleh:

DYAH ETIKA W. S.

Budaya organisasi atau *corporate culture* sering dipahami sebagai “nilai-nilai, simbol-simbol, dipahami dan dimiliki bersama, yang dimiliki oleh suatu organisasi. Kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi untuk mengetahui sejauh mana peran kepuasan kerja dalam memperkuat pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan KPw Bank Indonesia Provinsi Lampung sebanyak 126 orang karyawan, kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung, namun juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Saran yang diberikan untuk variabel budaya organisasi yaitu terus memperkuat budaya organisasi dan menanamkan nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, inovasi, serta profesionalisme, pada variabel kinerja karyawan diperlukan evaluasi beban kerja melalui *workload analysis* yang komprehensif dan penyederhanaan proses kerja dengan penggunaan dukungan teknologi untuk meminimalisasi tugas-tugas administratif serta perlu menetapkan target kinerja yang realistis dan sesuai dengan sumber daya yang tersedia, sehingga tidak menimbulkan *work overload*. Saran variabel Kepuasan Kerja yaitu perlunya peningkatan aspek-aspek yang memengaruhinya kepuasan kerja seperti pemberian penghargaan, pengembangan karier, komunikasi yang terbuka serta perlunya dilakukan survei kepuasan kerja secara berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu perbaikan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATION VARIABLE

(Study at Bank Indonesia Representative Office, Lampung Province)

By:

DYAH ETIKA W. S.

Organizational culture, or corporate culture, is often understood as "the shared values and symbols shared by an organization." Job satisfaction is positioned as a mediating variable to determine the extent to which job satisfaction strengthens the relationship between organizational culture and employee performance. This study aims to determine and analyze the influence of organizational culture on employee performance, with job satisfaction as the mediating variable, using a quantitative approach using the Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM PLS) analysis method. Data were collected through questionnaires distributed to all 126 employees of Bank Indonesia's Lampung Province Representative Office (KPw), and then analyzed using SmartPLS software to test the direct and indirect effects between variables.

The results show that this study supports the hypothesis that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. It has a positive and significant effect on job satisfaction, and job satisfaction significantly mediates the effect of organizational culture on employee performance. This indicates that organizational culture not only has a direct effect but also an indirect effect through increased job satisfaction. Recommendations for the organizational culture variable include continuing to strengthen organizational culture and instilling values such as integrity, cooperation, innovation, and professionalism in employees. Employee performance variables require workload evaluation through comprehensive workload analysis and streamlining work processes with the use of technology to minimize administrative tasks. It is also necessary to set realistic performance targets that align with available resources to avoid work overload. Recommendations for the Job Satisfaction variable include improvements in aspects that influence job satisfaction, such as rewards, career development, open communication, and regular job satisfaction surveys to identify areas for improvement.

Keywords: Organizational Culture, Employee Performance, Satisfaction

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung)**

Oleh:

DYAH ETIKA WIDAYANA SARI

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

Judul Skripsi

**: PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA
KANTOR PERWAKILAN BANK
INDONESIA PROVINSI LAMPUNG).**

Nama Mahasiswa

: Dyah Etika Widayana Sari

Nomor Pokok Mahasiswa : 2221011046

Program Studi

: Magister Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



1. Komisi Pembimbing

Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si
NIP. 19620822 198703 2002

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 19701106 199802 2001

**2. Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Lampung**

Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP. 19770711 200501 2002

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

Ketua Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**

Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

Penguji II : **Dr. Zainur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**

Sekretaris Penguji : **Dr. Nova Mardiana S.E, M.Si.**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **10 September 2025**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul “ **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesi Provinsi Lampung**” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam Masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 10 Oktober 2025




Dyah Etika Widayana Sari
NPM. 2221011046

MOTTO

"The pursuit of knowledge is a journey with no end. Keep your mind open and let curiosity be your guide." - Pengejaran ilmu adalah perjalanan tanpa akhir.

Pertahankan pikiran terbuka dan biarkan rasa ingin tahu menjadi panduanmu.

"Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga." (HR. Muslim, no. 2699)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucap puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kasih sayangNya serta kemudahan membantu penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis persembahkan tesis ini kepada:

1. Anakku tersayang Livia Danisha Putri dan suamiku tercinta Marwan Rasivan yang setia mendoakan dan penyemangat selama proses studi S2 sampai dengan akhir. Terima kasih atas support yang telah diberikan selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
2. Kakak-kakakku, ponakan dan saudaraku tersayang serta keluarga besar yang dengan penuh ketulusan selalu mendoakan, mendukung, menyayangi, dan memberikan motivasi untuk menyelesaikan studi S2.
4. Rekan-rekan seperjuangan, Betty Helen Manurung, Aprilina Ariestia, Nurul Fitriany dan Yossie Novelidhawaty yang telah kebersamaan dalam melanjutkan studi S2.
5. Almamater tercinta, Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan kasayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung”. Penyusunan Tesis ini diperuntukkan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis sangat bersyukur karena dalam penyusunan Tesis ini memperoleh bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, baik berupa dukungan moril maupun materiil. Oleh karena itu, dalam kesempatan yang berbahagia ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah membimbing, memberikan arahan, masukan, saran dan motivasi kepada penulis dalam proses penyusunan tesis ini.

5. Ibu Dr. Nova Mardiana S.E, M.M. selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah membimbing, memberikan arahan, masukan, saran dan motivasi kepada penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Dr.Ribhan, S.E, M.Si. selaku Dosen Penguji I pada ujian Tesis, yang telah memberikan masukan, saran dan ilmu yang bermanfaat dalam proses penyelesaian tesis.
7. Dr.Zainur M.Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan, saran dan ilmu yang bermanfaat dalam proses penyelesaian tesis.
8. Dr.Keumala Hayati, S.E., M.Si. selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan masukan, saran dan arahan.
9. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- 10.Mas Andri Kasrani beserta seluruh staf Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan pelayanan terbaik dalam bidang administrasi akademik, sarana dan prasarana.
- 11.Pimpinan dan seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
- 12.Suamiku tercinta Marwan Rasivan yang senantiasa mendoakan, menguatkan, mendampingi, memberikan semangat dan support dalam proses penyelesaian tesis ini.

13. Anakku tersayang Livia Danisha Putri yang selalu menemani mendoakan, memberikan semangat, dan selalu mendukung dalam proses penyelesaian studi S2 ini.
14. Kakakku, ponakan dan keluarga besar yang selalu mendoakan dan memberikan semangat dalam menyelesaikan studi S2.
15. Teman-teman seperjuangan yang memberikan support dan masukan dalam proses penyelesaian tesis: Betty, Eca, Niken, Ayu, Yuyun, April, Pipit, Venny, Resta, Shofi, mas Dimas, mas Deswan, mas Adit dan seluruh teman-teman Magister Manajemen 2022. Terima kasih atas kebersamaan dan silaturahmi yang telah terjalin selama menjalani perkuliahan
16. Pimpinan dan rekan-rekan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung dan Riau yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan S2 di Universitas Lampung dan memberikan dukungan dalam proses penyelesaian studi.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan. Penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamin.

Bandar Lampung, 10 September 2025

Penulis,

Dyah Etika Widayana Sari

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iv
 BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	16
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Pustaka	18
2.1.1 Budaya Organisasi	19
2.1.2 Budaya Kerja	22
2.1.3 Kinerja Karyawan	27
2.1.4 Kepuasan Kerja	31
2.2 Penelitian Terdahulu	34
2.3 Kerangka Pemikiran.....	38
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian	39
2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung	40
2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung	41
2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung	42
2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Bank Indonesia Provinsi Lampung	43
 BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	44
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	44
3.3 Jenis dan Sumber Data	44
3.4 Populasi	46
3.5 Rancangan Pengujian Hipotesis (Teknik Analisis Data).....	46
3.6 Definisi Operasional Variabel	57
3.6.1 Kinerja Karyawan	57
3.6.2 Budaya Kerja	57
3.6.3 Kepuasan Kerja.....	58

3.7 Teknik Pengumpulan Data	59
3.7.1 Uji Instrumen Penelitian.....	60
a. Uji Validitas	60
b. Uji Realibilitas	61
c. Uji Normalitas	61
3.7.2 Analisis Data	62
a. <i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur)	62
3.8 Pengujian Hipotesis	64
a. Uji t (<i>t-test</i>)	64
b. <i>Standardized</i> koefisien beta.....	65
c. Nilai R^2 (koefisien determinasi)	65
d. Uji Sobel atau Uji Mediasi	65

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengumpulan Data	67
4.2 Karakteristik Responden	68
4.3 Uji Instrumen.....	69
4.3.1 Hasil PLS-SEM	69
4.3.2 Evaluasi Model Pengukuran atau <i>Measurement (Outer)</i> Model.....	70
4.3.3 Uji Validitas.....	70
4.3.4 Uji Reliabilitas.....	75
4.3.5 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner</i>) Model	76
4.4 Analisis Deskriptif	79
4.4.1 Pengukuran Variabel	79
4.4.2 Persepsi Budaya Organisasi	80
4.4.3 Persepsi Kinerja Karyawan	82
4.4.4 Persepsi Kepuasan Kerja	83
4.5 Pengujian Hipotesis	85
4.6 Pembahasan	88
4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	88
4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	89
4.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	91
4.6.4 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	93

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	97
5.2 Saran	98
5.3 Implikasi	99
5.3.1 Implikasi Teoritis	99
5.3.2 Implikasi Praktis	100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	59
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	68
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
Tabel 4.3	Nilai Muatan <i>Outer Loading</i>	71
Tabel 4.4	Nilai Muatan <i>Outer Loading</i> valid	72
Tabel 4.5	Nilai AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)	73
Tabel 4.6	Hasil <i>Cross Loading</i>	74
Tabel 4.7	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	76
Tabel 4.8	Nilai R-square Adjusted	77
Tabel 4.9	Hasil Statistik Deskriptif	80
Tabel 4.10	Persepsi Budaya Organisasi	81
Tabel 4.11	Persepsi Kinerja Karyawan	82
Tabel 4.12	Persepsi Kepuasan Kerja.....	84
Tabel 4.13	Koefisien dan Jalur <i>T-Statistics</i>	86
Tabel 4.14	Hasil Hipotesis Penelitian	87

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1 Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Seluruh Indonesia.....	7
Gambar 2.1 Prinsip Dasar Manajemen Karier	33
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	39
Gambar 3.1 Ilustrasi Konstruksi Model Reflektif dan Model Formatif	49
Gambar 4.1 Hasil PLS-SEM.....	70

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh manajemen keuangannya, tetapi juga oleh efektivitas manajemen sumber daya manusianya. Dengan memupuk etos kerja pribadi yang kuat yang ditandai dengan dedikasi dan loyalitas, disertai arahan yang efektif dari pimpinan, arahan yang jelas, dan koordinasi yang lancar dengan anggota tim, seseorang dapat mencapai hasil yang optimal (Sugiono & Lumban Tobing, 2021). Suatu perusahaan akan mencapai tujuannya jika dikelola secara efektif. Keberhasilan pembentukan kelembagaan yang solid, efisien, efektif, dan berbasis kebutuhan tidak lagi semata-mata bergantung pada penerapan prinsip-prinsip kelembagaan yang efektif. Ada beberapa faktor lain yang memengaruhi keberhasilan. Suatu organisasi perlu secara efektif menggabungkan wawasan dan perspektif karyawan dan pemimpin perusahaan untuk mencapai tujuannya. Ini termasuk menciptakan etos kerja yang baik yang melibatkan dedikasi, loyalitas dan kejujuran yang tinggi di tempat kerja dan memberikan kepemimpinan yang baik, pengelolaan dan koordinasi kerja antara pemimpin kepada karyawan nya (Ali Niazi et al., 2019).

Terdapat banyak individu dalam suatu organisasi yang secara konsisten terlibat dalam interaksi yang sering satu sama lain. Proses interaksi ini, yang dipengaruhi oleh karakteristik individu dan beragam minat para pesertanya, membentuk etos kerja, perilaku, dan gaya hidup mereka, yang semuanya merupakan indikasi kondisi

organisasi saat ini. Akibatnya, karakter nilai-nilai budaya setiap individu dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan, sehingga menghasilkan sinergi dengan perangkat, teknologi, sistem, strategi, dan gaya kepemimpinan organisasi. Oleh karena itu, model interaksi internal sumber daya manusia suatu organisasi perlu diseimbangkan dan diintegrasikan untuk menjamin keberlanjutannya (Windaryadi, 2018).

Sarros et al. (2016), budaya organisasi adalah sebuah sistem atau alat yang mengandung nilai-nilai yang harus dipatuhi dan disepakati oleh anggota organisasi, serta wajib dilaksanakan oleh mereka. Budaya ini mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku anggota organisasi, serta berfungsi sebagai mekanisme yang memandu sikap dan tindakan mereka. Budaya organisasi tidak hanya memupuk persatuan di antara anggota organisasi, tetapi juga memotivasi mereka untuk beroperasi secara efisien dan efektif. Lebih lanjut, budaya ini membangun rasa identitas di antara karyawan dan memungkinkan satu organisasi dibedakan dari organisasi lainnya. Elemen-elemen penting dalam budaya organisasi mencakup keterlibatan kerja, hasil yang dirasakan dari pengelolaan departemen, komunikasi sosial, hubungan dengan pihak luar, serta dukungan dari pimpinan departemen. Sarros et al. juga menekankan bahwa budaya organisasi dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penerapan nilai-nilai inovasi, dukungan, dan kolaborasi antar anggota tim.

Organisasi juga dibentuk untuk mencapai tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya, karena pada dasarnya merupakan kumpulan individu yang terlibat dalam kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu,

sangat penting bagi organisasi untuk memiliki karyawan yang bermotivasi tinggi dan loyal. Belakangan ini, banyak organisasi atau bisnis, baik organisasi sosial maupun bisnis, menghadapi masalah sumber daya manusia. Perusahaan dengan masalah kepegawaian dapat bertahan jika perusahaan memiliki budaya organisasi, disiplin kerja, gaji yang baik, dan karyawan senang dengan pekerjaannya dan berkinerja baik (Pebrianto & Hamdani, 2020).

Keterampilan, pengetahuan, antusiasme, dan orisinalitas yang dimiliki karyawan sangat berharga bagi bisnis apa pun. Oleh karena itu, penting bagi setiap karyawan untuk sepenuhnya memahami dan menyerap peran serta tugas utama mereka sebagai komponen yang saling bergantung dan memengaruhi perusahaan secara keseluruhan (Sutoro, 2020). Menciptakan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang tinggi tidaklah mudah, karena kepuasan kerja dan efisiensi karyawan hanya dapat tercipta apabila faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti budaya organisasi, disiplin kerja dan kompensasi dapat dipertimbangkan dan diterima dengan baik oleh seluruh karyawan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik tidak mudah dikenali. Kinerja karyawan ditunjukkan dengan kenyataan bahwa karyawan merasa nyaman dalam organisasi dan kemudian menerapkan budaya organisasi perusahaan yang baik (Pebrianto & Hamdani, 2020).

Schein (2014) menyatakan budaya organisasi adalah model asumsi fundamental yang ditetapkan organisasi sebagai pengalaman belajar untuk mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi terhadap lingkungan eksternal. Model ini dapat efektif jika diterapkan dengan benar. Oleh karena itu, penting untuk mengajarkan metode yang tepat kepada anggota baru guna memfasilitasi pemahaman,

kontemplasi, dan respons emosional mereka terhadap tantangan yang mereka hadapi. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi merupakan fokus budaya organisasi, bukan melihat apakah mereka menikmati budaya tersebut atau tidak.

Organisasi sangat terkait dengan ikatan budaya yang terbentuk dalam proses kerja, di mana karyawan menciptakan ikatan budaya dalam pelaksanaan tugas maupun hubungan antar pegawai dan manajer. Budaya tersebut membedakan cara organisasi menjalankan pekerjaan dan mengarahkan perilaku pegawai menuju visi yang terpadu. Organisasi perlu mengembangkan budaya yang efektif, dengan pegawai memiliki komitmen kuat terhadap misi, visi, dan tujuan. Khusus di sektor publik, keterikatan emosional pegawai tidak hanya didasarkan pada gaji tetapi juga rasa pengabdian kepada negara dan masyarakat. Komitmen kuat pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik akan meningkatkan kinerja sektor publik. Budaya organisasi dan budaya kerja merupakan konsep yang saling terkait dan berpengaruh besar dalam manajemen sumber daya manusia.

Budaya dalam suatu organisasi mencerminkan pemahaman kolektif di antara para anggotanya, yang berfungsi sebagai ciri khas yang membedakannya dari entitas lain. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2006: 78), antara lain:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya menciptakan rasa identitas di antara para anggota organisasi.
3. Budaya mendorong individu untuk mengabdikan diri pada tujuan yang melampaui kepentingan pribadi mereka.

4. Budaya berfungsi sebagai kekuatan kohesif yang menyatukan perusahaan dengan menetapkan standar yang sesuai untuk kepatuhan karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai kerangka regulasi dan interpretatif yang membentuk dan memandu sikap dan perilaku karyawan.

Robbins (2017: 112), suatu organisasi membutuhkan acuan standar untuk membina karyawan profesional yang beretika. Budaya perusahaan atau organisasi adalah seperangkat nilai dan norma bersama yang dianut para karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan oleh organisasi dengan budaya yang kuat dan positif, sementara tujuan perusahaan atau organisasi dapat terhambat dan terganggu oleh budaya yang lemah dan negatif.

Budaya kerja dan budaya organisasi saling terkait, baik secara struktural maupun operasional. Budaya kerja merupakan perwujudan nyata nilai-nilai organisasi dalam operasional sehari-hari di tempat kerja, sedangkan budaya organisasi merupakan kerangka aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi. Keduanya penting untuk membina lingkungan kerja yang produktif dan sehat yang selaras dengan tujuan bisnis.

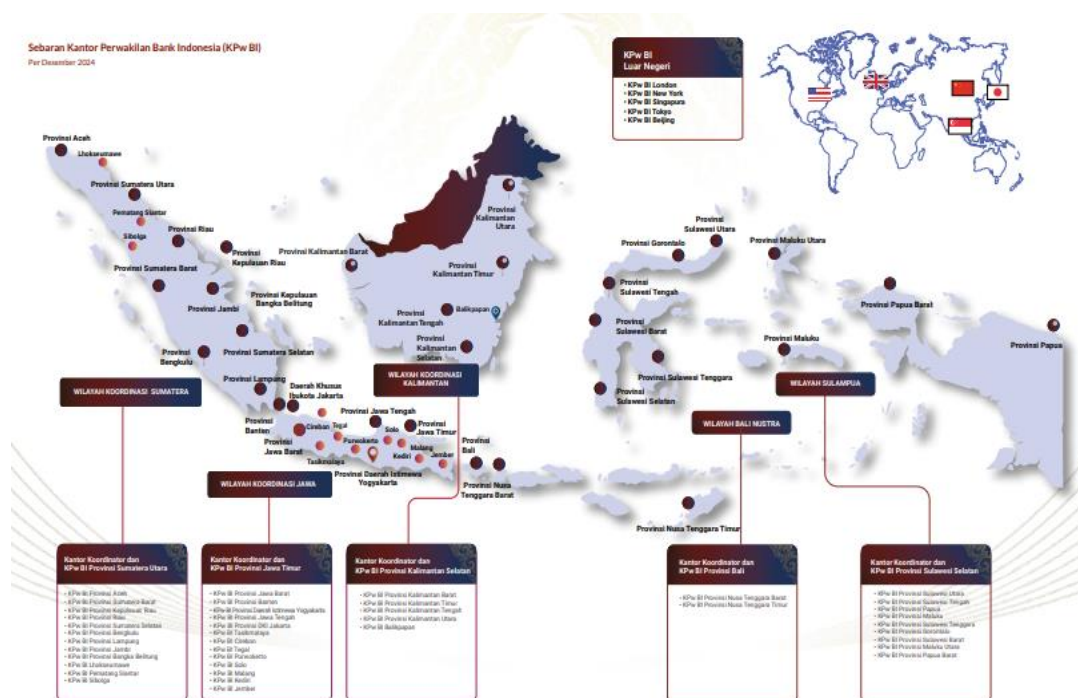
Budaya kerja di Bank Indonesia (BI) menjadi salah satu prasyarat penting untuk menjalankan berbagai transformasi, begitu pula dengan program Budaya Kerjanya yang juga mengalami transformasi. Program Budaya Kerja tahun 2023 bersifat aplikatif terhadap keseluruhan MSDM BI, mulai dari perencanaan, pemenuhan, pengembangan, hingga pemeliharaan sehingga kita dapat menarik talenta terbaik, memotivasi dan mempertahankan pegawai, serta menjaga keterikatan bagi pegawai

yang sudah tidak aktif bekerja di BI bahkan bagi keluarga pegawai, dan pihak-pihak yang terkait dengan BI. Sejalan dengan ini, BI telah melakukan transformasi *Employee Value Proposition* (EVP), sebagai upaya membentuk keunggulan atau daya tarik yang lebih luas yang meliputi visi, misi dan nilai dari institusi. Budaya kerja semakin relevan untuk mengubah mindset karena adanya *the changing of demographic and culture* di BI.

Bank Indonesia memiliki beberapa Kantor Perwakilan dalam negeri di setiap Provinsi, salah satu nya yakni Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung yang terletak di Jl.Hasanudin No.38 Teluk Betung Bandar Lampung. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung (KPw BI Lampung) dalam kapasitasnya sebagai bank sentral mempunyai tujuan tunggal, yakni mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek, yaitu stabilitas nilai mata uang untuk barang dan jasa, dan stabilitas mata uang negara lain. Tiga bidang tanggung jawab Kantor Perwakilan BI Lampung menjadi pilar yang mendukung tujuan tersebut. Ketiga bidang tanggung jawab tersebut meliputi penetapan dan pelaksanaan kebijakan moneter, pengaturan dan pemeliharaan stabilitas sistem keuangan, serta memastikan kelancaran operasional sistem pembayaran. Kantor Perwakilan BI Lampung membutuhkan sumber daya manusia yang handal untuk mencapai tujuannya karena unsur manusia merupakan bagian terpenting dari setiap organisasi.

Budaya organisasi di Bank Indonesia dicirikan oleh lingkungan kerja yang profesional dan terstruktur, berlandaskan pada prinsip integritas dan tanggung jawab. Karyawan Bank Indonesia didorong untuk menjunjung tinggi etika kerja,

transparansi, dan kolaborasi. Budaya ini menciptakan suasana di mana inovasi dan pemikiran kritis diterapkan untuk memajukan tugas-tugas bank sentral. Selain itu, atmosfer kerja yang inklusif dan mendukung memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang. Bank Indonesia juga menonjolkan komitmen pada pelayanan yang berkualitas tinggi kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya, mencerminkan budaya yang berfokus pada tanggung jawab sosial dan profesionalisme dalam mengemban peran sebagai bank sentral serta terlihat adanya komitmen yang kuat terhadap pembelajaran berkelanjutan, yaitu dengan program pelatihan dan pengembangan yang mendukung pertumbuhan profesional karyawan.



Gambar 1.1 Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Seluruh Indonesia
Sumber : Bank Indonesia

Budaya kolaboratif mendorong pertukaran ide dan pengetahuan di seluruh unit kerja, menciptakan suasana di mana inovasi dapat berkembang. Keterbukaan

terhadap perubahan juga menjadi ciri khas, memungkinkan Bank Indonesia untuk tetap responsif terhadap dinamika ekonomi dan keuangan global. Karyawan diberdayakan untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas kontribusi mereka, menciptakan budaya kepemimpinan yang memberdayakan. Selain itu, kepatuhan terhadap standar etika tinggi dan peraturan perbankan mencerminkan budaya kepatuhan yang menjadi dasar integritas dan kepercayaan dalam operasional Bank Indonesia.

Budaya organisasi Bank Indonesia, terlihat pula kesadaran yang tinggi terhadap tanggung jawab sosial dan keberlanjutan. Bank Indonesia berkomitmen untuk berperan aktif dalam memajukan keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial. Selain itu budaya organisasi bertujuan menciptakan landasan yang kuat untuk pengambilan keputusan yang tepat dan responsif terhadap perubahan kondisi ekonomi dan keuangan di tingkat lokal maupun global.

Adopsi teknologi dan inovasi juga menjadi bagian integral dari budaya di Bank Indonesia. Dengan mengikuti perkembangan teknologi keuangan dan digitalisasi, bank sentral ini memastikan bahwa mereka tetap relevan dan efisien dalam melaksanakan fungsi dan tugas mereka. Keterlibatan dalam pengembangan sistem pembayaran yang canggih dan layanan keuangan digital mencerminkan komitmen untuk tetap menjadi pelopor dalam era perbankan modern.

Budaya keterbukaan dan komunikasi yang efektif terlihat dalam interaksi sehari-hari antaranggota tim di Bank Indonesia. Forum diskusi dan pertemuan rutin memberikan platform bagi kolaborasi dan pertukaran gagasan. Semua ini menciptakan lingkungan di mana inovasi dan ide-ide baru dapat muncul,

memberikan bank sentral keunggulan dalam menjawab dinamika yang cepat di pasar keuangan. Budaya kerja yang inklusif di Bank Indonesia menciptakan tempat kerja yang menerima dan menghargai keragaman. Kebijakan yang mendukung kesetaraan gender dan peluang berkarir yang adil mengukuhkan tekad bank sentral ini untuk menjadi tempat kerja yang adil dan merangsang pertumbuhan profesional karyawan dari berbagai latar belakang. Semua ini bersatu dalam menciptakan budaya organisasi yang dinamis dan progresif di Bank Indonesia.

Keadaan kinerja karyawan di Bank Indonesia mencerminkan standar tinggi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka. Komitmen terhadap kualitas layanan dan keprofesionalan menjadi landasan utama. Karyawan di Bank Indonesia diberdayakan untuk mencapai standar kinerja tertinggi dalam memberikan layanan keuangan dan melaksanakan fungsi bank sentral, yang tercermin dalam dedikasi mereka terhadap pekerjaan. Kompetensi dan kemampuan pegawai ditingkatkan melalui pelatihan dan inisiatif pengembangan yang berkelanjutan. Bank Indonesia berkomitmen untuk berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia guna memastikan pegawainya selalu mengikuti perkembangan terkini di sektor keuangan dan ekonomi. Sistem penilaian kinerja di Bank Indonesia berjalan efektif dengan mengintegrasikan beberapa prinsip dan praktik utama. Penilaian kinerja dilakukan melalui sistem merit yang menilai pegawai berdasarkan dua aspek utama: prestasi kerja (hasil kerja) dan perilaku kerja (proses kerja dan disiplin).

Beberapa kunci keberhasilan sistem penilaian kinerja Bank Indonesia adalah:

- Penilaian dilakukan secara objektif dan transparan, dengan melibatkan pegawai secara terbuka dan berfokus pada hasil nyata yang dicapai.

- Manajemen kinerja berorientasi pada penyelesaian tugas, termasuk penilaian terhadap proses kerja dan perilaku pegawai, bukan hanya hasil akhir.
- Penilaian bertanggung jawab di tingkat pemimpin satuan kerja dan line manager dengan dukungan dari Departemen SDM yang menyediakan kebijakan, aturan, dan sarana penilaian.
- Penilaian kinerja menjadi dasar untuk beberapa keputusan strategis seperti pemberian penghargaan (nilai kinerja, gaji, insentif), perencanaan pengembangan karir, dan pembinaan pegawai yang meliputi *coaching* dan *counseling*.
- Sistem ini juga mengaitkan kinerja individu dengan target organisasi dan misi Bank Indonesia agar terjadi keselarasan tujuan.

Penilaian yang efektif ini mendukung peningkatan motivasi kerja pegawai dan menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi, sehingga mendukung efektivitas dan keberlanjutan kinerja Bank Indonesia secara keseluruhan.

Indikator utama dalam penilaian kinerja pegawai Bank Indonesia terdiri dari beberapa aspek penting yang mencakup:

1. Prestasi Kerja (Achievement)

- Kuantitas pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
- Kualitas hasil pelaksanaan pekerjaan, termasuk ketepatan waktu, ketelitian, dan standar kualitas yang ditetapkan.

2. Keahlian Kerja (Skill)

- Kemampuan menjalin kerjasama dengan pegawai lain dan pimpinan.

- Penguasaan teknis tugas dan kompetensi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

3. Perilaku Kerja (Work Behavior)

- Profesionalisme, integritas, dan disiplin kerja.
- Pengembangan diri, konsistensi dalam meningkatkan kompetensi kerja.
- Kerjasama tim dan dukungan sosial antar pegawai.
- Tingkat kehadiran dan keterlibatan dalam tugas.

4. Tugas dan Target

- Pencapaian target tugas pokok dan tugas lain yang menjadi tanggung jawab pegawai.
- Efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas dengan memperhatikan waktu dan kualitas.

5. Pengembangan Diri dan Integritas

- Komitmen terhadap pengembangan diri di lingkungan kerja.
- Kejujuran dan kepercayaan dalam melaksanakan tugas.

Penilaian kinerja ini dilakukan secara objektif dan transparan, menjadi dasar dalam pemberian penghargaan, perencanaan karir, dan pembinaan pegawai. Rata-rata kinerja pegawai di beberapa kantor perwakilan BI berada pada kategori baik hingga sangat baik berdasarkan indikator tersebut. Kinerja pegawai Bank Indonesia mencerminkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang efektif, menunjukkan pendekatan profesional yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik didukung oleh kompetensi, kedisiplinan, integritas, serta kemampuan

bekerja sama dalam tim, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian visi dan misi Bank Indonesia.

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja di Bank Indonesia, antara lain: gaji dan tunjangan yang dirasakan adil, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervisi, hubungan kerja yang harmonis, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang puas dengan komponen-komponen ini cenderung menunjukkan motivasi, loyalitas, dan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, keberlanjutan dan peningkatan kinerja karyawan di Bank Indonesia bergantung pada pemeliharaan dan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja sering kali menjadi variabel mediasi dalam penelitian karena signifikansinya dalam memediasi dampak variabel independen terhadap variabel dependen. Kepuasan kerja berfungsi sebagai hubungan sebab akibat yang menjelaskan bagaimana elemen-elemen seperti budaya perusahaan, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, atau gaji dapat secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja dianggap sebagai keadaan emosional atau psikologis yang menguntungkan yang dialami karyawan berdasarkan persepsi mereka terhadap pekerjaan mereka. Pegawai yang puas akan menunjukkan motivasi, loyalitas, dan komitmen yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dianggap sebagai variabel potensial yang secara efektif dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan yang tidak secara eksplisit dijelaskan oleh variabel independen. Penelitian empiris memperkuat peran mediasi kepuasan

kerja, yang menunjukkan bahwa korelasi positif antara karakteristik organisasi dan kinerja karyawan seringkali dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah memprioritaskan peningkatan kebahagiaan kerja.

Budaya kolaboratif yang diterapkan di Bank Indonesia turut mendorong kinerja yang efektif. Tim kerja yang kuat dan sinergis memastikan bahwa ide-ide inovatif dan solusi terbaik dapat dihasilkan melalui kerja sama yang erat antaranggota tim. Keadaan ini menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pertukaran ide dan peningkatan terus-menerus. Keberlanjutan kinerja karyawan tercermin dalam sistem penghargaan dan insentif di Bank Indonesia. Pemberian imbalan yang sesuai dengan kontribusi karyawan dan pengakuan atas pencapaian luar biasa menjadi insentif tambahan untuk menjaga semangat dan motivasi karyawan tetap tinggi. Sistem umpan balik yang konstruktif dan proses evaluasi kinerja yang teratur memberikan landasan bagi pengembangan pribadi karyawan. Dengan memiliki mekanisme ini, karyawan dapat mengidentifikasi area-area peningkatan dan merancang langkah-langkah perbaikan, menciptakan siklus berkelanjutan untuk pengembangan kinerja yang positif di Bank Indonesia.

Program budaya kerja untuk meningkatkan kesadaran, meningkatkan literasi dan mendorong partisipasi karyawan untuk menciptakan rasa bangga. Proses pelaksanaan program budaya kerja memberikan arti kepada semua yang dilakukan karyawan untuk memberi makna kepada masyarakat dan negara. Hal ini merupakan indikator yang menggambarkan munculnya rasa bangga di antara karyawan dan adanya aktivitas berbagi perasaan tersebut dengan karyawan atau pihak lain.

Pembentukan budaya kerja dan budaya organisasi di Bank Indonesia, seperti di banyak organisasi lainnya tentunya juga menghadapi berbagai permasalahan dan kendala. Hal ini dikarenakan baik di Kantor Pusat Bank Indonesia maupun di Kantor Perwakilan Bank Indonesia baik di dalam negeri maupun luar negeri berbeda-beda baik dari karakteristik dan cara penyampaian serta mengimplementasikan program-program budaya kerja itu sendiri. Selain itu peran masing-masing Change Agent yang telah ditunjuk untuk menjadi agen perubahan di masing-masing satuan kerja juga dituntut untuk berperan aktif. Beberapa masalah dan kendala yang dihadapi antara lain sebagai berikut :

1. Proses Sosialisasi yang Tidak Optimal

Proses sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi sering kali tidak dilakukan secara optimal. Hal ini menyebabkan pegawai kurang memahami dan menginternalisasi nilai-nilai budaya organisasi dan program-program yang ditetapkan oleh Kantor Pusat.

2. Pemahaman yang Kurang Baik

Kurangnya Pengetahuan yang tercermin dari masih banyak pegawai yang belum memiliki pemahaman yang baik tentang budaya organisasi dan program Budaya Kerja yang diterapkan. Hal ini dapat menghambat dalam merencanakan dan melaksanakan tugas sesuai dengan nilai-nilai organisasi

3. Kesenjangan Generasi

Kesenjangan generasi antara pegawai senior dan milenial menciptakan tantangan tersendiri dalam penerapan budaya organisasi. Generasi milenial membawa pola pikir dan cara kerja yang berbeda, sehingga perlu adanya sarana komunikasi dan mediasi untuk menjelaskan nilai-nilai budaya kepada tersebut.

4. Resistensi terhadap Perubahan

Ketidaknyamanan dengan Perubahan dapat terjadi seperti contoh adanya karyawan yang telah lama terbiasa dengan budaya lama mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan budaya baru. Resistensi ini perlu dikelola dengan baik agar karyawan dapat menerima perubahan tersebut.

5. Kurangnya Kesadaran akan Pentingnya Budaya Organisasi

Beberapa pegawai mungkin tidak menyadari pentingnya menerapkan budaya organisasi dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga mereka kurang berkomitmen untuk mengimplementasikannya.

6. Implementasi budaya kerja yang belum optimal di seluruh satuan kerja. Tidak semua pegawai atau unit mampu menerjemahkan dan mengaplikasikan nilai-nilai budaya kerja secara konsisten dalam aktivitas sehari-hari.

Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan strategis, termasuk peningkatan komunikasi, sosialisai dan pelatihan bagi karyawan, serta keterlibatan aktif dari Departemen Sumber Daya Manusia yang membidangi terkait manajemen sumber daya manusia dan program budaya kerja dalam mendukung penerapan budaya organisasi yang diinginkan serta pentingnya peran Change Agent di setiap Kantor Perwakilan Bank Indonesia yang merupakan kepanjangan tangan dari Kantor Pusat Bank Indonesia untuk menyampaikan informasi dan mengimplementasikan program-program Budaya Organisasi dan Budaya Kerja yang telah ditetapkan organisasi/lembaga.

1.2 Rumusan Masalah

Budaya dalam suatu organisasi mencakup seperangkat nilai, norma, dan adat istiadat yang secara signifikan memengaruhi perilaku karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Budaya organisasi yang efektif diyakini dapat meningkatkan motivasi dan integritas karyawan, yang pada gilirannya mendorong kinerja optimal karyawan. Meskipun demikian, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan seringkali kompleks. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi hubungan ini adalah kepuasan kerja karyawan, karena karyawan yang puas dengan perannya biasanya memberikan kontribusi yang lebih signifikan bagi organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memfokuskan pada rumusan masalah yaitu:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung?
4. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Bank Indonesia Provinsi Lampung.

2. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung
3. Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung
4. Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan bagian penting dalam suatu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan dan mengevaluasi teori-teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang dikaji. Kajian ini berfungsi sebagai landasan ilmiah yang memperkuat kerangka berpikir sekaligus mengidentifikasi kesenjangan (gap) penelitian. Peneliti mengumpulkan referensi dari buku, jurnal ilmiah, dan sumber terpercaya lainnya yang menunjukkan perkembangan konsep dari waktu ke waktu dan pemahaman teoritis terkini. Proses ini melibatkan sintesis dan komparasi dari berbagai studi agar ditemukan hubungan antar konsep serta relevansi terhadap konteks penelitian. Selain itu, kajian pustaka juga mengkaji hasil penelitian empiris yang pernah dilakukan untuk melihat perbedaan, persamaan, serta celah yang masih perlu dilakukan pendalaman. Dengan demikian, kajian pustaka tidak hanya menjadi rangkuman teori-teori yang ada, tetapi juga evaluasi kritis terhadap literatur yang akan membantu merumuskan hipotesis dan memberikan justifikasi bagi kebutuhan penelitian ini. Secara keseluruhan, kajian pustaka disusun secara tematik dengan mengelompokkan teori dan penelitian terdahulu berdasarkan aspek atau dimensi yang berperan penting dalam penelitian. Pendekatan tematik ini mempermudah pembaca dalam memahami landasan teori serta konteks penelitian secara jelas dan sistematis.

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi, yang sering disebut sebagai budaya perusahaan, biasanya dicirikan oleh nilai-nilai dan simbol-simbol yang dipahami, dianut, dan diakui secara kolektif dalam suatu organisasi. Budaya ini menumbuhkan rasa memiliki di antara para anggotanya dan membedakan mereka dari entitas lain. Budaya mencakup seperangkat nilai, keyakinan, dan sikap yang meningkatkan keterlibatan karyawan, menentukan tujuan dan jalur strategis organisasi, serta secara konsisten mengomunikasikan dan menanamkan prinsip dan keyakinan organisasi, yang pada akhirnya mendorong pengembangan organisasi yang lebih baik (Darmawan, 2013).

Budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang diakui secara luas di tempat kerja yang membentuk pola terstruktur, membentuk perilaku dan interaksi individu di lingkungan tersebut. Pada dasarnya, kredibilitas budaya organisasi sangat penting bagi organisasi. Budaya organisasi bermanfaat bagi organisasi dan konsistensi karyawannya.

Budaya organisasi yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan berfungsi sebagai fondasi untuk membangun budaya organisasi yang fleksibel. Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk merumuskan dan melaksanakan visi serta strategi yang selaras dengan lingkungan organisasi. Kombinasi keberhasilan organisasi dan arahan kepemimpinan yang spesifik diperlukan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi dari waktu ke waktu. Kemampuan para pendiri untuk menumbuhkan budaya melampaui ideologi dan nilai-nilai yang telah mereka anut. Mereka dapat dengan mudah menggabungkan keyakinan mereka ke dalam

organisasi untuk mewujudkan prinsip-prinsip yang ingin mereka promosikan. Namun demikian, nilai-nilai ini pada akhirnya akan dipilih oleh individu-individu yang terlibat dan akan memerlukan beberapa penyesuaian (Sutoro, 2020).

Robbins et. al (2014), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- 1). Secara konstan menetapkan batasan atau memperkuat posisi organisasi.
- 2). Menyorot atau menyajikan identitas individu dalam suatu kelompok yang memperjuangkan kepentingan populasi yang beragam.
- 3). Memungkinkan kepentingan pribadi dalam munculnya komitmen yang lebih luas.
- 4). Meningkatkan stabilitas sosial.
- 5). Menyediakan mekanisme pemantauan yang dapat memandu dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dengan menentukan apa yang dilarang dan diperbolehkan dalam organisasi.

Indikator budaya organisasi menurut Sulaksono Hari (2015: 14) dalam (Sartika, 2020) adalah :

1. Inovatif dalam mengidentifikasi risiko, meliputi:
 - a. Mengembangkan ide-ide baru untuk kesuksesan perusahaan
 - b. Berani mengambil tantangan dalam menjelajahi wilayah yang belum dipetakan untuk mengembangkan konsep yang inovatif
2. Berorientasi pada hasil dan tujuan, meliputi:
 - a. Menetapkan tujuan organisasi/perusahaan
 - b. Menilai hasil kerja.

3. Menekankan semua manfaat bagi karyawan, meliputi:
 - a. Memfasilitasi kebutuhan untuk bekerja dan bepergian.
 - b. Membina kesuksesan karyawan
4. Berorientasi pada detail dalam tugas, meliputi:
 - a. Teliti dalam menyelesaikan tugas
 - b. Akurat dalam hasil kerja aktual yang diperoleh

Perilaku organisasi dapat menjadi indikator korelasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Kepuasan dan penghargaan, baik langsung maupun tidak langsung, dapat terwujud ketika karyawan meneladani etos organisasi mereka. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku yang diterapkan secara implisit oleh para anggotanya dalam melaksanakan tanggung jawab mereka (Wardani et al., 2016).

Budaya dalam suatu organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawannya, sebagaimana dibuktikan oleh pernyataan (S. P. Robbins, 2004) individu dalam organisasi yang bercirikan budaya kuat menunjukkan komitmen yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang berada di organisasi dengan budaya yang lebih lemah. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat secara efektif memanfaatkan pendekatan perekrutan dan metode integrasi mereka untuk menumbuhkan komitmen karyawan. Lebih lanjut, semakin banyak bukti menunjukkan bahwa entitas yang mengembangkan budaya yang kuat menunjukkan peningkatan kinerja.

Indeks budaya organisasi sebagaimana didefinisikan oleh Sunyoto (2013) mencakup beberapa dimensi: inovasi dan pengambilan risiko yang mencerminkan

kemauan untuk menerima perubahan, perhatian terhadap detail yang mengindikasikan fokus manajemen pada hal-hal kecil, berorientasi pada hasil yang menekankan hasil daripada metodologi, berorientasi pada orang yang mempertimbangkan dampak keputusan pada individu dalam organisasi, berorientasi pada kelompok yang menyoroti pengorganisasian kerja dalam tim, positif yang mewakili kecenderungan ke arah ketegasan daripada kepasifan, dan stabilitas yang memprioritaskan mempertahankan status quo daripada mengejar pertumbuhan.

2.1.2 Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan dan dianut oleh suatu kelompok atau lingkungan organisasi. Budaya kerja berkaitan erat dengan kinerja organisasi, karena maju mundurnya organisasi bergantung pada kualitas sumber daya manusia dan tingkat kinerjanya. Meningkatkan budaya kerja suatu organisasi sangat penting bagi masa depan dan keberlangsungan organisasi. Budaya di tempat kerja dibentuk oleh sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh individu dan kelompok, yang berakar pada nilai-nilai yang dianggap benar. Nilai-nilai ini berkembang menjadi sifat dan kebiasaan yang memfasilitasi penyelesaian tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara keseluruhan dengan menerapkan strategi yang lebih efektif yang didasarkan pada pemahaman mendalam tentang budaya dan lingkungan kerja mereka.

Budaya kerja di Bank Indonesia (BI) menjadi salah satu prasyarat penting untuk menjalankan berbagai transformasi, begitu pula dengan program Budaya Kerjanya

juga mengalami transformasi. Diawali dengan Budaya Kerja 1.0, yang mengedepankan pemahaman terhadap NNS (Nilai Nilai Strategis), selanjutnya menjadi Budaya Kerja 2.0, yang berfokus pada aktivitas perubahan, dan mulai tahun 2023 Bank Indonesia menjalankan Budaya Kerja 3.0, yang akan menjadi ajang aktualisasi diri yang mementingkan impact. Program Budaya Kerja tahun 2023 bersifat aplikatif terhadap keseluruhan MSDM BI, mulai dari perencanaan, pemenuhan, pengembangan, hingga pemeliharaan sehingga kita dapat menarik talenta terbaik, memotivasi dan mempertahankan pegawai, serta menjaga keterikatan bagi pegawai yang sudah tidak aktif bekerja di BI bahkan bagi keluarga pegawai, dan pihak-pihak yang terkait dengan BI. Sejalan dengan ini, BI telah melakukan transformasi *Employee Value Proposition* (EVP), sebagai upaya membentuk keunggulan atau daya tarik yang lebih luas yang meliputi visi, misi dan nilai dari institusi.

Budaya kerja semakin relevan untuk mengubah mindset karena adanya *the changing of demographic and culture* di BI. Angkatan kerja di BI didominasi oleh generasi millennial hingga gen Z yang cenderung lebih *agile, progressive* serta *open mind*. Hal ini mendorong para pemimpin untuk lebih berpikiran terbuka serta mau belajar satu sama lain termasuk dengan pegawai dari generasi yang lebih muda. BI telah menyusun Booklet panduan *Championship* dan *Best Talent* Program 2023 untuk mengkomunikasikan dan melaksanakan EVP melalui program budaya kerja baru. Program budaya kerja 2023 dilakukan dengan semangat KIS (Konsisten, Inovatif, Sinergi). Konsisten dalam melaksanakan perubahan mulai dari atas sampai bawah, Inovatif dan kreatif dalam menciptakan program yang impactful, dan Sinergi antar pegawai, antar satker, antar generasi, keluarga dan komunitas.

Mewujudkan kinerja tinggi dan akhlak mulia yang sukses, bahagia dan berkah (SBB) di era digital, Bank Indonesia telah merumuskan EVP yang kuat baik secara internal maupun eksternal. EVP adalah upaya *positioning* Bank Indonesia yang bertujuan untuk menarik (*attract*), memotivasi (*motivate*) dan mempertahankan (*retain*) talenta terbaik. Bahkan seorang EVP juga dapat menjaga keterikatan dengan karyawan yang sudah tidak aktif bekerja bahkan dengan anggota keluarga dan organisasi dari karyawan yang terkait dengan organisasi tersebut. EVP yang kuat harus *eye-catching* dan unik, karena itulah slogan “Aku Bangga BI Bermakna” dipilih sebagai komunikasi EVP Bank Indonesia.

Konsep plural yang secara individu dan kolektif memiliki tujuan dan nilai yang sama serta selaras dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh Bank Indonesia “Aku Bangga BI bermakna” menjadi nafas dalam setiap tindakan dan perilaku insan Bank Indonesia yang dapat memotivasi dan terus berkinerja tinggi bagi institusi. Untuk mencapai sasaran di atas, Bank Indonesia menjalankan 3 strategi utama, yaitu Kepemimpinan, Keluarga, dan Kesejahteraan. Setiap strategi terdiri dari tiga komponen mendasar yang mendorong setiap tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

Selaras dengan itu, Program Budaya Kerja 2023 menjadi program komunikasi dan implementasi EVP Bank Indonesia yang dikemas dalam *Championship Program*, yang diikuti oleh seluruh pegawai, baik sebagai individu, tim lintas satker-lintas generasi, maupun bagian dari satker. Bahkan, Program Budaya Kerja akan melibatkan komunitas Bank Indonesia meliputi IPEBI, PIPEBI, PPBI, DAPENBI, dan YKK-BI. Selain itu, Program Budaya Kerja 2023 juga menawarkan Best Talent

Program untuk menghasilkan talenta terbaik pegawai officer & non officer, pegawai non organik serta komunitas yang selaras dengan EVP Bank Indonesia.

Program budaya kerja untuk meningkatkan kesadaran, meningkatkan literasi dan mendorong partisipasi karyawan untuk menciptakan rasa bangga. Proses pelaksanaan program budaya kerja memberikan arti kepada semua yang dilakukan karyawan untuk memberi makna kepada masyarakat dan negara. Hal ini merupakan indikator yang menggambarkan munculnya rasa bangga di antara karyawan dan adanya aktivitas berbagi perasaan tersebut dengan karyawan atau pihak lain.

Employee Value Proposition (EVP) adalah upaya yang dilakukan institusi untuk membentuk keunggulan atau daya saing yang lebih luas yang meliputi visi, misi dan nilai dari institusi. Manfaat dari EVP adalah menarik talenta terbaik (*to attract*), memotivasi (*to motivate*), dan mempertahankan (*to retain*) pegawai, serta menjaga keterikatan bagi pegawai yang sudah tidak aktif bekerja bahkan bagi keluarga pegawai, dan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi. Indikator EVP yaitu :

1. Ditawarkan oleh institusi kepada pegawai
2. Dapat dirasakan langsung oleh pegawai
3. Organisasi diunggulkan karena yang ditawarkan sesuai dengan yang diharapkan oleh pegawai

Enam perilaku yang menjadi fokus perilaku yang dinilai perlu dibangun pada tahun 2023 ditujukan untuk mendorong terbangunnya 2 dimensi perilaku utama yang diyakini perlu terus ditunjukkan oleh seluruh insan Bank Indonesia, yakni konsistensi inovasi dan sinergi. Seluruh fokus perilaku yang ditetapkan tentunya berlandaskan pada Nilai-Nilai Strategis Bank Indonesia, sehingga perilaku utama

Nilai-Nilai Strategis Bank Indonesia merupakan indikator dari setiap fokus perilaku yang ditetapkan. Enam (6) Fokus perilaku utama yaitu ;

1. *Continues Learning & Open Mind*

Kesediaan untuk mau mendengar dan terbuka dengan hal-hal baru/saran perbaikan, mau terus belajar dan mencari terobosan baru dapat diimplementasikan dalam pekerjaan untuk mengoptimalkan kinerja

2. *Courage To Express Opinion*

Keberanian untuk menyampaikan ide/gagasan/pandangan berdasarkan data/fakta maupun informasi terkini yang akurat

3. *Decision Making & Problem Solving*

Keberanian untuk memutuskan hal-hal kritis yang menjadi kewenangan dengan timbangan yang terukur

4. *Building Nation*

Mengutamakan kepentingan Lembaga dan bangsa dalam menjalankan pekerjaan

5. *Create Next Leader*

Mengoptimalkan potensi SDM yang dimiliki melalui pemetaan potensi dan aktif melakukan bimbingan (Coaching, Mentoring, dan Performance Dialog) sebagai langkah penyiapan suksesi kepemimpinan

6. *Teamwork*

Membangun kerja sama Tim yang solid dengan seluruh level kepangkatan dalam pencapaian target kinerja

Hasil penilaian terhadap fokus perilaku yang ingin di bangun pada tahun 2023, seluruh perilaku akan dipetakan pada 4 pilar Change Program berdasarkan fokus

perilaku yang relevan. Adapun pembagian fokus perilaku pada setiap pilar adalah sebagai berikut:

- BI RELIGI
- BI INOVASI
- BI DIGITAL
- BI PRESTASI

Penilaian terhadap terbangunnya perilaku pada setiap pilar akan mengacu pada fokus perilaku yang mendukung setiap pilar Change Program di atas.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2015) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Korporat mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hasil yang dicapai oleh seorang individu diukur berdasarkan kriteria relevan yang ditetapkan untuk peran spesifik yang dipertimbangkan. Kinerja pada dasarnya adalah metrik yang mengevaluasi hubungan antara keluaran yang dihasilkan dengan masukan tertentu.

Torang (2016) kinerja mencakup jumlah dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau tim dalam suatu organisasi saat mereka memenuhi tugas dan fungsi utama yang diatur oleh standar, prosedur operasi, kriteria, dan metrik yang ditetapkan organisasi.

Perusahaan harus mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Kebutuhan akan sumber daya manusia yang terampil merupakan elemen krusial dalam mencapai tujuan tersebut. Efektivitas operasional perusahaan baru diharapkan

meningkat melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang berkualitas, yang akan memudahkan pencapaian tujuan bisnis yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi merupakan aspek lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi berkontribusi terhadap kesuksesan, stabilitas, progresivitas, dan kemampuan beradaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan. Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan keunggulan kompetitif dan menunjukkan identitas perusahaan, yang membedakannya dari perusahaan lain. Berikut ini adalah faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Siagian (2002) mengidentifikasi berbagai elemen yang memengaruhi efisiensi karyawan: remunerasi, , kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi, dan aspek-aspek lainnya. Lebih lanjut, sebagaimana dinyatakan oleh Handoko (2001), secara spesifik:

a) Motivasi

⇒ Motivasi merupakan elemen krusial yang mendorong individu untuk berpartisipasi dalam pekerjaan mereka dan merupakan persyaratan esensial yang perlu dipenuhi. Kebutuhan ini berkaitan dengan aspirasi intrinsik manusia untuk meningkatkan kompetensi profesional mereka.

b) Kepuasan kerja

⇒ Kepuasan kerja merupakan reaksi emosional seseorang terhadap lingkungan tempat kerjanya. Hal ini terlihat dari pandangan positif karyawan terhadap posisi dan semua aspek lingkungan kerja.

c) Tingkat Stres

⇒ Stres merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi kondisi, fungsi kognitif, dan reaksi emosional seseorang. Tingkat stres yang tinggi dapat menghambat kemampuan seseorang untuk menavigasi lingkungannya secara efektif, yang dapat berdampak negatif pada kinerja mereka secara keseluruhan.

d) Kondisi Kerja

⇒ Kondisi kerja yang dimaksud ialah dapat memengaruhi aktivitas, khususnya lingkungan tempat kerja, ventilasi, dan pencahayaan.

Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tercapainya tujuan-tujuan ini bergantung pada pemahaman karyawan terhadap tujuan pekerjaan. Dengan kata lain, tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh pencapaian setiap karyawan. Oleh karena itu, untuk memahami hasil akhir dari pekerjaan mereka, karyawan harus memahami indikator kinerja.

Kompetensi dan keterampilan manusia tidak cukup kuat untuk dilihat secara langsung. Pengukuran diperlukan dengan mengevaluasi secara kualitatif dan kuantitatif pekerjaan karyawan sesuai dengan kondisi kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Evaluasi pekerjaan harus seobjektif mungkin agar manajer atau supervisor memiliki informasi yang berguna tentang kebutuhan karyawan, serta saat melakukan promosi dan memantau perilaku karyawan.

Kinerja adalah keberhasilan profesional yang ditunjukkan karyawan dengan memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya secara konsisten. Selain itu, kinerja karyawan menunjukkan sejauh mana mereka berkontribusi terhadap organisasi atau

perusahaan. Standar kinerja harus diintegrasikan ke dalam evaluasi kinerja karyawan. Standar kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas kinerja.

Indikator kinerja karyawan dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tujuan perusahaan atau organisasi. Berikut adalah beberapa indikator kinerja karyawan:

1. Produktivitas: Mengukur sejauh mana karyawan menghasilkan output yang diinginkan dalam periode waktu tertentu (Armstrong, 2006).
2. Tingkat Absensi: Menunjukkan sejauh mana karyawan hadir di tempat kerja sesuai jadwal kerja yang ditentukan (Dessler, 2017)
3. Kualitas Pekerjaan: Menilai efektivitas karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya, dengan mempertimbangkan tingkat keakuratan dan ketepatan yang terlibat (Jackson & Ruderman, 1999).
4. Tingkat Keterlibatan Karyawan: Tingkat keterlibatan karyawan adalah ukuran seberapa besar karyawan merasa terhubung dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Keterlibatan karyawan dapat didefinisikan sebagai rasa antusiasme dan dedikasi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini mencakup keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif dalam menjalankan tugas sehari-hari (Jayusman, 2024).
5. Pencapaian Tujuan Individu dan Tim: Evaluasi sejauh mana karyawan mencapai target individu atau kelompok dalam kerangka waktu tertentu (Locke & Latham, 2002).

6. Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi: Menilai kemajuan karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk tugas-tugas mereka (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017).

Wibowo (2010) kinerja melibatkan pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja dicapai melalui individu yang memiliki keterampilan, kemampuan, dorongan, dan hasrat yang diperlukan. Sikap dan perilaku karyawan terhadap kinerja dibentuk oleh persepsi dan penilaian organisasi terhadap sumber daya manusianya.

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja, yang sinonimnya adalah *performance* dalam bahasa Inggris. Istilah "kinerja" umumnya diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sebagai "performa". Output yang dihasilkan oleh suatu fungsi atau indikasi suatu profesi dalam jangka waktu tertentu disebut kinerja (Wirawan, 2009)

Kinerja didefinisikan sebagai kuantitas pekerjaan yang diselesaikan seseorang sesuai dengan tugas yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Lebih lanjut, kinerja merupakan representasi dari pekerjaan seorang karyawan, yang umumnya digunakan sebagai kriteria untuk menilai individu atau bisnis. Kinerja yang efektif merupakan elemen krusial dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Koesmono (2005) berpendapat bahwa kepuasan kerja mencakup evaluasi, emosi, atau sikap individu terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, sifat tugas, kompensasi, interaksi dengan rekan kerja, dan dinamika sosial di tempat kerja, di antara faktor-

faktor lainnya. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai pencapaian berbagai keinginan dan kebutuhan melalui pekerjaan atau aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dibentuk oleh dua elemen utama: karakteristik individu karyawan dan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Elemen-elemen yang berkaitan dengan karyawan meliputi kecerdasan (IQ), keterampilan khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, ciri-ciri kepribadian, emosi, gaya kognitif, persepsi, dan sikap kerja. Elemen-elemen ketenagakerjaan meliputi karakteristik tugas, kerangka kerja organisasi, kategorisasi, tanggung jawab, standar pengawasan, kelayakan ekonomi, prospek promosi, keterlibatan masyarakat, dan dinamika hubungan antar rekan kerja di lingkungan kerja.

Kepuasan kerja merupakan gambaran bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, yang mencakup berbagai aspek pekerjaan. Salah satu aspek penting yang memengaruhi kepuasan kerja adalah promosi pangkat atau jabatan. Promosi pangkat dianggap sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan atas prestasi serta kinerja yang baik dari pegawai. Dengan adanya promosi, pegawai mendapatkan kenaikan tanggung jawab, kewenangan, serta peningkatan penghasilan dan fasilitas yang melekat pada posisi baru. Hal ini memberikan motivasi dan rasa puas karena pegawai merasa diakui dan dihargai dalam organisasi. Promosi yang adil dan transparan, dimana setiap pegawai yang berprestasi memiliki kesempatan yang sama untuk naik pangkat, dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Sebaliknya, ketidaksetaraan dalam promosi dapat mengurangi motivasi dan

kebahagiaan. Akibatnya, promosi meningkatkan status dan kesejahteraan finansial karyawan, sekaligus secara langsung memengaruhi kebahagiaan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.



Gambar 2.1 Prinsip Dasar Manajemen Karier
Sumber : Bank Indonesia, 2025

Promosi pangkat dan jabatan dilakukan berdasarkan adanya lowongan jabatan (job opening), dengan pertimbangan utama prestasi kerja selama periode tertentu yang telah dinilai baik. Promosi dapat dilakukan rutin, misalnya satu sampai dua kali setahun, atau saat terjadi kekosongan posisi atau terdapat pegawai yang memasuki batas usia pensiun atau mengundurkan diri (*resign*). Kandidat pegawai yang telah memenuhi syarat tersebut dan menunjukkan kinerja yang baik serta memenuhi

kriteria promosi akan diprioritaskan untuk mengisi posisi jabatan yang lebih tinggi sesuai kebutuhan Bank Indonesia.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menginvestigasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung.

Penelitian sebelumnya yang menjadi acuan penulisan dapat dijelaskan dalam Tabel

2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Welly Nuasa Adri, Susi Evanita , Dina Patrisia (2019)	The Influence of Transformational Leadership Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediating Variable in Ibnu Sina Hospital in West Sumatera	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.	Analisis Jalur	kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan begitu juga dengan budaya organisasi dalam konteks Rumah Sakit Ibnu Sina di Sumatera Barat. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Demikian pula, budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
Sulistiningtiyas, D., & Nilasari B. M (2018)	The Effect Of Leadership Style, Work Environment, And Organizational Motivation	gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja	Structural Equation Modelling (SEM)	Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Motivasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; Gaya Kepemimpinan, dan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

	On Employee Performance With Job Satisfaction As Variable Mediating			Motivasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; namun Lingkungan Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; dan terdapat efek mediasi dari Kepuasan Kerja yang dapat meningkatkan pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
Syintia Mega Putri, Harif Amali Rivai, Laura Syahrul (2023)	The effect of talent management and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable	Manajemen talenta, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Structural Equation Modelling (SEM)	Manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; manajemen talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja; budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; kemudian kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang tidak mempengaruhi manajemen talenta terhadap kinerja karyawan; dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
A Hadi Arifin dan Faisal Matriadi (2022)	The Role of Job Satisfaction in Relationship to Organization Culture and Organization Commitment On Employee Performance	kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan	Structural Equation Modelling (SEM)	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

				pegawai. Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
Dodi Setiawan Riatmaja dan Syahrial Shaddiq (2023) Tabel Lanjutan...	The Influence Of Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Organizational Commitment	kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.	Structural Equation Modeling (SEM)	Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap produktivitas karyawan, serta pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kemudian, baik kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pekerja.
Lutvi Abdullah dan Abdul Halik (2023)	The Effect of Organizational Culture and Workload on Employee Performance with Job Satisfaction as A Mediating Variable on Cv. Asia Raya Komputama Surabaya	kepuasan kerja, budaya Perusahaan, beban kerja, dan kinerja karyawan.	Structural Equation Modeling (SEM)	Budaya organisasi memiliki dampak yang baik tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan dan memiliki dampak yang baik dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh beban kerja, sementara kepuasan kerja dipengaruhi secara negatif tetapi tidak signifikan. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif namun tidak signifikan oleh kepuasan kerja. Hubungan antara budaya perusahaan, beban kerja, dan kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh kepuasan kerja.
Injilia Wulan Gratia Wua, Noermijati dan Agung Yuniarinto	The Influence Of Organizational Culture On The Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Organizational Commitment	budaya organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.	Structural Equation Modeling (SEM)	budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

				memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
Tri Wahjoedi (2021)	The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia	budaya organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan motivasi kerja	Structural Equation Modeling (SEM)	budaya organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja tidak dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Keterbaruan penelitian ini dibandingkan penelitian terdahulu yaitu menyajikan hasil penelitian orisinitas melalui fokus empiris pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya di lingkungan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung. Penelitian terdahulu umumnya membahas hubungan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada sektor swasta atau institusi pendidikan. Studi-studi tersebut juga sering kali menggunakan objek dan lingkup organisasi yang berbeda, serta cenderung meneliti hubungan langsung antar variabel tanpa melihat peran mediasi secara spesifik. Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di kantor

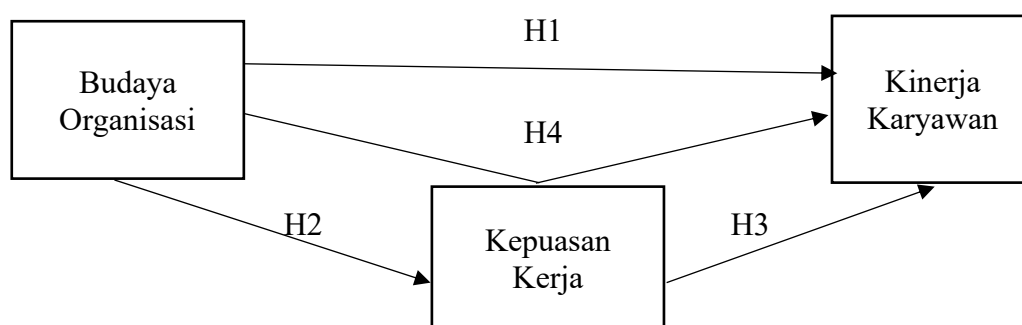
perwakilan bank sentra yakni Bank Indonesia Provinsi Lampung yang memiliki karakteristik, regulasi, dan standar budaya organisasi yang unik, belum banyak dikaji dalam penelitian terdahulu, kontribusi praktis dengan mengidentifikasi faktor-faktor pembentuk budaya organisasi yang relevan terhadap peningkatan kinerja, serta memberikan rekomendasi berbasis kondisi lokal Lampung, yang dapat menjadi acuan pengembangan SDM di kantor perwakilan bank sentral lainnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi yang krusial. Budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai seperti integritas, kolaborasi, dan tanggung jawab dapat menginspirasi karyawan untuk terlibat dan berdedikasi pada tujuan perusahaan. Budaya yang positif ini memberikan landasan kuat bagi kinerja yang tinggi. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Individu yang merasa puas dengan perannya cenderung terlibat lebih produktif dan menunjukkan dorongan kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja dipupuk oleh budaya organisasi yang suportif.

Unsur-unsur budaya organisasi, seperti transparansi dan komunikasi terbuka, dapat menciptakan rasa keterlibatan yang tinggi di antara karyawan. Kepuasan kerja, sebagai hasil dari keterlibatan yang positif, menjadi indikator kuat dari efektivitas budaya organisasi dalam membentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap lingkungan kerja. Pentingnya peran mediasi kepuasan kerja juga tercermin dalam

hubungannya dengan motivasi karyawan. Budaya organisasi yang mempromosikan penghargaan terhadap prestasi dan memberikan dukungan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Pemahaman mendalam tentang dampak budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk merumuskan strategi dan kebijakan yang lebih efektif. Dengan mengkaji hubungan rumit antara budaya, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, organisasi dapat menciptakan atmosfer yang kondusif bagi pertumbuhan dan produktivitas berkelanjutan. Untuk dapat mengetahui hubungan Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung peneliti akan menggunakan pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh para anggota organisasi. Budaya dalam suatu organisasi dapat secara signifikan membentuk perilaku karyawan, tingkat motivasi, dan kebiasaan kerja mereka, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Melalui internalisasi

nilai-nilai bersama dan prosedur kerja yang konsisten dalam organisasi, budaya organisasi yang efektif dan suportif dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara signifikan, sebagaimana dibuktikan oleh berbagai penelitian. Berdasarkan temuan tinjauan pustaka, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung

Reichers dan Schneider (1990) dalam penelitian Awadh dan Alyahya (2013: 171) menjelaskan bahwa hubungan antara budaya dan kinerja berakar pada hubungan yang sempurna antara proses bisnis. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa budaya organisasi bukan hanya latar belakang, tetapi juga fondasi utama yang memengaruhi dan mengarahkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa kinerja karyawan berkorelasi positif dengan budaya organisasi. Akibatnya, kinerja karyawan akan meningkat ketika budaya organisasi ditingkatkan. Menurut Kotter (2012) dalam penelitian Ahmed dan Shafiq (2014: 24) membahas potensi budaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja, serta kesadaran akan kinerja organisasi dan pemecahan masalah.

Robbins dan Judge (2012: 256) sebagaimana dirujuk dalam studi oleh Jatiningrum et al. (2016: 123) memahami nuansa budaya organisasi konstruksi, pemeliharaan, dan perolehannya meningkatkan kapasitas untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku organisasi, yang pada akhirnya membantu manajemen dalam

meningkatkan kinerja. Studi ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H₁: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung.

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung

Temuan dari studi yang dilakukan oleh Miharty (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, menunjukkan adanya korelasi antara budaya organisasi yang kuat dan peningkatan kepuasan kerja. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2013) menunjukkan bahwa tindakan individu dalam suatu organisasi dibentuk oleh norma dan nilai yang ada di dalamnya. Organisasi akan mencapai kepuasan kerja yang optimal jika setiap anggota mematuhi budaya yang berlaku dan diterima oleh lingkungannya.

Emmons (1996) sebagaimana dikutip dalam penelitian Sugiyarti (2012: 79) menunjukkan bahwa individu menghadapi ketidaknyamanan dalam keadaan khawatir dan tidak berdaya. Di sisi lain, jika mereka merasa nyaman, mereka akan menunjukkan karakteristik positif dan memilih untuk bertahan dalam situasi tersebut untuk jangka waktu yang lama. Lebih lanjut, menyelaraskan individu dengan budaya organisasi tempat mereka bekerja akan meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan komitmen kerja, dan memperkuat motivasi untuk tetap bertahan dalam peran dan mengembangkan karier mereka dalam jangka panjang.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung

2.4.3 Pengaruh Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung

Penelitian yang dilakukan Pamungkas (2013) Membahas bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kinerja karyawan berbanding lurus dengan tingkat kepuasan kerjanya. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah akan mengakibatkan kinerja yang rendah. Yulk (1977) yang dikutip Moeljono (2003: 65) menyatakan bahwa kinerja karyawan meningkat ketika mereka merasa puas, sementara kinerja mereka menurun ketika mereka tidak puas. Hasil penelitian yang dilakukan Mardiani dan Dewi (2015) meneliti hubungan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja, dan menemukan adanya pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa seiring meningkatnya kepuasan kerja, kinerja karyawan cenderung meningkat.

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung

2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Bank Indonesia Provinsi Lampung

Hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh Lopez (1982) dan Alam Suharto & Budhi Cahyono (2005), menunjukkan tingkat signifikansi yang cukup tinggi. Kinerja dievaluasi menggunakan perangkat yang dibuat dalam studi yang terintegrasi ke dalam metrik kinerja keseluruhan, yang kemudian dikonversi menjadi evaluasi perilaku penting: pertama, jumlah pekerjaan yang dihasilkan; kedua, standar kerja; ketiga, pemahaman peran; keempat, penghasilan atau laporan yang diberikan; dan kelima, perencanaan tugas. Jelas bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan. Sudut pandang ini didukung oleh studi-studi sebelumnya, khususnya oleh Koesmono (2005) yang mengartikulasikan bahwa karyawan harus berfokus pada kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja mereka.

H4: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung

III.METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018: 28) penelitian kuantitatif menggunakan data kuantitatif, yang terdiri dari informasi numerik atau data yang dapat dikuantifikasi. Metode kuantitatif, juga disebut sebagai metode tradisional atau pendekatan positivis, digunakan untuk memeriksa populasi atau sampel tertentu melalui pengumpulan data menggunakan berbagai instrumen, dilanjutkan dengan analisis kuantitatif atau statistik data, dengan tujuan mengevaluasi hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada karyawan KPw Bank Indonesia Provinsi Lampung.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung. Penelitian dilakukan selama bulan Oktober 2023 hingga bulan Desember 2023.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan pada penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan kunjungan langsung ke kantor KPw Bank Indonesia Provinsi Lampung, yang menjadi subjek penelitian.

Tujuan dari studi lapangan ini adalah untuk mengumpulkan data/informasi dari sumber dipercaya. Data primer diperoleh dengan cara:

- a. Observasi, yaitu melakukan observasi langsung dan mempelajari data-data terkait variabel penelitian di tempat penelitian yaitu KPw Bank Indonesia Provinsi Lampung.
- b. Kuesioner, khususnya metode pengumpulan data, melibatkan pengajuan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya dalam format kuesioner, yang menawarkan kepada responden alternatif tanggapan untuk dipilih.

2. Data Sekunder

Kelengkapan data dan informasi dalam penelitian sangat diperlukan, untuk melengkapi data dan informasi utama dari penelitian ini, maka dilakukan pengumpulan data dari sumber data sekunder dengan cara sebagai berikut:

a. Dokumentasi

Dokumentasi meliputi pengumpulan data sekunder yang berasal dari berbagai dokumen relevan yang berhubungan dengan lokasi penelitian, meliputi laporan, buku, dan kegiatan, yang berfungsi sebagai bahan acuan untuk menyusun latar belakang dan tinjauan pustaka sesuai dengan kebutuhan penelitian dan/atau kebutuhan hipotesis sebagai data pelengkap.

b. Jurnal

Data sekunder diperoleh dari artikel jurnal dan temuan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian saat ini.

3.4 Populasi

Populasi dalam penelitian ini merupakan keseluruhan objek atau subjek yang menjadi fokus kajian, yang memiliki ciri-ciri dan karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Pemilihan populasi sangat penting karena merupakan sumber data primer yang akan dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan yang valid dan representatif. Dengan menentukan populasi yang tepat, penelitian dapat menggambarkan fenomena secara menyeluruh pada kelompok yang diamati sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan secara akurat. Populasi mengacu pada kelompok tertentu yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu. Karakteristik dan kualitas ini diidentifikasi untuk tujuan penelitian dan pada akhirnya memandu perumusan kesimpulan (Sugiyono, 2018). Peneliti mengambil lokasi penelitian di KPw Bank Indonesia Provinsi Lampung, maka populasi terdiri dari pegawai organik dan non organik dengan total keseluruhan sebanyak 126 orang. Angka ini sejalan dengan temuan Hair et al (2010) yang menunjukkan bahwa ukuran sampel yang melebihi 30 dan tidak melebihi 500 sudah memadai untuk tujuan penelitian.

3.5 Rancangan Pengujian Hipotesis (Teknik Analisis Data)

Dalam studi kuantitatif, analisis data dilakukan setelah pengumpulan informasi dari semua partisipan atau sumber alternatif. Hal ini meliputi pengorganisasian data berdasarkan berbagai variabel dan kategori responden, pembuatan tabel berdasarkan variabel-variabel tersebut, penyajian hasil untuk setiap variabel yang diteliti, dan pelaksanaan perhitungan untuk menjawab pertanyaan penelitian serta mengevaluasi hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2018). Penelitian ini

menggunakan alat analisis data yang menggabungkan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Chin dalam Ghozali & Latan (2015) dalam Hamid & Anwar (2019: 1), SEM memiliki keunggulan melakukan analisis jalur (*path analytic*) dengan variabel laten. Lebih lanjut, Wright dalam Jogiyanto (2011: 47) mengemukakan bahwa SEM merupakan teknik analisis yang digunakan untuk melakukan pengujian dan estimasi hubungan kausal melalui integrasi analisis jalur dan analisis faktor.

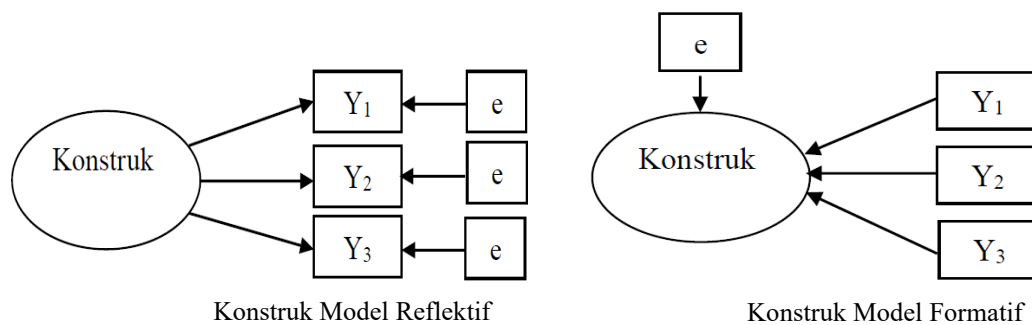
Abdillah & Jogiyanto (2015: 140) menjelaskan bahwa SEM lebih menekankan pemodelan konfirmatori daripada pemodelan *eksploratori*, sehingga lebih cocok untuk pengujian teori dalam penelitian kuantitatif daripada untuk membangun teori dalam penelitian kualitatif. Lebih lanjut, SEM sangat cocok untuk pemodelan struktural yang mencakup beberapa variabel dependen. Proses Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) biasanya dimulai dengan perumusan hipotesis, diikuti oleh representasi model dan operasionalisasi variabel melalui instrumen pengukuran, yang berpuncak pada evaluasi model. Teknik SEM dipandang lebih andal, ilustratif, dan tangguh dibandingkan teknik regresi dalam hal interaksi pemodelan, nonlinieritas, galat pengukuran, korelasi suku galat, dan hubungan antar variabel laten yang dinilai melalui beberapa indikator. Variabel laten terbentuk melalui hubungan antar indikator atau parameter yang diestimasi, dengan indikator-indikator ini biasanya digambarkan oleh item data dalam alat penelitian seperti kuesioner.

Fornell dan Bookstein dalam Ghozali & Latan (2015) yang dijelaskan oleh Hamid & Anwar (2019: 2) terdapat dua jenis SEM, yaitu:

1. *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM), memerlukan landasan teori yang kuat, mematuhi beberapa asumsi parametrik, dan memenuhi kriteria kesesuaian. Oleh karena itu, CB-SEM sangat tepat untuk pengujian teori dan memberikan validasi atas temuan melalui serangkaian analisis yang kompleks. Selain itu, CB-SEM memerlukan ukuran sampel yang besar untuk estimasi yang tepat dan menggunakan skala pengukuran kontinu dan interval.
2. *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-SEM), yang bertujuan untuk menguji keberadaan hubungan atau pengaruh antar konstruk untuk menguji hubungan prediktif. PLS-SEM menggunakan skala pengukuran nominal, ordinal, dan kontinu serta tidak memerlukan ukuran sampel yang substansial. PLS-SEM mampu mengestimasi parameter secara langsung tanpa memerlukan kriteria kesesuaian, mengabaikan efek multikolinearitas antara indikator dan variabel latennya, dan tidak memerlukan data berdistribusi normal dengan iterasi berbasis varians. Metode PLS tepat digunakan untuk model prediksi hubungan efek kausalitas pada jenjang variabel laten.

Penjelasan yang diberikan menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif, yang dicirikan oleh ukuran sampel terbatas dan penerapan skala pengukuran ordinal. Metode analisis data yang dipilih untuk penelitian ini adalah PLS-SEM, yang didukung oleh aplikasi SmartPLS 4. Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) mencakup dua kategori utama konstruk yang sering digunakan dalam kerangka kerja penelitian bisnis: konstruk reflektif dan konstruk formatif.

Ghozali & Latan (2015: 57) dalam Hamid & Anwar (2019: 7-8) prosedur pengembangan yang diuraikan dalam literatur umumnya merekomendasikan penggunaan konstruk dengan indikator reflektif, karena keduanya dianggap mencakup ranah konten yang sama. Penting untuk dipahami bahwa konstruk yang menampilkan indikator formatif juga dapat digunakan secara efektif.



Gambar 3.1 Ilustrasi Konstruk Model Reflektif dan Model Formatif

Sumber: Hamid & Anwar (2019: 7-8)

Abdillah & Jogiyanto (2015: 193) ada dua model pengujian PLS-SEM yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* berfungsi sebagai kerangka pengukuran untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model, sementara *inner model* berfungsi sebagai kerangka struktural untuk memperkirakan hubungan sebab akibat di antara variabel laten. Lebih lanjut dijelaskan tahapan *outer model* dan *inner model* dalam PLS-SEM, yaitu:

1. Model pengukuran (*outer model*)

Tahap model luar dalam PLS-SEM berfokus pada evaluasi validitas konstruk, yang mencerminkan seberapa baik data yang dikumpulkan dari suatu pengukuran sesuai dengan kerangka teoritis yang menjelaskan suatu konsep. Hubungan yang kuat antara konstruk dan item pertanyaan terkaitnya, beserta

korelasi minimal dengan variabel lain, berfungsi sebagai pendekatan untuk mengevaluasi validitas konstruk.

a. Validitas Konvergen

Uji ini berkaitan dengan konsep bahwa penilaian suatu konstruk harus menunjukkan tingkat korelasi yang kuat. Evaluasi validitas konvergen untuk indikator reflektif ditentukan melalui pemuatan faktor, yang menandakan korelasi antara skor item/komponen dan skor konstruk dari indikator yang menilai konstruk tersebut. Hair et al (2006) mengusulkan bahwa pedoman yang umum diterapkan untuk penilaian awal matriks faktor adalah:

- ✓ Angka loading $\pm 0,30$ dipertimbangkan telah memenuhi level minimal
- ✓ Angka loading $\pm 0,40$ dianggap lebih baik
- ✓ Angka loading $> 0,50$ dianggap signifikan secara praktis
- ✓ Nilai faktor pemuatan yang lebih besar menunjukkan peran pemuatan yang lebih signifikan dalam interpretasi matriks faktor.

Beberapa pendapat ahli dalam menilai *loading factor* atau *outer loading*, antara lain sebagai berikut:

- (i) Indikator dengan skor muatan $< 0,5$ sebaiknya dikeluarkan dari konstruksi, karena tidak cukup mewakili konstruksi yang ingin diukur. Dan jika skor *loading* antara $0,5 - 0,7$ sebaiknya peneliti tidak menghapus indikator yang memiliki skor *loading* tersebut sepanjang skor AVE dan *communality* indikator tersebut $> 0,5$ (Abdillah & Jogyanto (2015: 206)).

- (ii) Umumnya, indikator dengan nilai muatan berkisar antara 0,4 hingga 0,7 perlu dipertimbangkan untuk dihapus dari skala hanya jika pengecualiannya menghasilkan peningkatan reliabilitas atau validitas konvergen yang melampaui nilai ambang batas yang direkomendasikan. Indikator yang lebih lemah terkadang dapat dipertahankan karena perannya dalam meningkatkan validitas. Indikator yang menunjukkan nilai muatan 0,40 atau lebih rendah harus secara konsisten dihapus dari skala reflektif (Hair et al, 2021: 77)
- (iii) Nilai *loading* yang standarisasi seharusnya lebih besar dari 0,7. Namun *rules of thumbs* tidak boleh terlalu rigid (kaku), dimana *loading* 0,5 atau 0,6 mungkin masih dapat diterima jika terdapat indikator tambahan pada blok sebagai dasar perbandingan (Chin, 1998: 325)
- (iv) Batas nilai pemuatan luar yang $> 0,5$ masih dapat diterima, asalkan validitas dan reliabilitas konstruk memenuhi kriteria yang diperlukan dan model masih dalam tahap awal pengembangan (Hidayat, 2023)

Parameter untuk menguji validitas konvergen dinilai melalui skor AVE dan skor komunalitas, yang keduanya harus melebihi nilai 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa kemungkinan suatu indikator dari satu konstruk memengaruhi variabel lain sangat kecil (di bawah 0,5), Hal ini meningkatkan kemungkinan bahwa indikator akan selaras dan sesuai dengan konstruksi yang diinginkan, terutama jika melebihi 50 persen (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

a. Validitas Diskriminan

Uji ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrument berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Beberapa metode yang digunakan antara lain:

- i. berdasarkan *cross-loading* pengukuran, di mana muatan setiap item atau indikator pada konstruknya melebihi nilai muatan silang. Tabel muatan silang menunjukkan bahwa setiap indikator dalam suatu konstruk akan berbeda dari indikator dalam konstruk lain dan akan teragregasi dalam suatu konstruk tertentu.
- ii. Model menunjukkan validitas diskriminan yang memadai ketika akar AVE setiap konstruk melebihi korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lain dalam model (Chin, Gopal & Salinsbury, 1997).
- iii. berdasarkan rasio heterotrait-monotrait (HTMT), yang merupakan rata-rata korelasi heterotrait-heteromethod (yang mencerminkan hubungan antara indikator di berbagai konstruk yang mengukur fenomena berbeda) dibandingkan dengan rata-rata korelasi monotrait-heteromethod (yang menunjukkan hubungan antara indikator dalam konstruk yang sama), dimana Henseler et al (2015: 121) mengemukakan bahwa nilai HTMT di bawah 0,90 menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah ditetapkan di antara pasangan konstruk reflektif tertentu.

b. Uji Reliabilitas.

Pengujian reliabilitas berfungsi untuk menggambarkan akurasi, konsistensi, dan presisi suatu instrumen dalam mengkuantifikasi suatu konstruk. Reliabilitas suatu konstruk yang dinilai melalui indikator reflektif dapat dievaluasi menggunakan dua metode yaitu dengan Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability. Rule of Thumb* untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai *Composite Reliability* > 0.70 dan nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$. Karena penggunaan Cronbach's Alpha menguji keandalan konstruk dapat menghasilkan nilai yang lebih rendah, sehingga mengakibatkan perkiraan yang terlalu rendah; oleh karena itu, lebih bijaksana untuk memanfaatkan Keandalan Komposit.

2. Model *structural (inner model)*.

Pengujian model struktural dilakukan untuk memperkirakan hubungan kausal antara variabel atau untuk menguji hipotesis, memanfaatkan proses perhitungan *bootstrapping*. Dalam menilai pengujian model *structural (inner model)*, maka perlu memastikan beberapa kriteria dapat terpenuhi, yaitu:

- a. Potensi kolinearitas di antara konstruk penelitian untuk memastikan bahwa masalah kolinearitas tidak membiaskan atau mendistorsi hasil regresi. Menurut Sarstedt et al (2021), nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di atas 3 menunjukkan adanya kolinearitas antar kumpulan konstruk predictor, dimana semakin tinggi VIF maka tingkat kolinearitasnya semakin besar. Multikolinearitas adalah fenomena yang terjadi ketika dua atau lebih variabel

independen atau konstruk eksogen berkorelasi kuat, sehingga mengakibatkan kemampuan prediksi model menjadi buruk (Sekaran & Bougie, 2016).

- b. Nilai R-Square atau R^2 untuk menilai fluktuasi perubahan variabel independen (eksogen) dalam kaitannya dengan variabel dependen (endogen). Parameter akurasi model prediksi tercermin dalam koefisien determinasi R^2 , yang menunjukkan tingkat variabilitas perubahan variabel eksogen dalam kaitannya dengan variabel endogen. Nilai ini berfungsi sebagai ukuran kesesuaian model, dengan rentang nilai 0 hingga 1 (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 168). Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan model prediksi yang lebih efektif. Umumnya, nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 dianggap substansial (tinggi), moderat (sedang) dan lemah (Henseler et al, 2009; Hair et al, 2011) sesuai penjelasan Sarstedt et al (2021). Sedangkan *Adjusted R-Square* adalah R-Square yang dikoreksi berdasarkan nilai standar error. *Adjusted R-Square* dinilai lebih baik dibanding R-Square dalam mengevaluasi kapasitas konstruk eksternal untuk menjelaskan konstruk internal (Hidayat, 2023).
- c. Nilai efek f-square mengukur perubahan R^2 saat konstruk tertentu dihilangkan dari model dan menilai dampak konstruk yang dihilangkan kepada konstruk endogen (Sarstedt et al, 2021). Nilai f-square masing-masing 0,02, 0,15 dan 0,35, mewakili pengaruh kecil, sedang, dan besar (Cohen 1988). Adapun *effect size* kurang dari 0,02 menunjukkan tidak adanya pengaruh.
- d. *Path Coefficient*, dimana nilai *direct effects* disebut juga *path coefficient*, yaitu level signifikansi dan kekuatan hubungan antar konstruk serta untuk

menguji hipotesis (Hidayat, 2023). Menurut Hartono (2008) dalam Abdillah & Jogiyanto (2015) nilai T-statistik dan T-tabel dibandingkan untuk memastikan signifikansi dukungan hipotesis. Nilai T-statistik merupakan parameter yang menunjukkan efek prediktif antar variabel laten, sebagaimana ditentukan oleh aturan praktis (*rule of thumb*) jenis hipotesis. Pada tingkat keyakinan 95% (alfa 5%), nilai kritis dari tabel-T untuk hipotesis dua sisi lebih besar dari 1,96, sedangkan untuk hipotesis satu sisi, lebih besar dari 1,64. Koefisien jalur yang mendekati +1 menandakan hubungan yang lebih kuat antara kedua konstruk, sedangkan koefisien yang mendekati -1 menandakan hubungan negatif di antara keduanya (Sarstedt et al, 2021).

- e. Nilai *Indirect Effect*, merupakan nilai pengaruh yang dihasilkan efek mediasi, karena dengan efek mediasi selain pengujian *direct effect* variabel eksogen kepada variabel endogen, namun juga *indirect effect* antara kedua variabel melalui variabel mediasi (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 232). Teknik SEM-PLS atau LISREL digunakan untuk menguji efek mediasi ketika diduga adanya variabel intervening antara variabel independen dan dependen.
- f. Nilai *Total Effect*, merupakan jumlah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara dua konstruksi dalam model jalur. Sarstedt et al (2021) menjelaskan bahwa menganalisis dampak keseluruhan di antara konstruk, yang mencakup semua efek tidak langsung, menawarkan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang hubungan dalam model struktural (Nitzl et al, 2016).

3. PLS *Predict*

PLS-SEM menunjukkan relevansi prediktif dan memprediksi titik data indikator dengan baik. Pada SmartPLS 3, prediksi PLS-SEM dijalankan dengan prosedur algoritma *blindfolding*. Sedangkan pada aplikasi SmartPLS 4, menerapkan uji PLS *Predict* dan menghasilkan beberapa kriteria nilai yaitu:

- a. *Predictive relevance*, menunjukkan seberapa baik observasi yang dihasilkan berdasarkan Q-square. Penilaian ini relevan hanya dengan faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif, menunjukkan bahwa nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menandakan kemampuan prediktif model PLS-SEM mengenai variabel endogen spesifik yang sedang diteliti (Garson, 2016: 117). Nilai Q^2 yang melebihi nol untuk variabel laten endogen menandakan bahwa model PLS memiliki relevansi prediktif untuk konstruk tersebut. Menurut Cohen (1988) dalam Garson (2016: 118), Q^2 sebesar 0,02 mewakili efek prediktif rendah, nilai 0,15 mewakili efek prediktif sedang, dan 0,35 mewakili efek prediktif kuat.

- b. Evaluasi nilai RMSE dan MAE

Untuk mengukur tingkat kesalahan prediksi, peneliti dapat memanfaatkan (i) *Root Mean Squared Error* (RMSE) yang memberikan bobot lebih kuat pada kesalahan prediksi besar dibandingkan kesalahan kecil dan (ii) *Mean Absolute Error* (MAE) mengukur rata-rata perbedaan dalam sekumpulan prediksi, tanpa memperhatikan arah kesalahan (positif atau negatif). Ketika semua indikator menunjukkan nilai RMSE (atau MAE) yang lebih rendah dibandingkan dengan tolok ukur LM naif, hal ini menunjukkan bahwa model

tersebut memiliki kemampuan prediktif yang kuat (Shmueli et al (2019) dalam Sarstedt et al (2021)).

3.6. Definisi Operasional Variabel

3.6.1 Kinerja Karyawan

Kinerja ditentukan oleh perspektif karyawan, yang dapat dinilai berdasarkan metrik kualitas, kuantitas, dan waktu. Evaluasi kualitas kerja didasarkan pada tujuh elemen dalam kuesioner penilaian kinerja, yang disusun berdasarkan indikator ketepatan, keterampilan, dan kesesuaian hasil kerja yang diselesaikan. Kuantitas kerja dievaluasi oleh tiga metrik kinerja, yang dirumuskan berdasarkan indikator yang mencerminkan volume pekerjaan yang dihasilkan karyawan selama jangka waktu tertentu. Sementara itu, waktu dapat dievaluasi oleh dua metrik, yang dirumuskan berdasarkan indikator kapasitas karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan dalam jangka waktu yang ditentukan.

3.6.2 Budaya Kerja

Budaya kerja mencakup kumpulan nilai, keyakinan filosofis, dan pemahaman yang dianut bersama oleh setiap individu, yang membentuk asumsi dasar yang memandu perilaku, proses berpikir, pembuatan aturan, pengambilan keputusan, dan berbagai aspek lainnya dalam suatu organisasi. Dimensi budaya kerja ada enam yaitu, Jarak kekuasaan yang terwakilkan oleh empat item, *Individualisme vs Kolektivisme* terwakilkan oleh dua item, *maskulinity vs femininity* terwakilkan oleh lima item, penghindaran ketidak pastian terwakilkan oleh tiga item, Orientasi jangka panjang vs Orientasi jangka pendek terwakilkan oleh dua item, *Indulgence vs Restraint* terwakilkan oleh delapan item.

3.6.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana seorang karyawan memandang peran dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti sifat pekerjaan, kompensasi, manajemen, rekan kerja, peluang untuk maju, lingkungan kerja, dan stabilitas dalam pekerjaan. Evaluasi posisi dilakukan melalui enam komponen pada skala kepuasan kerja, yang disusun berdasarkan indikator yang mewakili sifat pekerjaan, seperti minat, kemampuan, pendidikan, kebanggaan, tanggung jawab, dan perasaan senang. Dimensi penghargaan dapat dievaluasi berdasarkan lima item pada skala kepuasan kerja, yang disusun berdasarkan indikator yang mewakili komponen penghargaan, seperti gaji, posisi, dan persyaratan karyawan. Komponen pengawasan dapat dievaluasi menggunakan lima item yang disusun berdasarkan indikator motivasi dan bimbingan.

Skala kepuasan kerja terdiri dari empat aspek yang digunakan untuk mengevaluasi aspek rekan kerja. Elemen-elemen tersebut disusun berdasarkan indikator pemberian dorongan moral dan pemberian nasihat. Skala kepuasan kerja terdiri dari tiga skala yang disusun berdasarkan indikator promosi dan peningkatan pengetahuan. Skala-skala ini digunakan untuk mengevaluasi aspek peluang promosi. Penilaian kondisi kerja dapat dilakukan dengan mengevaluasi kenyamanan dan kesejahteraan karyawan. Skala kepuasan kerja berisi empat item yang menunjukkan keamanan kerja, dan dapat digunakan untuk mengevaluasi aspek-aspek keamanan kerja berdasarkan status karyawan dalam organisasi.

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

No	Nama Variabel	Indikator	Simbol	Sumber
1	Kinerja Karyawan	Ketelitian, keterampilan, kesesuaian, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu (Indrawati & Setiawan, 2024).	Y	Kuisisioner
2	Budaya Kerja	Tanggung jawab dan rajin (Mahendra, 2023).	X	Kuisisioner
3	Kepuasan Kerja	Dukungan internal, kompetensi, dan kemampuan penyesuaian kerja (Pratama & Rizky, 2024).	Z	Kuisisioner

Sumber: Olahan Peneliti

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner berfungsi sebagai metode pengumpulan data, memanfaatkan serangkaian pertanyaan yang diajukan kepada responden agar mereka memberikan tanggapan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kuesioner yang digunakan berbentuk tertutup, yang menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga responden hanya dapat memberikan satu jawaban. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert (1-4), dengan setiap respons diberi skor 1 hingga 4 dengan rincian sebagai berikut:

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Sangat Tidak Setuju diberi skor | 1 |
| 2. Tidak Setuju diberi skor | 2 |
| 3. Setuju diberi skor | 3 |
| 4. Sangat Setuju diberi skor | 4 |

Nilai yang lebih tinggi yang diberikan oleh responden akan menunjukkan dampak positif yang lebih kuat dari faktor tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan.

3.7.1 Uji Instrumen Penelitian

Pengujian awal instrumen penelitian berfungsi sebagai metode penting untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas data yang dikumpulkan, serta setiap item kuesioner yang diisi oleh peserta. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan data sebagai sarana pembuktian hipotesis.

a. Uji Validitas

Validitas mengacu pada tingkat presisi suatu alat ukur. Alat ukur tersebut harus memiliki akurasi yang tinggi, terutama ketika digunakan sebagai alat penelitian. Validitas akan meningkatkan akurasi data yang dicari oleh peneliti. Penelitian ini menilai akurasi alat ukur, yaitu skala *Likert* yang digunakan dalam kuesioner. Suatu kuesioner dianggap valid apabila pertanyaan-pertanyaannya secara efektif mengungkapkan pengukuran yang dimaksud (Ghozali, 2007 : 49). Uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor.

Tahapan melihat ukuran uji validitas menggunakan syarat sebagai berikut:

- a. Nilai KMO berfungsi sebagai indeks untuk menilai kecukupan sampel, menyediakan sarana untuk mengevaluasi kesesuaian analisis faktor. Nilai KMO yang berkisar antara 0,5 hingga 1 menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut memadai.
- b. *Nilai Communalities* merupakan estimasi varians bersama atau umum di antara variabel-variabel yang terlibat adalah estimasi dari share atau common variance diantara variabel-variabel. Jika indeks *communalities* sama dengan atau melebihi 0,5 ($\geq 0,5$), variabel tersebut tetap layak untuk diprediksi dan dianalisis lebih lanjut.

- c. *Factor loading* menunjukkan derajat hubungan antara suatu indikator dan faktor yang dibangun (Malhotra, 2007). Suatu indikator dianggap memenuhi syarat untuk membentuk suatu faktor jika pemuatan faktornya lebih besar atau sama dengan 0,5 ($\geq 0,5$).

b. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah metode untuk menilai kuesioner yang berisi indikator variabel. Menurut Ghazali (2011) suatu kuesioner dianggap reliabel jika respons individu terhadap pernyataan tersebut tetap konstan atau stabil dari waktu ke waktu.

Penilaian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak statistik SPSS 21 dan reliabilitas dievaluasi menggunakan metode pengukuran *Cronbach's Alpha*. Yakni:

$$R_{ii} = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t^2} \right)$$

Keterangan:

R_{ii} = reliabilitas instrument

K = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$ = jumlah varian butir

σ^2 = varian total

c. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menilai apakah distribusi data sesuai dengan distribusi normal atau menyimpang. Uji normalitas mengevaluasi data kami terhadap kumpulan data berdistribusi normal yang memiliki rerata dan deviasi

standar yang sama dengan data kami. Uji normalitas menggunakan nilai signifikansi pada bagian Kolmogorov-Smirnov ketika ukuran sampel melebihi 50 responden, sedangkan untuk sampel dengan kurang dari 50 responden, nilai signifikansi pada bagian Shapiro-Wilk digunakan. Peneliti menggunakan Sig. pada bagian Kolmogorov-Smirnov karena penelitian ini melibatkan 105 responden. Dasar pengambilan keputusan pada uji normalitas adalah sebagai berikut:

- 1) Angka signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov Sig. > 0.05 , maka data berdistribusi normal.
- 2) Angka signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov Sig. < 0.05 , maka data tidak berdistribusi normal.

3.7.2 Analisis Data

Analisis data dilakukan untuk memastikan dampak yang diduga dari budaya organisasi (variabel independen) terhadap kinerja karyawan (variabel dependen), dengan menggunakan metode analisis kualitatif dan kuantitatif.

A. Path Analysis (Analisis Jalur)

Analisis jalur berfungsi sebagai perluasan dari analisis regresi linier berganda, yang menggunakan teknik regresi untuk memperkirakan hubungan kausal antar variabel dalam model kausal yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan kerangka teoritis. Analisis jalur saja tidak cukup untuk menetapkan hubungan kausal dan tidak boleh diandalkan oleh peneliti untuk mengeksplorasi hubungan kausal antar variabel. Sebuah model yang didasarkan pada prinsip-prinsip teoretis telah digunakan untuk menetapkan hubungan kausal antar variabel. Penggunaan analisis jalur terbatas pada penentuan pola hubungan antara tiga variabel atau lebih dan

tidak mampu mengonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas yang jelas (Ghozali, 2001).

Analisis jalur digunakan untuk memeriksa data yang diperoleh, karena model yang dibangun mengungkap hubungan timbal balik di antara beberapa variabel yang dapat dinilai secara bersamaan. Selain itu variabel dependen pada satu hubungan yang sudah ada, akan menjadi variabel independen pada hubungan selanjutnya (Sekaran, 2006). Dalam analisis jalur (*Path Analysis*) terdapat langkah sebagai berikut:

1. Membangun Model yang Berdasarkan Prinsip-Prinsip Teoretis
2. Analisis Asumsi yang Mendasari Analisis Jalur (*Analisis Path*)

Asumsi yang melandasi analisis *path* dalam penelitian ini adalah:

1. Model analisis jalur menunjukkan hubungan linear antar variabel.
2. Hanya model yang menunjukkan rekursi yang perlu dipertimbangkan, khususnya sistem yang dicirikan oleh aliran kausal searah. Analisis jalur tidak berlaku untuk model yang menunjukkan kausalitas resiprokal.
3. Variabel endogen diukur setidaknya pada skala interval
4. *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan handal).
5. Model yang diperiksa didefinisikan (diidentifikasi) secara akurat sesuai dengan teori dan konsep terkait.
 - a. Pendugaan Parameter atau Perhitungan Koefisien *Path*
 - b. Pemeriksaan Validitas Model

Tahap selanjutnya dalam analisis jalur melibatkan verifikasi validitas model. Validitas suatu analisis bergantung pada terpenuhinya asumsi-asumsi yang mendasarinya. Terdapat dua indikator validitas modal untuk analisis *path* yaitu koefisien determinasi total dan teori timing :

a. Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan rumus sebagai berikut :

$$R_m^2 = 1 - X_{e1}^2 X_{e2}^2 \dots \dots \dots X_{ex}^2$$

b. Teori Triming

Penilaian validitas koefisien jalur untuk setiap pengaruh langsung mengikuti prinsip yang sama seperti analisis regresi, memanfaatkan nilai uji-p yang diperoleh dari uji-t, khususnya mengevaluasi koefisien regresi variabel yang terstandarisasi sebagian.

3.8 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan uji t, standardized koefisien beta, nilai R^2 , dan uji sobel (Ghozali, 2016:233).

a. Uji t (t-test)

Uji ini bertujuan untuk menilai sejauh mana setiap variabel independen secara signifikan memengaruhi variabel dependen pada tingkat keyakinan tertentu. Hipotesis nol diterima ketika nilai t-tabel melebihi nilai t-tabel hitung, yang menunjukkan bahwa variabel independen tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Ha diterima ketika nilai t-thitung melebihi nilai t-tabel, yang menandakan bahwa variabel independen secara

signifikan memengaruhi variabel dependen.

b. Standardized koefisien beta

Penilaian ini bertujuan untuk menguji koefisien regresi yang diperoleh dari beberapa persamaan yang menggunakan berbagai unit. Persamaan regresi dengan nilai beta yang lebih besar menunjukkan dampak yang lebih nyata terhadap variabel dependen untuk setiap peningkatan 1 unit pada variabel independen (Gujarati, 2009:20).

c. Nilai R^2 (koefisien determinasi)

Uji ini bertujuan untuk memastikan proporsi variabel bebas (F) di dalam model yang memengaruhi variabel terikat (Y), sedangkan efek residual dikaitkan dengan variabel bebas (F) yang dikeluarkan dari model. Nilai R^2 dianggap baik bila koefisien determinasi sama dengan satu atau mendekati satu (Gujarati, 2009: 187).

d. Uji Sobel atau Uji Mediasi

Pengujian mediasi dapat dilakukan menggunakan proses yang ditetapkan oleh Sobel, yang disebut sebagai uji Sobel (Ghazali, 2016: 237) sobel dilakuakn dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z. Standar eror koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b dan besarnya standar error pengaruh tidka langsung (*indirect effect*) adalah S_{ab} yang dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$Sp^2 P^3 \sqrt{P3^2 Sp2^2} + P2^2 Sp3^2 + Sp3^2 Sp3^2$$

Untuk mengevaluasi signifikansi efek tidak langsung, penting untuk

menghitung nilai t dari koefisien ab dengan menggunakan rumus yang tersaji sebagai berikut:

$$t = \frac{p^2 p^3}{Sp^2 p^3}$$

Nilai t yang dihitung dibandingkan dengan nilai t yang ditabulasi. Ketika nilai t yang dihitung melampaui nilai t yang ditabulasi, kita dapat menyimpulkan adanya efek mediasi. Uji Sobel memerlukan ukuran sampel yang cukup besar. Dalam situasi dengan ukuran sampel terbatas, uji Sobel menunjukkan penurunan konservatisme. Terdapat dua kategori efek mediasi yang berbeda: mediasi penuh dan mediasi parsial. Tidak adanya pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen menunjukkan bahwa mediasi penuh telah terjadi, yang menunjukkan bahwa mediator telah sepenuhnya memediasi pengaruh variabel eksogen. Secara bersamaan, mediasi parsial menunjukkan bahwa variabel eksogen memberikan pengaruh langsung yang kuat pada variabel endogen dan pengaruh tidak langsung melalui mediator.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti adalah bahwa penelitian ini mendukung semua hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang lebih kuat berkorelasi dengan peningkatan kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif sangat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung unggul.
4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Provinsi Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja.

5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan di atas adalah sebagai berikut:

1. Bank Indonesia Provinsi Lampung terus memperkuat budaya organisasi dan menanamkan nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, inovasi, serta profesionalisme. Kegiatan internal seperti diskusi, dan contoh yang baik dari pimpinan (*lead by example*) juga perlu untuk membantu membangun budaya yang kokoh.
2. Bank Indonesia Provinsi Lampung perlu melakukan evaluasi budaya organisasi dengan fokus pada peningkatan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan membangun komunikasi yang lebih terbuka, mendorong kolaborasi dalam tim, dan menerapkan mekanisme pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai level karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi lebih inklusif dan dapat mendorong kinerja dan kepuasan kerja yang lebih baik.
3. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menyempurnakan faktor-faktor yang memengaruhinya, termasuk penghargaan, kemajuan karier, komunikasi yang transparan, dan suasana kerja yang kondusif. Survei kepuasan kerja secara berkala dapat dilakukan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
4. Mengintegrasikan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dalam Kebijakan SDM serta program pengembangan SDM untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan. Selain itu untuk mendukung budaya organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja juga perlu adanya program penghargaan dan pengakuan, pelatihan, dan pembinaan.

5. Melakukan evaluasi beban kerja melalui *workload analysis* yang komprehensif dan penyederhanaan proses kerja dengan penggunaan dukungan teknologi untuk meminimalisasi tugas-tugas administratif, menetapkan target kinerja yang realistis sesuai dengan sumber daya yang tersedia serta evaluasi secara rutin terhadap implementasi budaya organisasi dan tingkat kepuasan kerja.
6. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah memperluas sampel penelitian agar hasil penelitian lebih akurat dan memastikan bahwa metrik yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam penelitian selanjutnya menggunakan pernyataan yang selaras dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi, sehingga dapat dijadikan dasar dalam pelaksanaan rotasi pekerjaan.

5.3 Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan wawasan baru atau teori baru terhadap budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Implikasi penelitian ini terdiri dari dua implikasi, yaitu secara teoritis dan secara praktis. Implikasi secara teoritis adalah budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Implikasi secara praktis adalah kontribusi langsung terhadap karyawan berkaitan dengan temuan langsung pada hasil penelitian melalui budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

5.3.1 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung semakin membuktikan signifikansi teori dan mendukung hasil temuan penelitian terdahulu

khususnya dalam penelitian terkait budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

5.3.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung memberikan kontribusi nyata bahwa signifikansi dari variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja dapat diterapkan di lingkungan kerja. Penelitian ini dapat membantu khususnya kepada pihak manajemen agar dapat melakukan optimalisasi kinerja karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung. Penelitian ini memberikan kontribusi secara praktis di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung agar dapat mengetahui apa saja yang mendapatkan perhatian khusus guna memperbaiki dan meningkatkan terkait budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan adanya temuan yang diperoleh berikut ini implikasi penelitian ini:

1. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung berpotensi meningkatkan pengelolaan sumber daya manusianya, terutama di bidang budaya organisasi, kinerja pegawai, dan kepuasan pegawai. Peningkatan ini dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih termotivasi, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik dan kontribusi yang signifikan bagi lembaga.
2. Bagi peneliti selanjutnya temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga mengenai budaya organisasi, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Niazi, H., Nuryana, M., Ekonomi dan Bisnis, F., & Budi Luhur, U. (2019). Pengaruh Etos Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat). *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, 8(1), 71–85.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2006). "Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness." *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 555-580.
- Dewi, K. S. K., Heryanda. S. M., & Widiastini. N. M. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Adirama Beach Hotel Lovina. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 5(2). Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/23565>
- Fauzi, M., Jatmiko, U., & Munawaroh, N. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 4(9), 170–180.
- Fauziek, E., & Yanuar. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan Vol. 3 No. 3*, <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13155>:
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309–320. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Hendrayana, I. G. N. B., Wimba, I. G. A., & Sugianingrat, I. P. W. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(4), 1357-1368. <https://doi.org/10.32795/vol4wamrtno1th24>
- Indrawati, A. Y., & Setiawan, A. H. (2024). Implementasi Kebijakan Bantuan Langsung Tunai Dana Desa dalam Menanggulangi Dampak Pandemi Covid-19 di Desa Cipelang Kecamatan Cijeruk Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Kewirausahaan, dan Kesehatan (JIMKES)*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.37012/jimkes.v5i1.469>

- Koesmono, T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi, terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada subsektor Indutri Pengolahan Kayu skala menengah di JawaTimur. Vol.7*
- Kokiroba, E. K., Areros, W. A., & Sambul, S. A. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado. *Productivity*, 2(4), 294–298. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/34896>
- Kuncorowati, H., & Supardin, L. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 8(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i1.12421>
- Luthfiana, T., & Firdaus, F. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. *Soetomo Management Review*, 2(3), 45–60.
- Mahendra, R. (2023). Strategi Dinas Sosial dalam Menangani Kemiskinan Ekstrem di Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik (JIPOSPOL)*, 3(3), 300–309. <https://doi.org/10.37012/jipos.v3i3.4310>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda.
- Ningsih, L. W. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Afektif pada PT Cipta Nirmala. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 322–332. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p322-332>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (2014). "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment." *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484-517.
- Pradana, B. I. ., & Ardiyansyah, A. I. . (2022). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 1(2), 212–221. <https://doi.org/10.21776/jki.2022.01.2.10>
- Pratama, G. D., & Rizky, A. R. (2024). Strategi Dinas Sosial Dalam Menangani Kemiskinan Ekstrem di Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Risoma: Jurnal Riset Sosial dan Manajemen*, 2(3), 103–109. <https://doi.org/10.59198/risoma.v2i3.394>
- Pebrianto, D., & Hamdani, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Tiga Daun Kapuas. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 9(1), 100–102. [http://ejamm.stiemadani.ac.id/FILE/20161223094723Jurnal 4 Full Text.pdf](http://ejamm.stiemadani.ac.id/FILE/20161223094723Jurnal%204%20Full%20Text.pdf)

- Prasetyo, A. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Menggunakan Structural Equation Model. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 7(3), 187–200.
- Robbins, S. P. (2004). *Manajemen*. Indeks.
- Robbins, S. P. & T. A., & Judge. (2014). *Perilaku Organisasi, Edisi 16*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Samsudin, A., Prabowo, B., Amalia, S. N., Sijabat, R. S., & Salsabila, H. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT Indofood. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1800–1809.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua*. Center For Academic Publising Service (CAPS).
- Surya, J. E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 759–768. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p759-768>
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Torang, S. (2016). *Organisasi dan Manajemen*. CV Alfabeta.
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 31 No. 1 Februari 2016|*, 31 (2).
- Wijaya, I. P. H. A., Abiyoga Wulandari, N. L. A., & Wina Premayani, N. W. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(3), 556-563. <https://doi.org/10.32795/vol4wamrtno1th24>
- Windaryadi, C. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya Vol.16 (3), 2018*, 16 (3).

Zahara, L., & Kasmiruddin, K. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Prima Sugih Abadi. *eCo-Fin*, 7(1), 14–23.