

**PENGARUH KEBERAGAMAN GENDER DI
TINGKAT MANAJERIAL TERHADAP
KUALITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN
STRATEGIS DI BANK BRI**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**ADILAKSANA SUKARYONO
NIM. 12010123423279**

FEB UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2025



SERTIFIKASI

Saya, Adilaksana Sukaryono yang bertandatangan di bawah ini, menyatakan bahwa Tesis yang saya ajukan merupakan hasil saya sendiri dan belum pernah di sampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen atau pun program lainnya. Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 22 September 2024



Adilaksana Sukaryono

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

Pengaruh Keberagaman Gender di Tingkat Manajerial Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis di Bank BRI

Yang disusun oleh Adilaksana Sukaryono, NIM 12010123423279
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 September 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 30 September 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Pembimbing



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Dr. Mahfudz, S.E., M.T.

ABSTRACT

Gender diversity at the managerial level is an important issue in the dynamics of modern organizations, particularly in the banking sector, which is required to remain adaptive in facing competitive challenges. This study aims to analyze the influence of managerial-level gender diversity on the quality of strategic decision-making at Bank BRI. The research background is based on the imbalance of gender representation in managerial positions, where women are still relatively underrepresented compared to men, especially in business manager roles that are more strategic in nature. This condition raises the question of how far gender diversity can affect organizational culture, perceived organizational support, and the quality of strategic decision-making in Indonesia's banking sector.

The research method employs a quantitative approach with Structural Equation Modeling (SEM) analysis using AMOS software. Primary data were collected through questionnaires using a Likert scale distributed to 81 respondents, consisting of business managers and support managers of Bank BRI. The variables examined include managerial-level gender diversity (X1), perceived organizational support (X2), organizational culture (Y1), and strategic decision-making (Y2). Secondary data were obtained from internal company documentation, annual reports, and relevant literature.

The findings indicate that gender diversity has a positive influence on organizational culture. In addition, perceived organizational support was found to contribute to strengthening an inclusive organizational culture. A strong organizational culture, in turn, enhances the quality of strategic decision-making. Thus, gender diversity and organizational support can be regarded as interrelated factors in fostering a healthy and competitive organizational climate.

These findings provide theoretical contributions to the literature on management and gender, as well as practical recommendations for Bank BRI in promoting gender equality at the managerial level. Increasing the representation of women in strategic positions not only reflects a commitment to inclusivity but also serves as an important strategy to strengthen organizational effectiveness, particularly in facing the growing competition within the banking sector.

Keywords: *gender diversity, managerial, organizational culture, perceived organizational support, strategic decision-making, Bank BRI.*

ABSTRAK

Keberagaman gender di tingkat manajerial merupakan isu penting dalam dinamika organisasi modern, terutama di sektor perbankan yang dituntut adaptif dalam menghadapi tantangan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keberagaman gender di tingkat manajerial terhadap kualitas pengambilan keputusan strategis di Bank BRI. Latar belakang penelitian didasarkan pada ketimpangan representasi gender dalam posisi manajerial, di mana perempuan masih relatif kurang terwakili dibandingkan laki-laki, khususnya pada jabatan manajer bisnis yang bersifat lebih strategis. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana keberagaman gender dapat memengaruhi budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, serta kualitas keputusan strategis di sektor perbankan Indonesia.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan perangkat lunak AMOS. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert yang disebarkan kepada 81 responden, terdiri atas manajer bisnis dan manajer support Bank BRI. Variabel yang diteliti meliputi keberagaman gender di tingkat manajerial (X1), persepsi dukungan organisasi (X2), budaya organisasi (Y1), dan pengambilan keputusan strategis (Y2). Data sekunder dikumpulkan dari dokumentasi internal perusahaan, laporan tahunan, serta literatur yang relevan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman gender memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Selain itu, persepsi dukungan organisasi terbukti berkontribusi dalam memperkuat budaya organisasi yang inklusif. Budaya organisasi yang kuat pada gilirannya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, keberagaman gender dan dukungan organisasi dapat dipandang sebagai faktor penting yang saling terkait dalam membangun iklim organisasi yang sehat dan berdaya saing.

Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi literatur manajemen dan gender, serta menawarkan rekomendasi praktis bagi Bank BRI dalam mendorong kesetaraan gender di tingkat manajerial. Peningkatan representasi perempuan dalam posisi strategis tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap inklusivitas, tetapi juga menjadi strategi penting dalam memperkuat efektivitas organisasi, khususnya dalam menghadapi persaingan sektor perbankan yang semakin ketat.

Kata Kunci: *keberagaman gender, manajerial, budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, pengambilan keputusan strategis, Bank BRI.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai syarat memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, sehingga saran dan kritik sangat diharapkan. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

1. Bp Prof Faisal Selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
2. Bp Dr. Mahfudz, S.E., M.T selaku Ketua Departemen Manajemen FEB Universitas Diponegoro sekaligus Dosen Pembimbing tesis yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D. selaku Ketua Program Studi S2-Manajemen.
4. Dosen Penguji yang telah banyak memberikan masukan yang berharga dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
6. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam

menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

7. Keluargaku tersayang yang telah memberikan segala dukungan dan perhatiannya.
8. Rekan-rekan kuliah, terima kasih atas dukungan & semangat persahabatan selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
9. Responden dan semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, September 2025

Adilaksana Sukaryono

FEB UNDIP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian	6
1.4.1. Kegunaan Teoritis.....	6
1.4.2. Kegunaan Praktis	7
1.5. Sistematika Penulisan	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. Pengambilan Keputusan Strategis	9
2.1.2. Keberagaman Gender	10
2.1.3. Budaya Organisasi.....	11
2.1.4. Hubungan antar Variabel	12
2.2. Penelitian Terdahulu	19
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	21
2.3.1. Hipotesis.....	21
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	22

BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	24
3.1.1. Keberagaman Gender di Tingkat Manajerial (X1 - Variabel Independen).....	24
3.1.2. Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organizational Support/ POS</i>) (X2 - Variabel Independen)	26
3.1.3. Budaya Organisasi (Y1 - Variabel Mediasi/ Mediating).....	28
3.1.4. Pengambilan Keputusan Strategis (Y2 - Variabel Dependen) ..	29
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	31
3.2.1. Jenis Data.....	31
3.2.2. Sumber Data.....	31
3.3. Populasi Penelitian, Sampel Penelitian, Teknik Penentuan Ukuran Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	32
3.3.1. Populasi Penelitian.....	32
3.3.2. Sampel Penelitian.....	33
3.3.3. Teknik Penentuan Ukuran Sampel	33
3.3.4. Teknik Pengambilan Sampel	34
3.4. Teknik Pengumpulan Data	34
3.4.1. Kuesioner.....	34
3.4.2. Dokumentasi.....	35
3.5. Teknik Analisis Data.....	35
BAB IV ANALISIS DATA.....	39
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	39
4.2. Proses dan Hasil Analisis/Komputasi Data	41
4.2.1. Uji Kualitas Instrumen.....	42
4.2.2. Godness-of-Fit Model SEM (AMOS).....	49
4.3. Pengujian Hipotesis atau Pertanyaan Penelitian	54
4.3.1. Interpretasi Hasil Uji Hipotesis	56
4.3.2. Kesimpulan Umum	57
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian.....	57

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	62
5.1. Kesimpulan.....	62
5.2. Implikasi Manajerial	63
5.3. Keterbatasan Penelitian	64
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	65
DAFTAR PUSTAKA.....	66
LAMPIRAN.....	69



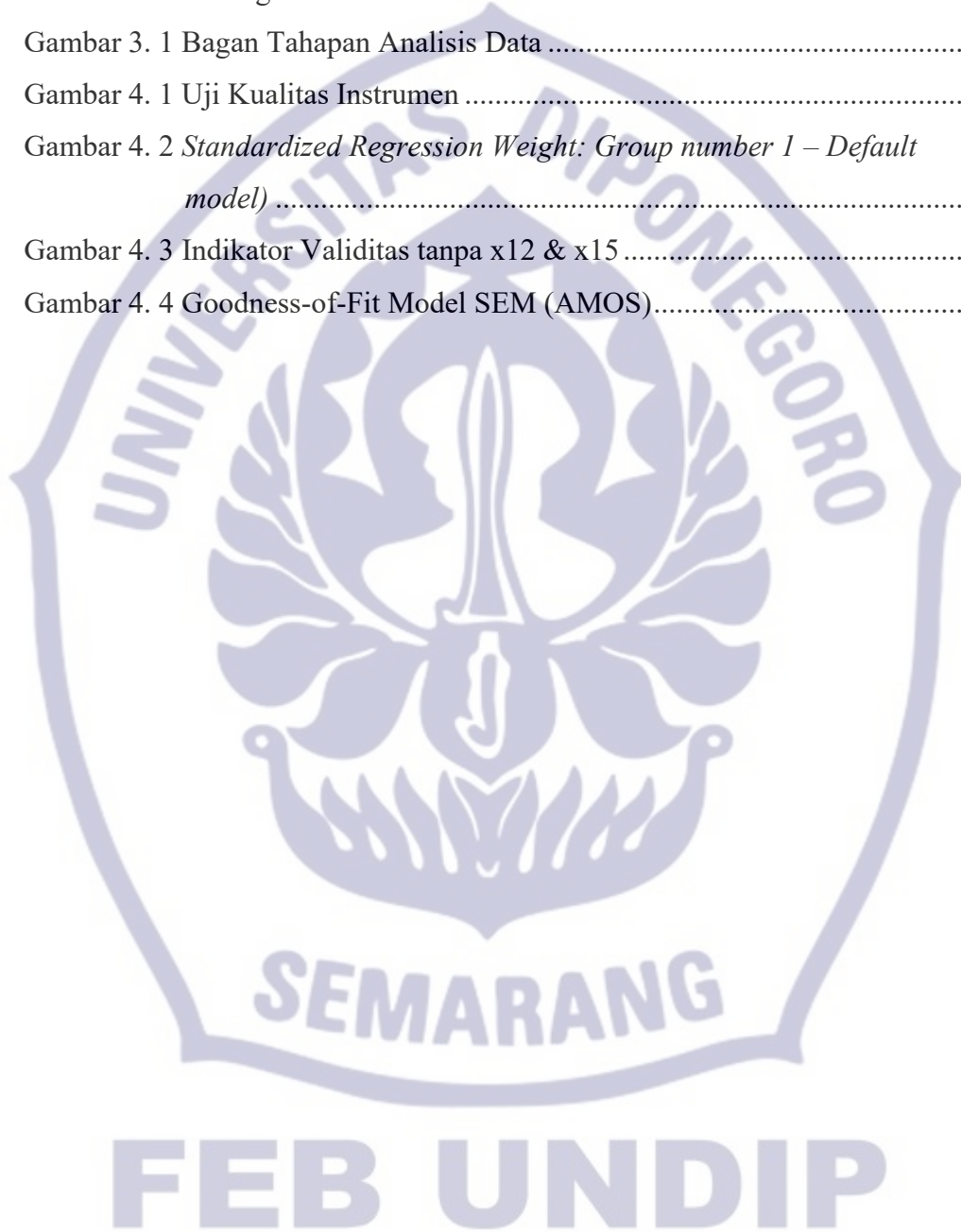
DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Internal BRI per Agustus 2024.....	2
Tabel 1. 2 <i>Research Gap</i> Penelitian	4
Tabel 3. 1 Rincian Populasi Manajer Berdasarkan Gender	32
Tabel 4. 1 Jumlah Pekerja berdasarkan Usia	40
Tabel 4. 2 Jumlah Pekerja berdasarkan Jabatan	40
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden	41
Tabel 4. 4 Goodness-of-Fit Model SEM (AMOS)	50
Tabel 4. 5 <i>Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)</i> ...	51
Tabel 4. 6 <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	54
Tabel 4. 7 Pengujian Hipotesis atau Pertanyaan Penelitian	56

FEB UNDIP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritik	23
Gambar 3. 1 Bagan Tahapan Analisis Data	38
Gambar 4. 1 Uji Kualitas Instrumen	42
Gambar 4. 2 <i>Standardized Regression Weight: Group number 1 – Default model)</i>	43
Gambar 4. 3 Indikator Validitas tanpa x12 & x15	47
Gambar 4. 4 Goodness-of-Fit Model SEM (AMOS)	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	69
Lampiran 2. Draft Wawancara.....	70
Lampiran 3. Data Penelitian.....	76
Lampiran 4. Hasil Output SEM AMOS.....	99
Lampiran 5. Curriculum Vitae	103



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi dan perubahan sosial yang cepat, isu gender semakin mendapatkan perhatian di berbagai bidang. Gender bukan hanya merupakan atribut biologis, melainkan lebih kompleks, karena dipengaruhi oleh faktor sosial, budaya, dan psikologis. Dalam konteks masyarakat, gender mencerminkan peran yang dikonstruksi oleh norma-norma sosial. Di Indonesia, peran gender konvensional sering kali menempatkan laki-laki yang mana sebagai pencari nafkah utama, sedangkan perempuan yang lebih banyak berperan sebagai pengurus rumah tangga. Namun, perkembangan zaman dan meningkatnya partisipasi perempuan di berbagai sektor profesional menantang kontrak sosial tersebut. Dengan kata lain, adanya perubahan dalam peran gender di Indonesia menunjukkan kebutuhan untuk memeriksa bagaimana dinamika ini berdampak pada berbagai sektor, termasuk sektor perbankan.

Peran gender di Indonesia secara khusus dibentuk oleh kontrak sosial, yang memang menempatkan laki-laki sebagai pencari nafkah dan perempuan sebagai pengurus rumah tangga (Dewi et al. 2024). Meski demikian, seiring meningkatnya partisipasi perempuan di berbagai sektor profesional, pola tradisional ini mulai berubah. Seperti Bank BRI, sebagai salah satu lembaga keuangan terbesar di Indonesia, memiliki peran strategis dalam mendorong inovasi dan pengambilan keputusan yang efisien. Keberagaman gender di tingkat manajerial dapat menjadi

faktor penting dalam memengaruhi pengambilan keputusan strategis. Perspektif yang beragam diharapkan mampu meningkatkan efektivitas keputusan yang diambil oleh bank. Karena itu, sangat penting untuk menganalisis lebih lanjut data terkait representasi perempuan dalam posisi manajerial.

Tabel 1. 1
Data Internal BRI per Agustus 2024

Padesc	MANAJER BISNIS		MANAJER SUPPORT		Grand Total
	Female	Male	Female	Male	
Kantor Pusat	41	39	171	282	533
Regional Office Bandar Lampung	5	60	2	4	71
Regional Office Bandung	31	156	1	7	195
Regional Office Banjarmasin	23	126		9	158
Regional Office Denpasar	20	105	1	10	136
Regional Office Jakarta 1	33	77	13	15	138
Regional Office Jakarta 2	57	147	13	22	239
Regional Office Jakarta 3	33	140	11	11	195
Regional Office Jayapura	4	49	1	3	57
Regional Office Makassar	19	132	2	11	164
Regional Office Malang	26	139	4	6	175
Regional Office Manado	10	79	2	5	96
Regional Office Medan	21	114	4	12	151
Regional Office Padang	7	56	1	6	70
Regional Office Palembang	12	99	5	8	124
Regional Office Pekanbaru	8	88	3	8	107
Regional Office Semarang	46	105	2	3	156
Regional Office Surabaya	39	101	8	9	157
Regional Office Yogyakarta	48	142	5	4	199
Grand Total	483	1954	249	435	3121

Sumber: Master Data Internal Bank BRI, 25 Agustus 2024

Berdasarkan data Internal BRI per Agustus 2024, terdapat ketimpangan gender yang signifikan di posisi manajerial. Dari 2.437 manajer bisnis, hanya 483 orang atau sekitar 20% adalah perempuan, sedangkan sisanya, 1.954 orang, adalah laki-laki. Sementara itu, di posisi manajer *support*, terdapat 249 perempuan dan 435 laki-laki. Meskipun jumlah perempuan yang menduduki posisi manajerial mulai meningkat, tetapi masih belum setara dengan laki-laki, terutama di posisi manajer

bisnis yang lebih strategis. Kondisi ini menunjukkan pentingnya keberagaman gender dalam pengambilan keputusan di sektor perbankan.

Ketidaksetaraan gender di tempat kerja sebagai bagian masalah serius yang membutuhkan perhatian dan tindakan dari berbagai pihak. Mengatasi masalah ini memerlukan perubahan budaya, kebijakan yang inklusif, edukasi, dan dukungan dari semua pemangku kepentingan. Kesetaraan gender tidak hanya soal etika, tetapi juga penting untuk pertumbuhan perusahaan, inovasi yang berkelanjutan, dan pembangunan yang inklusif (Leovani, et.al 2023). Selain itu, Ilmu pengetahuan dan masyarakat telah mulai mengakui bahwa perbedaan gender tidak dapat sekadar diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin biologis. Sebaliknya, gender merupakan cara yang lebih kompleks dan bermakna untuk memahami perbedaan individu (Eklund, et.al 2017). Oleh karena itu, penting untuk menelaah lebih dalam terkait dengan keberagaman gender di tingkat manajerial karena dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategis.

Meskipun banyak penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan positif antara keberagaman gender dan pengambilan keputusan, kesenjangan tetap ada dalam konteks sektor perbankan Indonesia, terutama di Bank BRI. Sebagai contoh, penelitian oleh Gorska menunjukkan bahwa perempuan dalam posisi manajerial dapat mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih demokratis, tetapi kurang keterwakilan perempuan di posisi tersebut menunjukkan potensi yang belum dimanfaatkan (Górska 2016). Penelitian oleh Pratama dan Chaniago menemukan bahwa keberagaman gender di tingkat manajerial PT Jasa Marga (Persero) Tbk. berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan, tetapi kurang

data spesifik di sektor perbankan Indonesia masih menjadi tantangan (Pratama dan Chaniago 2017). Selain itu, Ferrary dan Déo menyatakan bahwa keberagaman gender dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Ferrary dan Déo 2023). Tetapi penelitian ini belum diterapkan secara mendalam pada konteks perbankan di Indonesia.

Tabel 1. 2
Research Gap Penelitian

No	Peneliti	Tahun	Jenis Penelitian	Kesenjangan
1.	Gorska	2016	Studi tentang gaya kepemimpinan perempuan	Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan perempuan tanpa mengeksplorasi dampak keberagaman gender pada sektor perbankan.
2.	Pratama dan Chaniago	2017	Studi keberagaman gender di PT Jasa Marga	Penelitian ini mengkaji keberagaman gender di sektor konstruksi, sehingga hasilnya kurang relevan untuk sektor perbankan.
3.	Ferrary dan Déo	2023	Analisis dampak keberagaman gender pada kinerja perusahaan	Penelitian ini tidak membahas secara spesifik dampak keberagaman gender pada pengambilan keputusan strategis.
4.	Dewi et al.	2024	Analisis peran gender di Indonesia	Penelitian ini berfokus pada peran gender secara umum, tanpa mengkaji pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan di sektor perbankan.

Kesenjangan ini menyoroti pentingnya penelitian yang lebih mendalam mengenai keberagaman gender di sektor perbankan, khususnya pada manajer di Bank BRI yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis. Penelitian ini diharapkan dapat menutup kesenjangan tersebut dengan memberikan pemahaman yang lebih terperinci mengenai bagaimana keberagaman gender di tingkat manajerial dapat memengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam konteks perbankan di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya literatur mengenai dampak keberagaman gender di level manajerial terhadap proses pengambilan keputusan strategis di Bank BRI. Oleh karena itu, dari hasil penelitian diharapkan dapat memberikan suatu kontribusi wawasan yang dapat bermanfaat bagi akademisi dan praktisi di industri perbankan.

1.2. Rumusan Masalah

Keberagaman gender di tingkat manajerial di Bank BRI dapat berdampak pada proses dan kualitas pengambilan keputusan strategis. Namun, sejauh mana dampak tersebut terjadi masih memerlukan penelitian lebih lanjut. Berdasarkan hal tersebut, pertanyaan dalam penelitian ini ialah:

1. Apakah keberagaman gender di tingkat manajerial berpengaruh terhadap budaya organisasi?
2. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi di Bank BRI?

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan strategi di Bank BRI?

1.3. Tujuan Penelitian

Pada penelitian memiliki tujuan untuk dapat mencapai beberapa hal sebagai bentuk pemecahan masalah yang telah dirumuskan, yaitu:

1. Menganalisis dan menguji pengaruh keberagaman gender di tingkat manajerial terhadap budaya organisasi di Bank BRI.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap budaya organisasi di Bank BRI.
3. Menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pengambilan keputusan strategis di Bank BRI.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Pada penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur terkait dengan teori manajemen strategis, terutama dalam konteks keberagaman gender di industri perbankan. Selain itu, dalam penelitian juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur yang membahas peran gender dalam pengambilan keputusan strategis, yang dapat menjadi referensi baru bagi para penelitian terkait dengan bidang manajemen dan gender.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Pada penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai keberagaman gender di posisi manajerial memengaruhi proses pengambilan keputusan strategis, sehingga dapat menjadi panduan dalam karier manajemen strategis di masa depan. Selain itu, diharapkan hasil penelitian dapat digunakan oleh manajemen Bank BRI dan dapat untuk bank-bank lain di Indonesia untuk mengevaluasi dan memperkuat kebijakan keberagaman gender di tingkat manajerial, dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pengambilan keputusan yang lebih inklusif.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini memuat penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik yang teoretis maupun praktis, serta terkait dengan sistematika penulisan. Pendahuluan ini memberikan gambaran umum tentang urgensi penelitian yang dilakukan, ruang lingkup permasalahan, dan kontribusi yang diharapkan dari hasil penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas terkait dengan teori-teori yang relevan dengan penelitian, meliputi konsep manajemen strategis, keberagaman gender, dan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, bab ini juga mencakup tinjauan terhadap penelitian sebelumnya dan identifikasi kesenjangan penelitian untuk

memperkuat dasar teoretis penelitian. Tinjauan pustaka ini bertujuan untuk membangun landasan teoritis yang kokoh sebagai dasar untuk analisis data.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metode yang diterapkan dalam penelitian, termasuk terkait dengan pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data. Pada penjelasan dalam bab ini bertujuan untuk dapat memberikan gambaran tentang penelitian yang dilakukan secara terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dari hasil analisis data, serta pembahasan mengenai pengaruh keberagaman gender di tingkat manajerial terhadap pengambilan keputusan strategis di Bank BRI. Dalam bab ini, hasil penelitian diinterpretasikan dan dianalisis dengan mengacu pada teori yang sudah diuraikan pada Bab II untuk memberikan pemahaman yang mendalam terkait temuan-temuan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh berdasarkan dari hasil penelitian serta saran yang ditujukan untuk pihak-pihak terkait, seperti manajemen Bank BRI, akademisi, dan peneliti selanjutnya. Kesimpulan merangkum jawaban dari rumusan masalah, sedangkan saran memberikan rekomendasi praktis dan arah penelitian lebih lanjut di bidang keberagaman gender dalam pengambilan keputusan strategis.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Landasan Teori

Pada penelitian ini, fokus utama adalah mengeksplorasi dampak keberagaman gender di tingkat manajerial terhadap pengambilan keputusan strategis di Bank BRI. Untuk membangun kerangka rancangan penelitian ini, beberapa teori relevan akan dijelaskan mulai dari variabel dependen, variabel *intervening* (jika ada), variabel pe-moderasi, hingga variabel independen. Teori-teori ini diperlukan untuk memberikan dasar yang kuat bagi analisis empiris yang akan dilakukan.

2.1.1. Pengambilan Keputusan Strategis

Teori pengambilan keputusan menjelaskan cara membantu individu atau organisasi dalam membuat keputusan serta meningkatkan proses pengambilan keputusan di tengah ketidakpastian. Seorang manajer bisa menghadapi keputusan yang rumit meskipun situasi tampak jelas, karena banyak variabel yang memengaruhi dianggap sudah diketahui. Namun, dalam kenyataannya, tidak semua hal dapat dipastikan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang tampak pasti bisa jadi sangat kompleks (Prawirosentono dan Primasari 2022).

Manajemen strategis adalah proses pengelolaan sumber daya perusahaan oleh manajemen tertinggi untuk dapat mencapai tujuan yang memang telah ditetapkan, yang harus diterapkan oleh seluruh anggota perusahaan agar dapat berkembang (Sagala et al. 2023). Gluck et al. dalam Schühly mendefinisikan

manajemen strategis sebagai sistem nilai perusahaan, kemampuan perencanaan, atau tanggung jawab organisasi yang menghubungkan pemikiran strategis dengan pengambilan keputusan operasional di semua tingkat dan di seluruh lini fungsi dalam sebuah perusahaan (Schühly 2022).

Tujuan keputusan strategis adalah untuk memastikan kesuksesan masa depan organisasi dengan menentukan orientasi internal dan eksternal perusahaan (Schühly 2022). Selain itu, penelitian oleh Sujadi dan Setiyanti menyimpulkan penerapan manajemen strategi dalam organisasi pendidikan memberikan keunggulan seperti produktivitas tinggi, posisi kompetitif, dan lingkungan kerja yang kondusif, serta manfaat seperti organisasi yang lebih dinamis, kontrol yang efektif, penyelesaian konflik, kesepakatan strategi, perilaku proaktif, dan peningkatan rasa tanggung jawab di antara semua pihak (Sujadi dan Wiranti 2011).

2.1.2. Keberagaman Gender

Keberagaman gender diukur dengan mengacu pada teori *diversity management* yang melihat perbedaan gender sebagai salah satu faktor penting untuk meningkatkan dalam hal efektivitas organisasi. Keberagaman gender ini berfokus pada bagaimana organisasi mengelola perbedaan-perbedaan ini, baik dalam konteks pengambilan keputusan maupun dalam hubungan interpersonal di tempat kerja (Mishra dan Jhunjhunwala 2013).

Perempuan dan laki-laki dalam organisasi sering kali memiliki gaya pengambilan keputusan yang berbeda. Perempuan dianggap lebih intuitif, *multitasking*, dan lebih baik dalam membangun hubungan interpersonal, sedangkan laki-laki lebih cenderung fokus pada tugas dan keputusan berbasis data dan

prosedur (Mishra dan Jhunjhunwala 2013). Semakin seimbang perbandingan antara laki-laki dan perempuan dalam posisi manajerial, semakin besar keberagaman gender yang dimiliki oleh organisasi tersebut, yang pada gilirannya memengaruhi cara pengambilan keputusan strategis.

2.1.3. Budaya Organisasi

Menurut Killman, budaya organisasi adalah sekumpulan dari nilai, keyakinan, asumsi, dan juga norma yang memang sudah lama diterima dan disepakati oleh anggota dari organisasi sebagai suatu pedoman dalam bertindak dan menyelesaikan masalah. Budaya ini juga disebut sebagai suatu budaya perusahaan, yang meliputi nilai-nilai atau norma-norma yang dijadikan acuan bersama oleh karyawan dalam menghadapi berbagai permasalahan di dalam organisasi. Dalam budaya organisasi, pastinya terjadi proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai yang membentuk perilaku anggota dan menjadi inti atau "jiwa" dari organisasi tersebut. Menurut Sutrisno, bahwa budaya organisasi bertindak sebagai kekuatan sosial yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Setiap anggota organisasi, terutama yang baru, mempelajari budaya ini untuk diterima di lingkungan kerja, memahami apa yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan. Selain itu, norma-norma yang berlaku dalam organisasi juga turut membentuk budaya tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari identitas individu dan kelompok dalam organisasi (Sutrisno 2019).

Budaya organisasi merupakan sistem makna yang diterima bersama dalam suatu organisasi yang meliputi nilai, norma, keyakinan, tradisi, dan juga pola pikir, yang tercermin dalam perilaku sumber daya manusia dan membedakan satu

organisasi dari yang lainnya. Dengan demikian, budaya organisasi mencakup berbagai elemen seperti nilai, norma, keyakinan, tradisi, pola pikir, dan perilaku (Pakpahan 2022).

2.1.4. Hubungan antar Variabel

1. Keberagaman Gender → Budaya Organisasi

Penelitian (Ali, Shin, dan Yang 2025) menemukan bahwa keberagaman gender pada manajemen berhubungan dengan produktivitas karyawan dalam pola hubungan kurvilinear berbentuk U, di mana tingkat keberagaman yang sangat rendah atau sangat tinggi justru mendorong produktivitas lebih baik dibanding tingkat keberagaman sedang. Dengan mengintegrasikan knowledge-based view dan role congruity theory, studi ini menunjukkan bahwa komposisi gender industri memengaruhi hubungan tersebut: di industri mayoritas laki-laki pola U semakin kuat, sementara di industri mayoritas perempuan justru membentuk pola U terbalik. Hasil riset pada 248 organisasi di Australia ini menegaskan bahwa keberagaman gender manajerial dan konteks industri berperan penting dalam membentuk budaya organisasi serta efektivitas kepemimpinan.

Penelitian (El-Khatib, Aboeldahab, dan Hegazy 2025) menyoroti hubungan dinamis antara budaya organisasi dan keberagaman tenaga kerja dalam sektor teknologi industri dengan menggunakan pendekatan mixed methods. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya inklusif mampu memaksimalkan potensi keberagaman untuk meningkatkan inovasi, kepuasan kerja, serta keunggulan kompetitif. Praktik budaya inklusif terbukti berkorelasi

positif dengan keterlibatan dan retensi karyawan, sementara kepemimpinan berperan penting dalam membangun budaya yang menganggap keberagaman sebagai kekuatan. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen keberagaman yang terintegrasi dengan budaya organisasi dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi, meski generalisasinya masih terbatas pada sektor manufaktur.

Penelitian (Tojimatova dan Shin 2025) mengkaji pengaruh gender manajer SDM dan budaya rasionalitas (RC) terhadap hasil kerja karyawan perempuan di Korea Selatan, seperti afinitas interpersonal, keterlibatan kerja, dan loyalitas organisasi. Berdasarkan teori organisasi feminis dan teori identitas sosial, hasil menunjukkan bahwa kehadiran manajer SDM perempuan cenderung meningkatkan hasil positif bagi karyawan perempuan, namun efek ini melemah ketika budaya rasionalitas yang birokratis dan formal terlalu dominan. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas gender manajer SDM sangat dipengaruhi norma budaya organisasi, serta memberikan wawasan teoretis dan praktis untuk membangun lingkungan kerja yang lebih inklusif melalui strategi SDM yang sensitif gender.

Penelitian (Chalermchaikit, Kozak, dan Preudhikulpradab 2024) meneliti inklusi gender dalam praktik pengembangan organisasi dan manajemen SDM di hotel bintang lima dengan membandingkan praktik yang ada, ekspektasi, dan karakteristik manajer umum. Penelitian menggunakan metode campuran: survei kuantitatif terhadap 400 staf eksekutif, wawancara mendalam dengan 22 manajer umum, serta analisis kualitatif melalui coding dan triangulasi tema.

Hasilnya menghasilkan model dan pedoman yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, kebijakan perusahaan, dukungan organisasi, kompetensi inti, dan persepsi gender memainkan peran penting dalam membentuk praktik manajemen yang inklusif.

Penelitian (Cundiff 2022) meneliti perubahan definisi kepemimpinan efektif dan kaitannya dengan persepsi terhadap pemimpin perempuan. Melalui survei eksperimental dengan skenario yang memanipulasi gender, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, ditemukan bahwa perempuan lebih sering dipersepsikan sebagai pemimpin transformasional, meski tidak ada perbedaan signifikan dalam efektivitas kepemimpinan dibanding laki-laki. Budaya organisasi memperkuat hubungan antara gender, gaya kepemimpinan, dan ekspektasi efektivitas, sehingga jika tren kepemimpinan efektif terus selaras dengan peran gender perempuan serta organisasi semakin kolektif, maka perempuan akan dipersepsikan setara dengan laki-laki, meskipun perubahan ini berlangsung lambat dan stereotip masih ada.

2. Persepsi Dukungan Organisasi → Budaya Organisasi

Penelitian (José, Palma-Moreira, dan Au-Yong-Oliveira 2025) mengkaji pengaruh budaya terhadap kinerja yang dipersepsi karyawan, dengan persepsi dukungan organisasi sebagai mediator dan motivasi karyawan sebagai moderator. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung (supportive culture) dan berorientasi tujuan (goal culture) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan afektif karyawan, yang selanjutnya memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja yang

dipersepsi. Motivasi intrinsik dan motivasi teridentifikasi memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya budaya organisasi yang tepat bagi manajer sumber daya manusia untuk meningkatkan persepsi dukungan dan kinerja karyawan.

Penelitian (Irfan dan Al Hakim 2022) menganalisis hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di sebuah rumah sakit swasta di Kota Sidoarjo. Dengan menggunakan metode survei, pengambilan sampel secara accidental sampling terhadap 48 karyawan, data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara singkat, lalu dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta secara simultan keduanya memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian (Choi, Goo, dan Choi 2022) meneliti pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan karyawan melalui komitmen afektif mereka, serta menelaah peran moderasi interdependensi tugas dalam hubungan mediasi tersebut. Hasil dari 222 pasangan atasan-bawahan menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, yang pada gilirannya mendorong perilaku berbagi pengetahuan. Efek mediasi komitmen afektif lebih kuat ketika interdependensi tugas rendah dibanding tinggi, menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi tinggi cenderung berbagi pengetahuan ketika dianggap sebagai perilaku

sukarela. Temuan ini menekankan pentingnya POS dalam mendorong berbagi pengetahuan melalui komitmen organisasi dan menunjukkan bahwa konteks pekerjaan, seperti tingkat interdependensi tugas, memengaruhi kekuatan hubungan tersebut.

Penelitian (Salvador, Moreira, dan Pitacho 2022) menganalisis hubungan antara persepsi budaya organisasi (POC) dan niat keluar karyawan (TI), serta peran mediasi persepsi dukungan organisasi (POS) dan ketidakamanan kerja (JI). Hasil dari 661 responden di Portugal menunjukkan bahwa budaya organisasi yang suportif dan berorientasi pada tujuan berhubungan negatif signifikan dengan niat keluar, POC berpengaruh positif signifikan terhadap POS, POS berpengaruh negatif signifikan terhadap JI dan TI, sedangkan JI berpengaruh positif signifikan terhadap TI. Selain itu, POS (afektif dan kognitif) dan JI memiliki efek mediasi berurutan antara POC dan TI. Temuan ini menekankan pentingnya organisasi membangun budaya yang suportif dan berorientasi pada tujuan untuk meningkatkan POS karyawan, mengurangi ketidakamanan kerja, dan menurunkan niat keluar, sehingga organisasi dapat mempertahankan karyawan terbaik.

Penelitian (Barabasz dan Kuźmierz 2014) bersifat empiris dan bertujuan mengidentifikasi tipe budaya organisasi serta tingkat komitmen dan loyalitas karyawan di sebuah perusahaan internasional di sektor jasa keuangan, dengan tiga cabang di Polandia, Inggris, dan India. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner OCAI untuk budaya organisasi dan kuesioner komitmen/loyalitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki

korelasi positif dengan komitmen dan loyalitas karyawan, meskipun korelasi ini hanya terkonfirmasi sebagian dan memerlukan penelitian lebih lanjut. Perbedaan hasil antar-cabang menekankan perlunya penelitian lanjutan terkait pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen dan loyalitas karyawan.

3. Budaya Organisasi → Pengambilan Keputusan Strategis

Penelitian (Al-Fahim 2024) menekankan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap proses pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Budaya organisasi, yang mencakup nilai, keyakinan, norma, dan asumsi bersama, membentuk cara informasi diproses, opsi dipertimbangkan, dan konflik diselesaikan. Budaya yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan kepercayaan cenderung menghasilkan pengambilan keputusan yang inklusif dan partisipatif, sementara budaya hierarkis atau konservatif cenderung menimbulkan keputusan top-down yang kurang responsif terhadap perubahan. Toleransi risiko, jenis budaya (klan, pasar, hierarki, adhocracy), dan keselarasan antara budaya dengan tujuan strategis turut menentukan efektivitas keputusan. Selain itu, pemimpin berperan penting dalam membentuk budaya yang mendukung pengambilan keputusan strategis, termasuk mengelola risiko strategis dan memastikan keputusan konsisten dengan visi organisasi, sehingga budaya yang selaras dengan strategi dapat meningkatkan adaptabilitas dan kinerja organisasi.

Penelitian (Wijaya 2019) menyimpulkan bahwa strategi organisasi dan budaya organisasi memiliki hubungan timbal balik yang sangat penting, di mana budaya organisasi memengaruhi seluruh proses perumusan dan

implementasi strategi. Budaya yang kuat dan positif dapat memfasilitasi penerapan strategi secara optimal, efektif, dan efisien, sehingga keduanya saling melengkapi dalam upaya organisasi mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja.

Penelitian (Zulkarnaen dan Setyaningrum 2023) menemukan bahwa strategic leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap strategic competitive dan terhadap perencanaan strategis di kalangan karyawan perusahaan manufaktur di Kabupaten Bekasi, sedangkan budaya organisasi dan perencanaan strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap strategic competitive. Selain itu, perencanaan strategis berperan sebagai variabel mediasi yang secara signifikan memperkuat pengaruh strategic leadership terhadap strategic competitive secara negatif, menunjukkan bahwa walaupun kepemimpinan strategis mendorong perencanaan, efek mediasi perencanaan dapat menurunkan kinerja kompetitif strategis.

Penelitian (Awad M. Al-Zufairi dan Awadh Alenezi 2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat di Kuwait University secara positif memengaruhi proses pengambilan keputusan, di mana baik pimpinan maupun dosen menyadari bahwa kualitas budaya organisasi yang tinggi meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Budaya organisasi memengaruhi dinamika kelompok, hubungan sosial, dan kemampuan organisasi untuk menghasilkan keputusan yang efektif, serta membentuk sikap seperti kepercayaan diri, tanggung jawab, dan pengakuan atas peran individu. Penelitian ini merekomendasikan penguatan budaya organisasi melalui peningkatan keterampilan staf,

komunikasi internal yang efektif, partisipasi karyawan, pelatihan praktik budaya organisasi, struktur organisasi yang mendukung pemberdayaan, dan mekanisme penghargaan yang mendorong kreativitas dan kepemilikan, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih rasional dan efektif.

2.2. Penelitian Terdahulu

Pada beberapa penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara keberagaman gender dan pengambilan keputusan strategis. Penelitian oleh Gorska (2016) bahwa Keberagaman gender dalam posisi manajerial mencerminkan peluang besar yang terlewatkan dalam memanfaatkan kemampuan kandidat terbaik, baik laki-laki maupun wanita. Studi ini menyimpulkan bahwa kurang keterwakilan perempuan di posisi manajerial bukanlah bukti dari gaya kepemimpinan perempuan yang kurang baik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perempuan itu cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih demokratis, lebih toleran, dan lebih pengertian dibandingkan laki-laki. Faktor-faktor seperti stereotip dan bias menyebabkan perempuan pemimpin dipersepsikan dan dievaluasi berbeda dari laki-laki dalam posisi yang sama. Penelitian ini juga mendukung hipotesis bahwa perempuan cenderung memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahan mereka, lebih sedikit pengawasan, serta memanfaatkan penghargaan sebagai alat motivasi (Górska 2016).

Pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Chaniago (2018) menunjukkan bahwa keberagaman gender di tingkat manajerial PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Purbaleunyi telah memberikan dampak positif terhadap

pengambilan keputusan. Peran, mentalitas, sifat, perilaku, dan pemahaman terkait gender berada pada tingkat yang baik, yang turut berkontribusi pada efektivitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dinilai berdasarkan berbagai faktor, seperti situasi, emosi, rasionalitas, kepraktisan, interaksi interpersonal, dan kondisi lingkungan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gender dan pengambilan keputusan, dengan gender memberikan kontribusi sebesar 57,3%, sementara sisanya 42,7% yang memang dipengaruhi oleh faktor lain yang belum diteliti (Pratama dan Chaniago 2017).

Penelitian oleh Ferrary dan Déo (2022) menemukan bahwa keberagaman gender di tingkat manajemen menengah dan staf dapat meningkatkan kinerja perusahaan, terutama ketika jumlah perempuan mencapai titik kritis tertentu. Perusahaan yang memiliki lebih dari 60% perempuan di tingkat ini juga menghadapi tantangan untuk menyeimbangkan tenaga kerja dengan merekrut lebih banyak laki-laki. Hubungan positif antara keberagaman gender dan kinerja seharusnya mendorong pemegang saham dan investor untuk menekan perusahaan agar meningkatkan keberagaman gender di semua tingkatan, karena hal ini tidak hanya baik secara sosial, tetapi juga menguntungkan secara finansial (Ferrary dan Déo 2023).

Penelitian oleh Hordofa (2023) bertujuan untuk mengkaji terkait keberagaman gender mempengaruhi struktur modal bank-bank di Ethiopia. Hasilnya memberikan wawasan berharga serta peluang untuk perbaikan di masa mendatang. Penelitian ini menemukan bahwa keberagaman gender berhubungan

negatif dengan tingkat utang, yang mendukung gagasan bahwa representasi meningkatkan kualitas pengawasan. Selain itu, ukuran dewan juga berperan dalam penggunaan sumber daya strategis, sementara laba yang lebih tinggi cenderung dikaitkan dengan peningkatan utang. Namun, hasil tidak konsisten muncul pada skala bank yang lebih besar dan hubungan makroekonomi, yang menunjukkan perlunya mempertimbangkan pengaruh kontekstual. Penelitian ini memberikan kontribusi awal terhadap pemahaman yang lebih baik mengenai dampak keberagaman *gender* di sektor perbankan Ethiopia (Hordofa 2023).

Berbagai penelitian sebelumnya tersebut telah menunjukkan bahwa keberagaman gender di tingkat manajerial berpengaruh signifikan terhadap proses pengambilan keputusan strategis dan kinerja organisasi. Namun, penelitian-penelitian tersebut berfokus pada perusahaan multinasional atau sektor non-perbankan. Penelitian mengenai pengaruh keberagaman gender di tingkat manajerial terhadap pengambilan keputusan strategis dalam sektor perbankan, khususnya di Bank BRI, masih terbatas. Selain itu, meskipun penelitian mengenai peran gender dalam pengambilan keputusan telah berkembang, belum banyak yang mengkaji secara spesifik terkait peran gender memengaruhi proses *recovery* pada produk digital dan manajemen risiko di perbankan.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Hipotesis

Berdasarkan dari model tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian, sebagai berikut:

H1: Keberagaman gender di tingkat manajerial memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi di Bank BRI.

H2: Pengaruh dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Bank BRI.

H3: Budaya organisasi di tingkat manajerial berpengaruh positif terhadap pengambilan putusan strategis di Bank BRI.

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

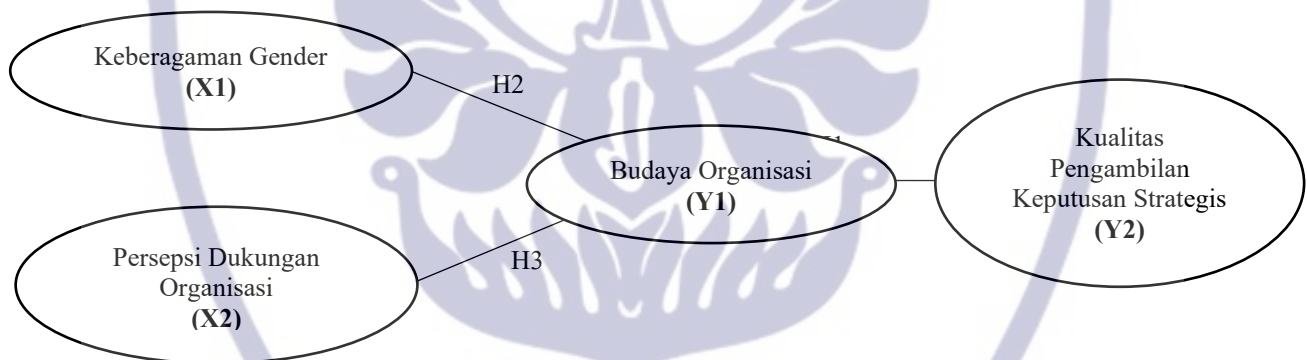
Berdasarkan hipotesis yang telah diajukan, kerangka pemikiran teoretis (KPT) dari penelitian menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti:

- a. Keberagaman Gender (X1): Sebagai variabel independen utama, keberagaman gender di tingkat manajerial memengaruhi budaya organisasi (Y1). Keberagaman gender memberikan perspektif yang lebih luas dalam pembentukan budaya organisasi yang inklusif, yang pada gilirannya dapat berdampak pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan strategis.
- b. Persepsi Dukungan Organisasi (X2): Sebagai variabel independen tambahan, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi (Y1). Dukungan ini mencakup kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung keberagaman gender, yang berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang lebih inklusif dan mendukung.
- c. Budaya Organisasi (Y1): Variabel ini bertindak sebagai pemoderasi yang memperkuat hubungan antara keberagaman gender (X1) dan pengambilan

keputusan strategis (Y2). Budaya organisasi yang inklusif diharapkan mampu menciptakan sinergi antar anggota dalam pengambilan keputusan strategis, serta meningkatkan kualitas keputusan yang diambil.

- d. Pengambilan Keputusan Strategis (Y2): Variabel ini menggambarkan kualitas pengambilan keputusan yang memang dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya organisasi dan keberagaman gender. Budaya organisasi yang mendukung keberagaman diharapkan memperbaiki kualitas keputusan strategis yang diambil di tingkat manajerial.

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran Teoritik



Kerangka pemikiran ini mengilustrasikan:

- Hubungan X1 antara Y1 (H1) menunjukkan bahwa Keberagaman gender di tingkat manajerial secara langsung memengaruhi budaya organisasi.
- Hubungan X2 antara Y1 (H2) menunjukkan bahwa Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.
- Hubungan Y1 antara Y2 (H3) menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pengambilan keputusan strategis.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Pada penelitian ini mencakup empat variabel utama yang akan dianalisis, yaitu Keberagaman Gender di Tingkat Manajerial (X1), Persepsi Dukungan Organisasi (X2), Budaya Organisasi (Y1), dan Pengambilan Keputusan Strategis (Y2). Berikut ini ialah definisi operasional serta model pengukuran untuk masing-masing variabel pada penelitian.

3.1.1. Keberagaman Gender di Tingkat Manajerial (X1 - Variabel Independen)

Variabel independen ialah variabel yang memang mempengaruhi variabel dependen, baik secara positif maupun negatif. Maka, apabila variabel independen ada, pasti akan ada variabel dependen juga, karena pada setiap peningkatan satuan yang terjadi pada variabel independen akan menyebabkan peningkatan atau penurunan pada variabel dependen. Dengan demikian, perubahan yang ada pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen (Sekaran dan Bougie 2003).

1. Definisi Operasional:

Keberagaman gender di tingkat manajerial merujuk pada perbandingan jumlah perempuan dan laki-laki dalam posisi manajerial di sebuah organisasi. Maka, semakin kecil perbedaan antara jumlah laki-laki dan perempuan, semakin besar tingkat keberagaman gendernya. Gender di sini juga mencakup

karakteristik individu dalam pengambilan keputusan, seperti kecenderungan perempuan yang lebih intuitif dan *multitasking*, sementara laki-laki lebih fokus pada prosedur dan analisis data (Mishra dan Jhunjhunwala 2013).

2. Model Pengukuran:

Indikator keberagaman gender diukur berdasarkan lima pernyataan dalam kuesioner yang menggambarkan persepsi responden tentang keberagaman gender di tingkat manajerial. Berikut adalah lima pernyataan yang digunakan dalam pengukuran keberagaman gender:

- a. Pernyataan 1: "Saya merasa keberagaman gender dalam tim manajerial membantu meningkatkan kreativitas dalam pengambilan keputusan strategis."
- b. Pernyataan 2: "Keberagaman gender di tim manajerial memberikan perspektif yang berbeda dalam pengambilan keputusan."
- c. Pernyataan 3: "Saya percaya bahwa keberagaman gender dapat meningkatkan kemampuan tim dalam menyelesaikan masalah kompleks."
- d. Pernyataan 4: "Perbedaan gender dalam tim manajerial mendorong kolaborasi yang lebih baik antar anggota tim."
- e. Pernyataan 5: "Keberagaman gender di tingkat manajerial berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi."

3. Skala Pengukuran

Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 hingga 5 untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang disampaikan. Skor 1 menunjukkan responden sangat tidak setuju, skor 2

menunjukkan ketidaksetujuan, skor 3 merepresentasikan sikap netral, skor 4 menunjukkan persetujuan, dan skor 5 menunjukkan tingkat persetujuan yang sangat tinggi.

3.1.2. Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support/ POS*) (X2 - Variabel Independen)

1. Definisi Operasional:

Perceived Organizational Support (POS) atau Persepsi Dukungan Organisasi diartikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan atas kontribusi mereka serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Keyakinan ini secara signifikan memengaruhi keterlibatan karyawan dengan organisasi, serta membentuk kepuasan, motivasi, dan komitmen mereka. POS muncul dari upaya karyawan untuk menilai sejauh mana mereka dihargai dalam organisasi, yang dipengaruhi oleh keadilan, praktik organisasi, dan pemenuhan kebutuhan sosial-emosional (Eisenberger dan Stinglhamber 2011).

POS merujuk pada sejauh mana karyawan merasakan dukungan dari organisasi terhadap keberadaan mereka, memberikan rasa keterikatan, dan menghargai kontribusi yang mereka berikan. Ketika POS rendah, karyawan cenderung menunjukkan perilaku yang kurang mendukung organisasi dibandingkan dengan kondisi POS yang tinggi (Langan-Fox, Cooper, dan Klimoski 2007).

2. Model Pengukuran:

Indikator persepsi dukungan organisasi diukur berdasarkan lima pernyataan dalam kuesioner yang menggambarkan persepsi responden tentang dukungan yang diberikan oleh organisasi. Berikut adalah lima pernyataan yang digunakan dalam pengukuran persepsi dukungan organisasi:

- a. Pernyataan 1: "Saya merasa organisasi menghargai kontribusi saya terhadap keberhasilan perusahaan."
- b. Pernyataan 2: "Organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan diri dan promosi bagi karyawan."
- c. Pernyataan 3: "Saya merasa organisasi peduli terhadap kesejahteraan saya, baik secara profesional maupun pribadi."
- d. Pernyataan 4: "Lingkungan kerja yang disediakan organisasi mendukung kenyamanan dan produktivitas saya."
- e. Pernyataan 5: "Saya merasa dihargai oleh organisasi atas upaya yang telah saya berikan untuk mencapai tujuan bersama."

3. Skala Pengukuran

Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 hingga 5 untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang disampaikan. Skor 1 menunjukkan responden sangat tidak setuju, skor 2 menunjukkan ketidaksetujuan, skor 3 merepresentasikan sikap netral, skor 4 menunjukkan persetujuan, dan skor 5 menunjukkan tingkat persetujuan yang sangat tinggi.

3.1.3. Budaya Organisasi (Y1 - Variabel Mediasi/ Mediating)

1. Definisi Operasional:

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, keyakinan, norma, dan tradisi yang dipelihara bersama oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara mereka bertindak dalam pengambilan keputusan. Budaya ini mempengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi, berkomunikasi, dan menyelesaikan masalah (Sutrisno 2019).

2. Model Pengukuran:

Budaya organisasi diukur dengan lima pernyataan dalam kuesioner yang menggambarkan persepsi responden tentang budaya yang ada dalam organisasi. Berikut adalah lima pernyataan yang digunakan dalam pengukuran budaya organisasi:

- a. Pernyataan 1: "Norma sosial yang ada dalam organisasi mempengaruhi cara kami dalam mengambil keputusan manajerial."
- b. Pernyataan 2: "Organisasi memiliki komunikasi yang terbuka antara manajer dan staf untuk membahas masalah yang ada."
- c. Pernyataan 3: "Organisasi mendukung keberagaman gender dalam pengambilan keputusan manajerial."
- d. Pernyataan 4: "Budaya organisasi mendorong kolaborasi yang efektif antar anggota tim dalam menyelesaikan masalah."
- e. Pernyataan 5: "Nilai-nilai yang ada dalam organisasi mendukung keterbukaan dan keadilan dalam setiap proses pengambilan keputusan."

3. Skala Pengukuran

Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 hingga 5 untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang disampaikan. Skor 1 menunjukkan responden sangat tidak setuju, skor 2 menunjukkan ketidaksetujuan, skor 3 merepresentasikan sikap netral, skor 4 menunjukkan persetujuan, dan skor 5 menunjukkan tingkat persetujuan yang sangat tinggi.

3.1.4. Pengambilan Keputusan Strategis (Y2 - Variabel Dependen)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian atau fokus utama dalam suatu penelitian. Karena tujuan dari peneliti itu untuk memahami, menggambarkan, menjelaskan variasi, atau memprediksi variabel dependen tersebut. Dengan kata lain, variabel ini menjadi subjek penelitian utama karena dianggap relevan untuk diteliti. Melalui analisis terhadap variabel dependen yakni mencari variabel-variabel yang memengaruhinya, peneliti dapat menemukan jawaban atau solusi atas masalah yang sedang diteliti (Sekaran dan Bougie 2003).

1. Definisi Operasional:

Pengambilan keputusan strategis adalah proses di mana manajer membuat keputusan penting yang mempengaruhi arah dan kesuksesan jangka panjang organisasi. Keputusan strategis ini sering kali bersifat kompleks dan penuh ketidakpastian (Prawirosentono dan Primasari 2022). Dalam penelitian ini, pengambilan keputusan strategis akan diukur berdasarkan frekuensi dan kualitas keputusan yang diambil oleh manajer di Bank BRI.

2. Model Pengukuran:

Pengukuran pengambilan keputusan strategis dilakukan dengan menggunakan lima pernyataan dalam kuesioner yang menggambarkan keputusan strategis yang diambil oleh manajer. Berikut adalah lima pernyataan yang digunakan dalam pengukuran pengambilan keputusan strategis:

- a. Pernyataan 1: "Keputusan yang saya ambil berfokus pada arah strategis perusahaan untuk 3-5 tahun mendatang."
- b. Pernyataan 2: "Keputusan yang saya buat memberikan dampak yang signifikan terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi."
- c. Pernyataan 3: "Saya sering menghadapi tingkat ketidakpastian yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan strategis."
- d. Pernyataan 4: "Keputusan yang saya buat mempertimbangkan perubahan jangka panjang yang dapat mempengaruhi arah organisasi."
- e. Pernyataan 5: "Saya merasa bahwa keputusan strategis yang saya buat memiliki dampak langsung terhadap kinerja jangka panjang perusahaan."

3. Skala Pengukuran

Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 hingga 5 untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang disampaikan. Skor 1 menunjukkan responden sangat tidak setuju, skor 2 menunjukkan ketidaksetujuan, skor 3 merepresentasikan sikap netral, skor 4 menunjukkan persetujuan, dan skor 5 menunjukkan tingkat persetujuan yang sangat tinggi.

3.2. Jenis dan Sumber Data

3.2.1. Jenis Data

Analisis data kuantitatif melibatkan pengolahan data yang dikumpulkan dalam bentuk angka menggunakan teknik statistik, seperti analisis korelasi atau regresi, untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan didukung oleh data yang ada (Sekaran dan Bougie 2003).

3.2.2. Sumber Data

Pada penelitian ini menggunakan sumber data yang terdiri dari dua jenis, yakni:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya untuk memenuhi kebutuhan spesifik dalam suatu penelitian. Proses pengumpulan data ini dapat dilakukan melalui berbagai teknik, seperti wawancara, observasi, survei, atau eksperimen (Sekaran dan Bougie 2016). Data ini dikumpulkan secara langsung melalui wawancara dengan manajer support dan manajer bisnis di Bank BRI, menggunakan daftar pernyataan yang dinilai dengan skala Likert dari 1 hingga 5.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda dari penelitian ini. Sumber data sekunder dapat meliputi buletin statistik, publikasi resmi pemerintah, dokumen yang telah diterbitkan maupun yang belum, baik dari dalam maupun luar organisasi, serta informasi dari situs web perusahaan dan internet. Sebelum dimanfaatkan, penting untuk

melakukan evaluasi menyeluruh terhadap jenis dan kualitas data tersebut (Sekaran dan Bougie 2016:37). Data ini bersumber dari berbagai dokumen perusahaan, seperti laporan tahunan dan kebijakan internal Bank BRI mengenai keberagaman gender. Selain itu, jurnal serta literatur yang relevan dengan penelitian juga menjadi bagian dari data yang digunakan.

3.3. Populasi Penelitian, Sampel Penelitian, Teknik Penentuan Ukuran Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1. Populasi Penelitian

Populasi itu merujuk pada keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau benda yang menjadi fokus penelitian. Ini adalah kelompok yang ingin diteliti untuk menarik kesimpulan berdasarkan data dari sampel (Sekaran dan Bougie 2016). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah manajer di Bank BRI, baik di posisi manajer bisnis maupun manajer *support*, yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis.

Data yang diperoleh dari Master Data Internal Bank Rakyat Indonesia (BRI) per 25 Agustus 2024 menunjukkan jumlah manajer bisnis dan *manajer support* per gender adalah 3.121 orang. Rincian terdapat pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3. 1
Rincian Populasi Manajer Berdasarkan Gender

Kategori	Jumlah Manajer
Manajer Bisnis Pria	1.752
Manajer Bisnis Wanita	829
Manajer <i>Support</i> Pria	325

Kategori	Jumlah Manajer
Manajer <i>Support</i> Wanita	215
Total	3.121

Sumber: Master Data Internal Bank BRI, 25 Agustus 2024

3.3.2. Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang telah dipilih dari kelompok tersebut. Dengan kata lain, tidak semua elemen dalam populasi menjadi sampel, melainkan hanya sebagian yang mewakili keseluruhan. Melalui studi terhadap sampel, dapat diperoleh suatu kesimpulan yang memang dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasi yang diteliti (Sekaran dan Bougie 2016).

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 180 responden yang memang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Sampel tersebut mewakili manajer bisnis dan manajer support di Bank BRI yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis. Kriteria pemilihan responden meliputi:

- Posisi manajer (bisnis atau *support*).
- Pengalaman dalam pengambilan keputusan strategis.
- Representasi gender (pria dan wanita).

3.3.3. Teknik Penentuan Ukuran Sampel

Pada penelitian ini, ukuran sampel yang akan digunakan ialah 81 responden, yang berada dalam rentang ideal tersebut. Jumlah ini dipilih untuk memastikan hasil analisis yang *robust* tanpa sensitivitas berlebihan, sehingga analisis dapat memberikan hasil yang valid dan relevan dengan tujuan penelitian.

3.3.4. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini ialah *non-probabilitas sampling* dengan menggunakan pendekatan *purposive sampling*. Dalam desain sampling non-probabilitas bahwa elemen dalam populasi tidak memiliki peluang tertentu untuk dipilih sebagai subjek sampel, sehingga hasil dari studi sampel tidak dapat digeneralisasikan secara pasti ke seluruh populasi. Namun, pada beberapa kesempatan, peneliti mungkin lebih fokus pada memperoleh informasi awal dengan cara yang cepat dan murah, sehingga menggunakan sampling non probabilitas. Terkadang, sampling non probabilitas bisa menjadi satu-satunya cara untuk memperoleh data (Sekaran dan Bougie 2003).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah stratified random sampling. Teknik ini dipilih karena populasi penelitian terbagi dalam dua kelompok berbeda, yaitu manajer bisnis dan manajer support, sehingga setiap strata memperoleh representasi yang proporsional. Dengan cara ini, peluang setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel tetap terjaga secara acak, namun tetap memperhatikan proporsi dari masing-masing strata.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

3.4.1. Kuesioner

Kuesioner yang memang berisi pernyataan terkait dengan pengambilan keputusan strategis, keberagaman gender di tingkat manajerial, dan budaya organisasi akan disebarakan kepada manajer yang terlibat dalam pengambilan

keputusan strategis di Bank BRI. Pada kuesioner ini menggunakan skala *Likert* untuk mengukur persepsi responden.

3.4.2. Dokumentasi

Pengumpulan dokumen seperti laporan tahunan, kebijakan internal, serta studi literatur terkait keberagaman gender dan pengambilan keputusan.

3.5. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memang berguna sebagai teknik analisis dari data utama. SEM merupakan metode statistik yang mampu menguji hubungan kompleks antara variabel laten dan variabel terobservasi secara simultan (Ghozali 2011). Pada teknik analisis data SEM ini menggunakan perangkat lunak AMOS.

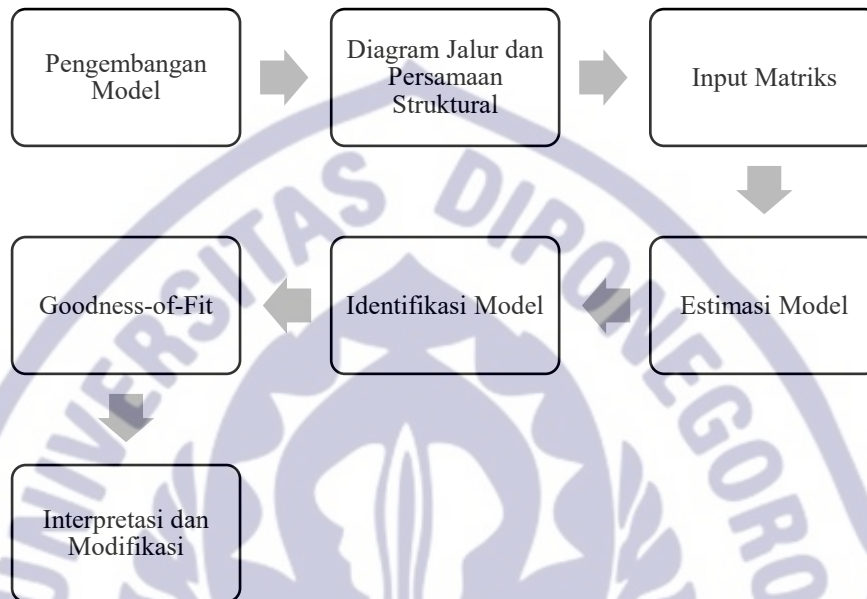
SEM dipilih karena kemampuannya untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel laten secara simultan. Teknik ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengukur pengaruh keberagaman gender di tingkat manajerial terhadap pengambilan keputusan strategis di Bank BRI. Tahapan analisis data ini dilakukan berdasarkan panduan yang diajukan oleh Hair et al. dalam (Ghozali 2011), dengan rincian sebagai berikut:

1. Pengembangan model berdasar teori
 - a. Model dikembangkan berdasarkan hubungan kausalitas yang didukung oleh teori dan literatur sebelumnya.

- b. Hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori, menghindari kesalahan spesifikasi dengan memastikan semua variabel relevan dimasukkan.
2. Menyusun diagram jalur (*path diagram*)
 - a. Diagram jalur digunakan untuk menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel eksogen, endogen, dan mediasi.
 - b. Persamaan struktural diturunkan untuk menjelaskan hubungan antar konstruk laten dan indikator *manifest*.
3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural
 - a. Matriks varians-kovarians digunakan untuk analisis dengan mempertimbangkan tujuan penelitian yang fokus pada pengujian teori.
 - b. Data mentah diuji terlebih dahulu untuk mendeteksi *outlier* dan memastikan distribusi *normalitas multivariate*.
4. Memilih matrik input untuk analisis data
 - a. Model diestimasi menggunakan metode *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) dengan perangkat lunak AMOS.
 - b. Teknik MLE dipilih karena efisien dan memberikan estimasi yang tidak bias jika asumsi *normalitas multivariate* terpenuhi.
5. Menilai identifikasi model
 - a. Identifikasi model dilakukan untuk memastikan hasil estimasi tidak memiliki nilai yang tidak logis (e.g., *error variance negatif* atau korelasi > 0.90).

- b. Jika ditemukan masalah identifikasi, dilakukan modifikasi seperti menambahkan *constraint* atau menghapus *path* tertentu.
6. mengevaluasi estimasi model, dan
 - a. Penilaian *goodness-of-fit* dilakukan untuk menilai kesesuaian model dengan data menggunakan ukuran seperti:
 - 1) *Chi-Square* (χ^2)
 - 2) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)
 - 3) *Goodness of Fit Index* (GFI)
 - 4) *Comparative Fit Index* (CFI)
 - 5) *Tucker-Lewis Index* (TLI)
 - b. Model dianggap fit jika nilai *goodness-of-fit* memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.
7. Interpretasi terhadap model
 - 1) Hasil analisis diinterpretasikan untuk menguji hipotesis penelitian.
 - 2) Jika diperlukan, dilakukan modifikasi model berdasarkan *modification indices* yang dihasilkan oleh AMOS.

c. Modifikasi divalidasi ulang untuk memastikan hasil tetap konsisten.



Gambar 3. 1
Bagan Tahapan Analisis Data

Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan suatu hasil yang *robust*, mendalam, dan akurat untuk menjawab tujuan penelitian terkait pengaruh keberagaman gender terhadap pengambilan keputusan strategis di Bank BRI.

FEB UNDIP

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., atau yang lebih dikenal dengan Bank BRI, adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di sektor perbankan, dengan fokus utama pada layanan keuangan mikro. Sebagian besar saham Bank BRI dimiliki oleh pemerintah Indonesia melalui Danantara. Didirikan pada tanggal 16 Desember 1895 di Purwokerto, bank ini sejak awal memiliki perhatian khusus pada pengembangan sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Seiring berjalannya waktu, Bank BRI telah bertransformasi menjadi lembaga keuangan yang memanfaatkan teknologi digital secara masif untuk menjangkau lebih banyak masyarakat di seluruh Indonesia.

Struktur organisasi Bank BRI mencakup sistem manajerial yang kompleks dan tersebar, dengan cabang yang meliputi Kantor Pusat, Kantor Wilayah, Kantor Cabang, hingga Unit dan Teras BRI di berbagai daerah di Indonesia. Dalam struktur ini terdapat berbagai posisi strategis yang diisi oleh individu dari berbagai latar belakang, termasuk dalam hal gender. Dalam beberapa tahun terakhir, Bank BRI telah berupaya secara aktif mendorong penerapan prinsip kesetaraan gender di seluruh lini organisasinya, dengan memberi peluang yang lebih besar bagi perempuan untuk menduduki posisi manajerial dan strategis.

Data Karyawan Bank BRI Berdasarkan Gender, berdasarkan laporan tahun 2024:

Tabel 4. 1
Jumlah Pekerja berdasarkan Usia

Jenis Kelamin	2024	2023
Perempuan	33.717	30.477
Laki-laki	48.131	47.262
Jumlah	81.484	77.739

Tabel 4. 2
Jumlah Pekerja berdasarkan Jabatan

Posisi Jabatan	2024			2023		
	Perempuan	Laki-laki	Jumlah	Perempuan	Laki-laki	Jumlah
Senior Executive Vice President	-	6	6	1	6	7
Executive Vice President	1	17	18	6	26	32
Vice President/ Senior Vice President	56	242	298	51	206	257
Assistant Vice President	337	1.148	1.485	322	1.090	1.412
Senior Manager	747	1.968	2.715	744	2.013	2.757
Manager	1.033	3.519	4.552	994	3.516	4.510
Junior Manager	5.023	10.157	15.180	5.434	10.586	16.020
Associates	26.520	31.074	57.594	22.925	29.819	52.744
Jumlah	33.717	48.131	81.848	30.477	47.262	77.739

Keberagaman gender di Bank BRI bukan hanya merupakan bagian dari komitmen terhadap prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), tetapi juga sebagai respons terhadap tuntutan global untuk menciptakan inklusi dalam kepemimpinan perusahaan. Bank BRI menyadari bahwa keberagaman, termasuk keberagaman gender, sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mendorong inovasi dalam organisasi, serta mendukung kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Penelitian ini difokuskan pada lingkungan kerja Bank BRI, khususnya di unit-unit yang berada di bawah struktur manajerial strategis. Penelitian ini difokuskan untuk mengamati komposisi gender dalam jajaran manajerial dan

dampaknya terhadap proses pengambilan keputusan strategis di Bank BRI. Pemilihan Bank BRI sebagai objek penelitian didasarkan pada cakupan organisasi yang luas, tingkat kompleksitas dalam proses pengambilan keputusan, serta komitmennya dalam menerapkan prinsip kesetaraan gender di tempat kerjanya.

Data penelitian ini diperoleh melalui instrumen kuesioner yang disebarakan menggunakan Google Form (GForm). Selama proses pengumpulan data, pengisian kuesioner dapat melalui link berikut: <https://forms.gle/u25p34NznvGBCEzr7>.

Penelitian ini melibatkan 81 responden yang terdiri atas manajer bisnis dan manajer support di lingkungan Bank BRI. Karakteristik responden ditinjau dari jenis kelamin, posisi jabatan, dan pengalaman dalam pengambilan keputusan strategis.

Tabel 4. 3
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	63	77,8%
Perempuan	18	22,2%
Jabatan		
Manajer Bisnis	57	70,37%
Manajer Support	24	29,63%

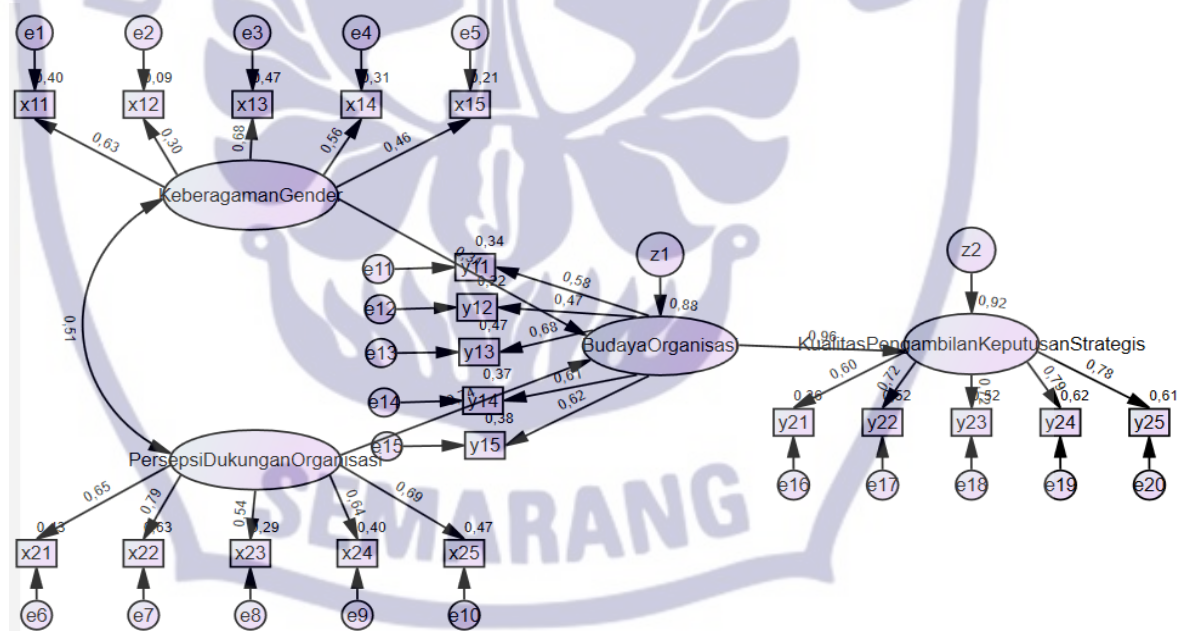
4.2. Proses dan Hasil Analisis/Komputasi Data

Pada tahap ini dilakukan serangkaian analisis data dengan menggunakan perangkat lunak AMOS untuk menguji kualitas instrumen serta hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Analisis ini mencakup uji validitas dan reliabilitas konstruk, pengujian *loading factor* masing-masing indikator, serta penilaian model secara keseluruhan.

4.2.1. Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara valid dan reliabel. Pengujian dilakukan melalui analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan bantuan AMOS.

Hasil analisis awal ditampilkan pada Gambar 4.2 mengenai uji kualitas instrumen, serta Gambar 4.3 yang memperlihatkan *Standardized Regression Weights* pada model default. Kedua hasil ini menjadi dasar dalam menilai kekuatan indikator dan hubungan antar variabel.



Gambar 4. 1
Uji Kualitas Instrumen

		Estimate
BudayaOrganisasi	<--- KeberagamanGender	,314
BudayaOrganisasi	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,737
KualitasPengambilanKeputusanStrategis	<--- BudayaOrganisasi	,960
y15	<--- BudayaOrganisasi	,615
y14	<--- BudayaOrganisasi	,611
y13	<--- BudayaOrganisasi	,682
y12	<--- BudayaOrganisasi	,470
y11	<--- BudayaOrganisasi	,581
y25	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,784
y24	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,788
y23	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,719
y22	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,723
y21	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,601
x11	<--- KeberagamanGender	,629
x12	<--- KeberagamanGender	,295
x13	<--- KeberagamanGender	,683
x14	<--- KeberagamanGender	,561
x15	<--- KeberagamanGender	,458
x25	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,685
x24	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,636
x23	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,539
x22	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,791
x21	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,654

Gambar 4. 2
Standardized Regression Weight: Group number 1 – Default model)

Selanjutnya, dilakukan interpretasi *output* AMOS melalui analisis *Standardized Regression Weights*. Bagian ini menjelaskan hubungan antar variabel laten (*structural model*) serta menilai kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk yang diwakilinya. Dari hasil ini dapat diketahui indikator mana yang memiliki kontribusi kuat dan mana yang relatif lemah, sehingga bisa dipertimbangkan untuk perbaikan model pada penelitian berikutnya.

4.2.1.1. Interpretasi Output AMOS - *Standardized Regression Weights*

1. Hubungan Antar Variabel (*Structural Model*)

- a. Hasil analisis menunjukkan bahwa keberagaman gender memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi dengan nilai *estimate* sebesar 0,314. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keberagaman

gender di manajerial, maka semakin baik pula budaya organisasi. Namun, pengaruh yang ditimbulkan masih tergolong lemah hingga moderat.

- b. Persepsi dukungan organisasi terbukti memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai *estimate* sebesar 0,737. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan organisasi, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk. Pengaruhnya dapat dikategorikan sangat kuat.
- c. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang sangat besar terhadap kualitas pengambilan keputusan strategis, dengan nilai *estimate* sebesar 0,960. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang baik hampir sepenuhnya mendorong kualitas pengambilan keputusan strategis. Nilai ini sangat tinggi (mendekati 1), sehingga budaya organisasi dapat dikatakan sebagai prediktor dominan dalam model penelitian ini.

2. Loading Faktor Indikator – Budaya Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator pada variabel budaya organisasi memiliki nilai loading factor yang bervariasi. Indikator y15 memiliki nilai 0,615, indikator y14 sebesar 0,611, indikator y13 sebesar 0,682, indikator y12 sebesar 0,470, dan indikator y11 sebesar 0,581. Mayoritas indikator berada di atas nilai 0,6 sehingga dapat dinyatakan valid, meskipun indikator y12 dengan nilai 0,470 merupakan yang

terendah dan kontribusinya paling lemah. Indikator ini dapat dipertimbangkan untuk dihapus agar model penelitian lebih baik.

3. Loading Faktor Indikator – Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis

Hasil untuk variabel kualitas pengambilan keputusan strategis, indikator y25 memiliki nilai 0,784, indikator y24 sebesar 0,788, indikator y23 sebesar 0,719, indikator y22 sebesar 0,723, dan indikator y21 sebesar 0,601. Seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,6 sehingga dapat dikategorikan cukup kuat, meskipun indikator y21 yang bernilai 0,601 berada pada batas bawah namun masih dapat diterima.

4. Loading Faktor Indikator – Keberagaman Gender

Hasil untuk variabel keberagaman gender, indikator x11 memiliki nilai 0,629, indikator x12 sebesar 0,295, indikator x13 sebesar 0,683, indikator x14 sebesar 0,561, dan indikator x15 sebesar 0,458. Indikator x12 dengan nilai 0,295 berada jauh di bawah batas minimal 0,5, sedangkan indikator x15 juga tergolong lemah dengan nilai 0,458. Dengan demikian, indikator x12 dan x15 perlu mendapat perhatian khusus karena validitasnya rendah, sehingga dapat dipertimbangkan untuk dikeluarkan dalam model penelitian.

5. Loading Faktor Indikator – Persepsi Dukungan Organisasi

Hasil analisis pada variabel persepsi dukungan organisasi menunjukkan bahwa indikator x25 memiliki nilai 0,685, indikator x24 sebesar 0,636, indikator x23 sebesar 0,539, indikator x22 sebesar 0,791, dan indikator x21 sebesar 0,654. Sebagian besar indikator dinyatakan

valid karena memiliki nilai di atas 0,6. Namun, indikator x23 yang memiliki nilai 0,539 masih berada pada kategori borderline sehingga kontribusinya dianggap lemah dan perlu dipertimbangkan untuk dievaluasi.

4.2.1.2. Kesimpulan Utama

1. Hubungan antar variabel laten terbukti signifikan. Keberagaman gender berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dengan nilai estimate sebesar 0,314 yang tergolong lemah hingga moderat. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dengan nilai estimate sebesar 0,737 yang tergolong kuat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pengambilan keputusan strategis dengan nilai estimate sebesar 0,960 yang tergolong sangat kuat.
2. Validitas indikator menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai di atas 0,6 sehingga dapat dikatakan cukup valid. Namun terdapat beberapa indikator yang lemah, yaitu y12 dengan nilai 0,470, x12 dengan nilai 0,295, x15 dengan nilai 0,458, serta x23 dengan nilai 0,539.

3. Apabila model penelitian ingin lebih fit, maka indikator x12 dan x15 yang memiliki nilai di bawah 0,5 dapat dipertimbangkan untuk dihapus.

Variabel	Y1			Y2			X1			X2		
Indikator	Loading	Loading ²	Error	Loading	Loading ²	Error	Loading	Loading ²	Error	Loading	Loading ²	Error
y15	0,615	0,378225	0,273									
y14	0,611	0,373321	0,176									
y13	0,682	0,465124	0,147									
y12	0,47	0,2209	0,387									
y11	0,581	0,337561	0,253									
y25				0,784	0,61466	0,207						
y24				0,788	0,62094	0,133						
y23				0,719	0,51696	0,128						
y22				0,723	0,52273	0,154						
y21				0,601	0,3612	0,26						
x11							0,629	0,39564	0,433			
x12							0,295	0,08703	0,28			
x13							0,683	0,46649	0,255			
x14							0,561	0,31472	0,592			
x15							0,458	0,20976	0,461			
x25										0,685	0,46923	0,183
x24										0,636	0,4045	0,168
x23										0,539	0,29052	0,298
x22										0,791	0,62568	0,1
x21										0,654	0,42772	0,29
sum of std loading	2,959			3,615			2,626			3,305		
sum of std loading ²		1,775131			2,63649			1,47364			2,21764	
sum of error			1,236			0,882			2,021			1,039
Variance extract	0,58952			0,74932			0,42169			0,68096		
construct reliability	0,8763			0,93678			0,77335			0,91314		

Gambar 4. 3
Indikator Validitas tanpa x12 & x15

4.2.1.3. Interpretasi *loading factor*, *error*, *AVE (Variance Extracted)*, dan *Construct Reliability (CR)* untuk variabel Y1, Y2, X1, dan X2.

1. *Loading Factor*

Semua indikator pada variabel Y1, Y2, X1, dan X2 memiliki nilai loading di atas 0,5, meskipun beberapa indikator mendekati 0,6. Dalam penelitian eksploratif, loading factor sebesar 0,5 sudah dianggap cukup valid, sedangkan nilai loading sebesar 0,7 atau lebih menunjukkan kualitas indikator yang sangat baik. Dengan demikian, secara umum semua indikator dalam model ini layak digunakan.

2. *Average Variance Extracted (AVE / Variance Extract)*

Hasil perhitungan AVE menunjukkan bahwa variabel Y1 memiliki nilai 0,58952, Y2 sebesar 0,74932, X1 sebesar 0,42169, dan X2 sebesar 0,68096. Kriteria validitas konvergen mensyaratkan AVE minimal 0,5. Berdasarkan nilai ini, variabel Y1, Y2, dan X2 memenuhi kriteria validitas konvergen, sedangkan X1 tidak memenuhi kriteria karena AVE-nya di bawah 0,5. Hal ini menandakan bahwa indikator pada X1 kurang kuat menjelaskan konstraknya dan perlu mendapat perhatian, misalnya dengan mempertimbangkan penghapusan indikator yang memiliki loading rendah.

3. *Construct Reliability (CR)*

Analisis reliabilitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk Y1 sebesar 0,8763, Y2 sebesar 0,93678, X1 sebesar 0,77335, dan X2 sebesar 0,91314. Kriteria untuk reliabilitas konstruk adalah minimal 0,7. Semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria tersebut, menunjukkan bahwa konstruk reliabel. Bahkan, nilai CR Y2 dan X2 sangat tinggi, yang menunjukkan reliabilitas konstruk yang sangat kuat.

4. Kesimpulan

a. Validitas Konvergen:

- 1) Variabel Y1, Y2, dan X2 dapat dikatakan valid karena AVE lebih besar dari 0,5.
- 2) Variabel X1 masih perlu evaluasi karena AVE kurang dari 0,5.

b. Reliabilitas Konstruk:

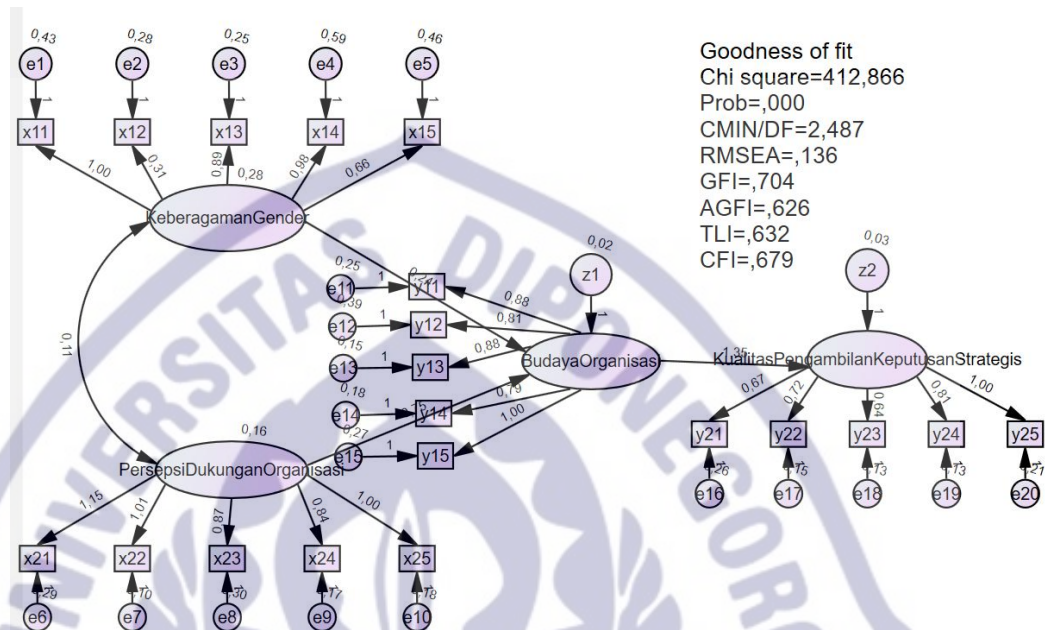
Semua konstruk (Y1, Y2, X1, X2) reliabel karena CR lebih besar dari 0,7.

c. Implikasi:

- 1) Model penelitian ini sudah baik dari sisi reliabilitas.
- 2) Variabel X1 masih lemah dari sisi validitas konvergen, sehingga perlu diperbaiki, misalnya dengan menghapus indikator yang loading-nya paling rendah, yaitu X11 dengan nilai 0,295

4.2.2. Godness-of-Fit Model SEM (AMOS)

Hasil uji Goodness-of-Fit (GoF) Model SEM menggunakan AMOS ditampilkan pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.5. Berdasarkan tabel tersebut, sebagian besar indeks belum memenuhi kriteria cut-off standar. Nilai Chi-Square sebesar 412,866 jauh lebih tinggi dari yang diharapkan, sedangkan nilai probability berada pada 0,000, sehingga model belum fit. Nilai CMIN/DF sebesar 2,487 masih sedikit melebihi batas ideal 2,0, sedangkan nilai RMSEA sebesar 0,136 juga di atas batas toleransi. Indeks GFI, AGFI, TLI, dan CFI menunjukkan nilai antara 0,626 hingga 0,704, yang dapat dikategorikan sebagai marginal fit.



Gambar 4. 4
Goodness-of-Fit Model SEM (AMOS)

Tabel 4. 4
Goodness-of-Fit Model SEM (AMOS)

Indeks	Cut of Value	Hasil	Evaluasi Model
Ci - square	Sekecil mungkin	412.866	Tidak Fit
Probability	≥ 0.05	0.000	Tidak Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	2.487	Tidak Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.136	Tidak Fit
GFI	≥ 0.90	0.704	Marginal Fit
AGFI	≥ 0.90	0.626	Marginal Fit
TLI	≥ 0.95	0.632	Marginal Fit
CFI	≥ 0.95	0.639	Marginal Fit

Meskipun demikian, penelitian tetap dapat dilanjutkan. Pendapat beberapa ahli menyatakan bahwa dalam penelitian sosial dan manajemen, model dengan nilai fit yang tidak sempurna masih dapat diterima selama memiliki landasan teori yang kuat dan indikator-indikator konstruk menunjukkan reliabilitas serta validitas yang memadai. Selain itu, nilai CMIN/DF masih berada dalam batas toleransi ≤ 3 ,

sehingga model masih dapat dianggap marginal fit dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut.

4.2.2.1. Nilai R-Square

Hasil analisis Squared Multiple Correlations (R-Square) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai 0,878, sedangkan kualitas pengambilan keputusan strategis sebesar 0,922. Hal ini menunjukkan bahwa kedua konstruk utama mampu dijelaskan dengan baik oleh indikator-indikatornya.

Nilai R-Square untuk indikator variabel keberagaman gender berkisar antara 0,087 hingga 0,467, dengan beberapa indikator sangat rendah seperti x12 (0,087). Untuk variabel persepsi dukungan organisasi, nilai R-Square berkisar antara 0,291 hingga 0,625, dengan beberapa indikator di bawah 0,5, misalnya x21 (0,428), x23 (0,291), dan x24 (0,405). Nilai R-Square untuk kualitas pengambilan keputusan strategis berada pada kisaran 0,361 hingga 0,622, sedangkan indikator budaya organisasi berkisar antara 0,221 hingga 0,465.

Tabel 4. 5
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Budaya Organisasi	,878
Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	,922
x21	,428
x22	,625
x23	,291
x24	,405
x25	,470
x15	,210
x14	,315
x13	,467

	Estimate
x12	,087
x11	,395
y21	,361
y22	,523
y23	,516
y24	,622
y25	,615
y11	,337
y12	,221
y13	,465
y14	,373
y15	,378

4.2.2.2. Interpretasi Nilai Estimate (*Standardized Loading Factor*)

1. Variabel Laten Utama

Budaya organisasi dan kualitas pengambilan keputusan strategis memiliki nilai estimate yang sangat tinggi, masing-masing sebesar 0,878 dan 0,922. Hal ini menunjukkan bahwa kedua konstruk utama dijelaskan dengan baik oleh indikator-indikatornya sehingga reliabilitas konstruk tergolong cukup kuat.

2. Indikator Keberagaman Gender

Nilai loading indikator pada variabel keberagaman gender berkisar antara 0,210 hingga 0,467, dengan indikator x12 mencapai 0,087. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator tersebut masih lemah dalam menjelaskan konstruk. Disarankan untuk mengevaluasi indikator yang memiliki loading di bawah 0,5 karena dianggap tidak valid secara konvergen.

3. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Nilai loading indikator pada variabel persepsi dukungan organisasi berkisar antara 0,291 hingga 0,625. Beberapa indikator masih berada di bawah 0,5, seperti x21, x23, dan x24, sehingga kontribusinya lemah. Hanya indikator x22 yang cukup kuat. Indikator lain perlu dipertimbangkan untuk direvisi atau dihapus agar validitas konvergen lebih baik.

4. Indikator Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis

Nilai loading indikator pada variabel kualitas pengambilan keputusan strategis berada di kisaran 0,361 hingga 0,622. Semua indikator berada pada kisaran marginal, artinya kontribusinya ada tetapi belum optimal. Indikator yang paling baik adalah y24 dengan nilai 0,622.

5. Indikator Budaya Organisasi

Nilai loading indikator pada variabel budaya organisasi berada di kisaran 0,221 hingga 0,465. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun konstruk Budaya Organisasi cukup kuat dengan nilai konstruk 0,878, indikator yang digunakan belum maksimal dalam merepresentasikannya.

6. Kesimpulan Interpretasi

Konstruk utama, yaitu Budaya Organisasi dan Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis, sudah cukup kuat secara model laten. Namun, indikator-indikator pada variabel keberagaman gender, persepsi

dukungan organisasi, dan budaya organisasi banyak yang memiliki loading rendah sehingga kontribusinya lemah dalam menjelaskan konstruk. Model tetap dapat digunakan, tetapi untuk penelitian lanjutan disarankan melakukan revisi atau penggantian indikator yang lemah agar validitas konvergen lebih baik.

4.3. Pengujian Hipotesis atau Pertanyaan Penelitian

Tabel 4. 6
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya Organisasi	<---	Keberagaman Gender	,241	,104	2,311	,021	par_17
Budaya Organisasi	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	,745	,180	4,138	***	par_18
Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	<---	Budaya Organisasi	1,354	<u>,257</u>	5,265	***	par_19
y15	<---	Budaya Organisasi	1,000				
y14	<---	Budaya Organisasi	,795	<u>,170</u>	4,664	***	par_1
y13	<---	Budaya Organisasi	,877	,176	4,976	***	par_2
y12	<---	Budaya Organisasi	,813	,218	3,723	***	par_3
y11	<---	Budaya Organisasi	,880	,203	4,340	***	par_4
y25	<---	Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	1,000				
y24	<---	Kualitas Pengambilan KeputusanS trategis	,812	,109	7,485	***	par_5

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y23	<---	Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	,644	,102	6,337	***	par_6
y22	<---	Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	,716	,112	6,381	***	par_7
y21	<---	Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	,668	,121	5,507	***	par_8
x11	<---	Keberagaman Gender	1,000				
x12	<---	Keberagaman Gender	,308	,143	2,156	,031	par_9
x13	<---	Keberagaman Gender	,888	,204	4,357	***	par_10
x14	<---	Keberagaman Gender	,981	,281	3,494	***	par_11
x15	<---	Keberagaman Gender	,659	,218	3,027	,002	par_12
x25	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	<u>1,000</u>				
x24	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	,839	,167	5,036	***	par_13
x23	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	,867	,195	4,441	***	par_14
x22	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	1,013	,176	5,766	***	par_15
x21	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	1,154	,220	5,252	***	par_16

Tabel 4. 7
Pengujian Hipotesis atau Pertanyaan Penelitian

Kode Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Estimate	S.E.	C.R.	P-value	Keterangan
H1	Keberagaman Gender berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi	0,241	0,104	2,311	0,021	Signifikan
H2	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi	0,745	0,180	4,138	0,000 (***)	Signifikan
H3	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	1,354	0,257	5,265	0,000 (***)	Signifikan

4.3.1. Interpretasi Hasil Uji Hipotesis

1. Keberagaman gender di tingkat manajerial memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi di Bank BRI

- Nilai estimate = **0,241** dengan *p-value* = **0,021** ($< 0,05$).
- Dengan nilai estimate sebesar 0,241 dan *p-value* 0,021, hasil ini menunjukkan bahwa keberagaman gender memiliki peran signifikan. Semakin beragam komposisi gender dalam manajemen, semakin baik pula budaya organisasi yang terbentuk.

2. Pengaruh dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Bank BRI

- Nilai estimate = **0,745** dengan *p-value* = **0,000*** (sangat signifikan).
- Hasil pengujian menunjukkan nilai estimate sebesar 0,745 dengan *p-value* 0,000 yang sangat signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi

dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, semakin kokoh dan kuat budaya organisasi yang tercipta.

3. Budaya organisasi di tingkat manajerial berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan strategis di Bank BRI

- a. Nilai estimate = **1,354** dengan *p-value* = **0,000*** (sangat signifikan).
- b. Nilai estimate yang diperoleh sebesar 1,354 dengan *p-value* 0,000 menunjukkan tingkat pengaruh yang sangat tinggi. Semakin kuat budaya organisasi yang dibangun, semakin baik pula kualitas keputusan strategis yang dihasilkan oleh Bank BRI.

4.3.2. Kesimpulan Umum

- a. Semua hipotesis penelitian (H1, H2, dan H3) terbukti benar karena menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.
- b. Faktor yang paling berpengaruh adalah Budaya Organisasi terhadap kualitas pengambilan keputusan strategis, dengan nilai estimate tertinggi sebesar 1,354.
- c. Hal ini berarti, budaya organisasi menjadi variabel kunci yang menghubungkan keberagaman gender dan dukungan organisasi agar dapat meningkatkan kualitas keputusan strategis di Bank BRI.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Keberagaman Gender berpengaruh terhadap Budaya Organisasi (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman gender memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Keberagaman gender dalam

organisasi dapat dilihat sebagai salah satu bentuk modal sosial yang memperkaya pola interaksi antar individu. Kehadiran laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja membawa perbedaan cara berpikir, pengalaman, serta gaya komunikasi yang dapat memperluas perspektif organisasi dalam menghadapi tantangan. Ketika keberagaman gender dikelola dengan baik, perbedaan tersebut akan menjadi sumber inovasi dan kreativitas yang dapat memperkuat budaya organisasi. Budaya organisasi yang inklusif, adaptif, dan terbuka terhadap perbedaan akan lebih mudah terbentuk ketika anggota organisasi berasal dari latar belakang yang beragam.

Selain itu, keberagaman gender juga mencerminkan adanya komitmen organisasi terhadap nilai-nilai kesetaraan dan keadilan. Hal ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif, di mana setiap individu merasa dihargai tanpa memandang jenis kelamin. Dalam jangka panjang, keberagaman gender mampu membangun budaya organisasi yang lebih dinamis, progresif, dan relevan dengan perkembangan zaman. Temuan ini sejalan dengan konsep *diversity management*, yang menyatakan bahwa keberagaman bukanlah penghambat, melainkan aset strategis untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa keberagaman gender merupakan salah satu faktor penting dalam pembentukan budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

2. Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Budaya Organisasi (H2)

Penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap budaya organisasi. Dukungan organisasi dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, pemberian penghargaan atas prestasi, serta penyediaan kesempatan untuk pengembangan diri. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap kebutuhan dan kontribusi mereka, maka akan tercipta rasa keterikatan emosional yang tinggi. Karyawan yang merasa didukung cenderung memiliki komitmen yang lebih besar untuk mematuhi norma, nilai, dan aturan organisasi, sehingga budaya organisasi yang kuat dapat terbentuk.

Lebih jauh lagi, dukungan organisasi juga menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan harmonis. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja sama, berbagi ide, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama. Budaya organisasi yang terbangun dari dukungan ini tidak hanya berdampak pada loyalitas karyawan, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya hasil dari aturan formal atau kebijakan manajemen, tetapi juga terbentuk dari persepsi karyawan terhadap interaksi dan sikap organisasi terhadap mereka. Dengan kata lain, persepsi dukungan organisasi berfungsi sebagai katalis yang memperkuat nilai-nilai budaya kerja, menjadikannya lebih kokoh dan berkesinambungan.

3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan Strategis (H3)

Temuan penelitian selanjutnya membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pengambilan keputusan strategis. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman nilai, norma, dan keyakinan yang memengaruhi cara manajer dan karyawan berpikir serta bertindak. Dalam konteks pengambilan keputusan strategis, budaya organisasi memberikan kerangka acuan yang memandu manajer untuk mempertimbangkan kepentingan kolektif, visi jangka panjang, serta integrasi berbagai kepentingan dalam organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, keputusan yang dihasilkan tidak semata-mata didasarkan pada kepentingan individu, melainkan mencerminkan komitmen terhadap tujuan bersama.

Budaya organisasi yang sehat juga mendorong keterbukaan dalam komunikasi dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Ketika budaya organisasi mendukung transparansi dan kolaborasi, keputusan yang dihasilkan akan lebih rasional, komprehensif, dan mampu menjawab tantangan yang dihadapi organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan kualitas keputusan strategis yang unggul. Keputusan yang diambil dalam kerangka budaya organisasi yang kuat memiliki legitimasi yang lebih besar karena mencerminkan nilai bersama yang telah disepakati. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai fondasi identitas perusahaan, tetapi

juga sebagai pilar utama dalam menjaga konsistensi dan keberlanjutan keputusan strategis yang mendukung daya saing jangka panjang organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Keberagaman Gender berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

Keberagaman gender di tingkat manajerial berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Bank BRI. Keberagaman tersebut mampu memperkaya perspektif, meningkatkan kreativitas, serta membentuk budaya kerja yang lebih inklusif, meskipun pengaruhnya relatif moderat dibandingkan variabel lain.

2. Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

Persepsi dukungan organisasi terbukti berpengaruh positif dan kuat terhadap budaya organisasi. Dukungan nyata berupa penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta perhatian pada kesejahteraan karyawan menjadi faktor dominan dalam memperkuat budaya organisasi.

3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis

Budaya organisasi yang sehat, transparan, dan kolaboratif berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas pengambilan

keputusan strategis, karena mampu menumbuhkan rasionalitas, keterbukaan, dan legitimasi dalam proses pengambilan keputusan.

5.2. Implikasi Manajerial

1. Implikasi terhadap Teori Manajemen

- a. Penelitian ini memperkuat teori manajemen sumber daya manusia dan *diversity management*, bahwa keberagaman gender merupakan modal sosial strategis untuk memperkuat budaya organisasi.
- b. Hasil penelitian juga menegaskan teori *organizational support* yang menekankan pentingnya dukungan organisasi dalam membangun budaya kerja sehat dan produktif.
- c. Temuan bahwa budaya organisasi menjadi variabel mediasi penting mendukung teori manajemen strategis terkait peran budaya dalam proses pengambilan keputusan.

2. Implikasi terhadap Kebijakan Manajemen

- a. Bank BRI perlu memperkuat kebijakan *diversity and inclusion*, agar keberagaman gender tidak berhenti pada representasi kuantitatif, melainkan tercermin dalam kontribusi nyata pada pengambilan keputusan.
- b. Program dukungan organisasi seperti penghargaan, pengembangan karier, dan keseimbangan kerja-hidup perlu terus ditingkatkan karena berperan penting dalam memperkuat budaya organisasi.

- c. Budaya organisasi harus dijaga melalui kebijakan transparansi, komunikasi terbuka, dan kolaborasi lintas unit untuk memastikan kualitas keputusan strategis konsisten dan adaptif terhadap dinamika bisnis.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Beberapa indikator pada variabel, khususnya keberagaman gender dan persepsi dukungan organisasi, menunjukkan nilai validitas yang rendah sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan konstruk penelitian.
2. Cakupan penelitian terbatas karena responden hanya berasal dari lingkungan Bank BRI dengan jumlah dan karakteristik yang spesifik, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan ke organisasi lain.
3. Lokasi penelitian dibatasi hanya pada area yang telah ditentukan, sehingga tidak mencakup unit atau cabang lain di luar wilayah penelitian.
4. Model penelitian belum sepenuhnya memenuhi kriteria Goodness-of-Fit, sehingga diperlukan pengembangan model dan indikator yang lebih komprehensif pada penelitian selanjutnya.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, beberapa agenda untuk penelitian di masa depan adalah:

1. Melakukan perbaikan instrumen penelitian dengan merevisi atau mengganti indikator yang lemah agar lebih representatif terhadap konstruk.
2. Memperluas objek penelitian tidak hanya pada Bank BRI, tetapi juga bank BUMN lainnya maupun bank swasta agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasikan.
3. Menyempurnakan model penelitian dengan menambahkan variabel relevan, seperti gaya kepemimpinan, tingkat digitalisasi organisasi, atau faktor eksternal (misalnya regulasi), sehingga dapat meningkatkan Goodness-of-Fit serta memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Fahim, Amir. 2024. "The Influence of Organizational Culture on Strategic Decision-making Processes." *Entrepreneurship & Organization Management* 13(6).
- Ali, Muhammad, Duckjung Shin, dan Yang Yang. 2025. "The impact of management gender diversity on productivity: The contextual role of industry gender composition." *Australian Journal of Management* 50(1):32–54. doi: 10.1177/03128962231184664.
- Awad M. Al-Zufairi, dan Awadh Alenezi. 2021. "The Impact of Organizational Culture on the Decision-Making Process for Kuwait University." *China-USA Business Review* 20(3). doi: 10.17265/1537-1514/2021.03.001.
- Barabasz, Adela, dan Mieszko Kuźmierz. 2014. "Perception of organizational culture, commitment and loyalty of corporation employees." *Journal of Intercultural Management* 6(3):17–35. doi: 10.2478/joim-2014-0017.
- Chalermchaikit, Vorakarn, Metin Kozak, dan Sirichai Preudhikulpradab. 2024. "Gender inclusion: The practices of organizational development and human resource management." *International Journal of Hospitality Management* 120:103773. doi: 10.1016/j.ijhm.2024.103773.
- Choi, Wonseok, Wongun Goo, dan Yongjun Choi. 2022. "Perceived Organizational Support and Knowledge Sharing: A Moderated-Mediation Approach." *Sage Open* 12(2). doi: 10.1177/21582440221089950.
- Cundiff, Nicole L. 2022. "Gender and Organizational Culture: Perceptions of Leadership Style and Effectiveness." *Advancing Women in Leadership Journal* 41(1):50–63. doi: 10.21423/awlj-v41.a342.
- Dewi, Luh Gede Krisna, Ni Luh Putu Wiagustini, Henny Rahyuda, dan I. Putu Sudana. 2024. *Perspektif Nilai Perusahaan Berdasarkan Sustainability Report Disclosure Dan Board Gender Diversity*. Bali: CV. Intelektual Manifes Media.
- Eisenberger, Robert, dan Florence Stinglhamber. 2011. *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington: American Psychological Association.
- Eklund, Kathryn E., Erin S. Barry, dan Neil E. Grunberg. 2017. "Gender and Leadership." Hal. 129–50 in *Gender Differences in Different Contexts*, diedit oleh A. Alvinus. London: InTech.
- El-Khatib, Samah El-sayed, Mohammed Aboeldahab, dan Hosam Hegazy. 2025. "Impact of Organizational Culture and Workforce Diversity on Management

- Practices.” *Employee Responsibilities and Rights Journal*. doi: 10.1007/s10672-025-09540-w.
- Ferrary, Michel, dan Stéphane Déo. 2023. “Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter.” *The International Journal of Human Resource Management* 34(14):2797–2831. doi: 10.1080/09585192.2022.2093121.
- Ghozali, Imam. 2011. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM*. 7 ed. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Górska, Anna. 2016. “Gender Differences in Leadership.” *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW* 2016(1):136–44. doi: 10.7172/1733-9758.2016.20.10.
- Hordofa, Dereje Fedasa. 2023. “The impact of board gender diversity on capital structure: Evidence from the Ethiopian banking sector.” *Cogent Business & Management* 10(3). doi: 10.1080/23311975.2023.2253995.
- Irfan, Mochamad, dan Yusuf Rahman Al Hakim. 2022. “The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction.” *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology* 2(2):25–30.
- José, Denise, Ana Palma-Moreira, dan Manuel Au-Yong-Oliveira. 2025. “Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation.” *Administrative Sciences* 15(8):307. doi: 10.3390/admsci15080307.
- Langan-Fox, J., C. L. Cooper, dan R. J. Klimoski. 2007. *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms*. Gheltenham: Edward Elgar.
- Leovani, Ega, Florentinus Heru Ismadi, dan Candra Astra Terenggana. 2023. “Ketidaksetaraan Gender Di Tempat Kerja : Tinjauan Mengenai Proses Dan Praktek Dalam Organisasi.” *Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Flores* 13(02).
- Mishra, Ram Kumar, dan Shital Jhunjhunwala. 2013. *Diversity and the Effective Corporate Board*. Waltham, MA 02451, USA: Elsevier.
- Pakpahan, Betty Arli Sonti. 2022. *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan Prosedural dan Kepuasan pada Pekerjaan*. Jakarta: Publica Indonesia Utama.

- Pratama, Dani Finata, dan Harmon Chaniago. 2017. "Pengaruh Gender Terhadap Pengambilan Keputusan di Lingkungan Kerja." *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi* 3(3):57. doi: 10.35697/jrbi.v3i3.945.
- Prawirosentono, S., dan D. Primasari. 2022. *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi (Strategic Management & Corporate Decision Making)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sagala, Liwarny, Sunarmi Sunarmi, Mahmul Siregar, dan Tony Tony. 2023. "Perbuatan Hukum Kurator Dalam Melakukan Penjualan Tanah Dan Rumah Atas Dasar PPJB Dan Menjadi Objek Pailit (Studi Putusan Mahkamah Agung No 436/Pdt. Sus-Pailit/2019)." *Journal of Law & Policy Review* 1(2):52–61.
- Salvador, Mónica, Ana Moreira, dan Liliana Pitacho. 2022. "Perceived Organizational Culture and Turnover Intentions: The Serial Mediating Effect of Perceived Organizational Support and Job Insecurity." *Social Sciences* 11(8):363. doi: 10.3390/socsci11080363.
- Schühly, Andreas Michael. 2022. *Cultural Influences on the Process of Strategic Management*. Cham: Springer International Publishing.
- Sekaran, U., dan R. Bougie. 2003. *Research methods for business: A skill building approach*. 4 ed. 605 Third Avenue, New York: Wiley and Sons, Chennai.
- Sekaran, Uma, dan Roger Bougie. 2016. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7 ed. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Sujadi, Sujadi, dan Sri Wiranti. 2011. "Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru Di Lingkungan Organisasi Pendidikan." *Jurnal STIE Semarang* 3(3):133155.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Tojimatova, Maftunakhon Utkir kizi, dan Soo Young Shin. 2025. "HR Managers' Gender and Rationality Culture: Interaction Effects on Female Employees' Workplace Outcomes." *Behavioral Sciences* 15(8):1088. doi: 10.3390/bs15081088.
- Wijaya, Muksin. 2019. "Peran Budaya Organisasi dalam Mengoptimalkan Efektifitas dan Efisiensi Strategi Organisasi." *Media Informatika* 18(2):67–74.
- Zulkarnaen, Raden Ayu Atikah Permata, dan Retno Purwani Setyaningrum. 2023. "The Influence Of Strategic Leadership And Organizational Culture On Strategic Competitive Mediated Strategic Planning In Manufacturing Companies In Bekasi District." *Dynamic Management Journal* 7(3):393–405.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN UNTUK TESIS PENGARUH KEBERAGAMAN GENDER DI TINGKAT MANAJERIAL TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS DI BANK BRI

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Manajer Bank BRI,

Saya, Adilaksana Sukaryono, mahasiswa Universitas Diponegoro, sedang melakukan penelitian mengenai Pengaruh Keberagaman Gender di Tingkat Manajerial terhadap Pengambilan Keputusan Strategis di Bank BRI. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pengembangan organisasi. Sehubungan dengan peran Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sebagai manajer yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, saya memohon kesediaannya untuk mengisi kuesioner ini.

Demikian atas perhatian dan kesediaannya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

ADILAKSANA SUKARYONO

Lampiran 2. Draft Wawancara

DRAFT WAWANCARA

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama (opsional) : _____
2. Usia : _____
3. Jenis Kelamin : () Pria () Wanita
4. Posisi Jabatan : () Manajer Bisnis () Manajer Support
5. Lama bekerja di Bank BRI : () < 5 tahun () 5-10 tahun () > 10 tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN

Dalam kuesioner ini, akan diajukan beberapa pernyataan terkait keberagaman gender, budaya organisasi, dan pengambilan keputusan strategis. Bapak/Ibu/Sdr/Sdri dapat memberikan jawaban dengan memilih angka pada kolom jawaban yang paling sesuai, menggunakan skala:

- STS = Sangat Tidak Setuju (Skor 1)
 TS = Tidak Setuju (Skor 2)
 N = Netral (Skor 3)
 S = Setuju (Skor 4)
 SS = Sangat Setuju (Skor 5)

Pernyataan Penelitian

A. Keberagaman Gender

No	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Keberagaman gender dalam tim manajerial membantu meningkatkan kreativitas dalam pengambilan keputusan strategis.					
2.	Bank BRI memberikan peluang yang setara kepada pria dan wanita untuk menduduki posisi manajerial.					
3.	Perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer pria dan wanita saling melengkapi dalam proses pengambilan keputusan.					
4.	Manajer wanita di Bank BRI cenderung lebih multitasking dibandingkan pria.					
5.	Keseimbangan jumlah pria dan wanita di posisi manajerial berkontribusi pada keputusan strategis yang lebih inklusif.					

Bagaimana keberagaman gender memengaruhi budaya organisasi di Bank BRI?

Jawaban:

.....

.....

B. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Norma sosial di Bank BRI mendukung keberagaman gender dalam pengambilan keputusan.					
2.	Komunikasi antar manajer berjalan terbuka dan mendukung diskusi strategis.					
3.	Bank BRI memiliki kebijakan yang mendorong inklusi gender di posisi manajerial.					
4.	Dukungan dari budaya organisasi memengaruhi kualitas keputusan strategis.					
5.	Budaya organisasi di Bank BRI memberikan penghargaan terhadap kontribusi semua gender secara setara.					

Bagaimana budaya organisasi di Bank BRI mendukung pengambilan keputusan strategis yang inklusif?

Jawaban:

.....

FEB UNDIP

C. Pengambilan Keputusan Strategis

No	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Pengambilan keputusan strategis oleh tim manajerial di Bank BRI bersifat jangka panjang dan mempertimbangkan berbagai perspektif.					
2.	Keberagaman gender membantu dalam menghadapi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.					
3.	Keputusan strategis yang diambil tim manajerial memberikan dampak positif pada kinerja organisasi.					
4.	Bank BRI secara konsisten melibatkan manajer pria dan wanita dalam pengambilan keputusan strategis.					
5.	Keputusan strategis yang inklusif lebih efektif dibandingkan keputusan yang diambil oleh tim homogen.					

Apa manfaat utama keberagaman gender dalam pengambilan keputusan strategis di Bank BRI?

Jawaban:

.....

.....

D. Persepsi Dukungan Organisasi

No	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Bank BRI memiliki kebijakan yang jelas untuk mendukung keberagaman gender.					
2.	Saya merasa nyaman bekerja dalam lingkungan kerja yang mendukung keberagaman gender.					
3.	Dukungan organisasi terhadap keberagaman gender memengaruhi kenyamanan saya bekerja.					
4.	Kebijakan organisasi mendukung keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis.					
5.	Organisasi menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran terhadap keberagaman gender.					

Sejauh mana dukungan organisasi memengaruhi pengambilan keputusan strategis?

Jawaban:

.....

.....

FEB UNDIP

Dokumentasi

Dokumentasi akan mencakup pengumpulan data berupa:

1. Laporan tahunan Bank BRI terkait keberagaman gender dan pengambilan keputusan.
2. Kebijakan internal perusahaan yang relevan.
3. Studi literatur sebagai referensi untuk mendukung analisis dan menjawab tujuan penelitian.



Lampiran 3. Data Penelitian

ID	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Posisi Jabatan	Lama Bekerja di BRI
1	Baim	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun
2	Rian Nisman	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
3	Sonia Margaretha	26 - 30 tahun	Perempuan	Manajer Support	< 5 Tahun
4	Yulia Aritasari	31 - 35 tahun	Perempuan	Manajer Support	> 10 tahun
5	Muhammad Wildaanul Firdaus	26 - 30 tahun	Laki-laki	Manajer Support	< 5 Tahun
6	Ismail Ghafur Daulay	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
7	Baim	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun
8	Yories Yolanda	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Support	5 - 10 tahun
9	Agus Supriyanto	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Support	5 - 10 tahun
10	Muhammad Fadhil Adinugroho	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Support	5 - 10 tahun
11	Isman Danu Warsa	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
12	Pande Made Yogi Winata	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
13	Frisca Eunike S	40 - 45 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
14	David Aritonang	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
15	Haris Suryatna	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
16	Muhammad Zaky Sachrony	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
17	M Ary Syamsuri	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
18	Urip Santoso	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
19	Kreshna F. Mokodongan	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	< 5 Tahun
20	Andhika Wibisana	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
21	Dicky Hermawan	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
22	Anisa Dwi Sukmawati	40 - 45 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
23	Dr. Hirty Panca Sari S. Kom Mm	40 - 45 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
24	Syarifuddin Fahmi	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun

25	Ana Pertiwi	36 - 40 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
26	Oky Andryansyah	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
27	Arief Rusyana	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
28	Ign Putut Arintoko	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
29	Eko	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
30	Herwan Tri Kurnia	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
31	Iceu Sulastri	46 - 50 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
32	Yudik Heriyanto	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
33	Nurul Vieda Saraswati	26 - 30 tahun	Perempuan	Manajer Support	< 5 Tahun
34	Zakie	26 - 30 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	5 - 10 tahun
35	Rizal Suryo P	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun
36	Yudi Syawalman	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
37	Nensi Dewi Y	31 - 35 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	5 - 10 tahun
38	Riky Andria	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
39	Muhammad Faisal As Saddiky	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
40	Hardi	26 - 30 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	< 5 Tahun
41	Septian Noor Y	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
42	Mohammad Erza J	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
43	Chairil Djaka Kusuma	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
44	Benino Indra Ardhityatama	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
45	Hana Kurniawan	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
46	Andi Nur Fajar	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
47	Rudyanto	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
48	Elgy Firmansyah	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	5 - 10 tahun
49	Weri Asdi	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
50	Satya Widhi Adipradhana	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
51	Muhammad Irfan	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun

52	Rizal Mahdi Kurniawan	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
53	Afrizal	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
54	Zaenal A Huda	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
55	Hendro Setiawan	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
56	Riko Ardiyanto	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
57	Tinton Prima	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
58	Farida Erwana Situmorang	36 - 40 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
59	Hasanul Rizki	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun
60	Freedric Nated	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun
61	Dodok Priambodo	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
62	Julia Hanantyas Anamta	26 - 30 tahun	Perempuan	Manajer Support	5 - 10 tahun
63	Nugroho Ari Santo	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
64	Sanie Febriyanti	36 - 40 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
65	Renny Mustika Sari	36 - 40 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
66	Nursita DL	40 - 45 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
67	Faid Anwar	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
68	Supriyanto	40 - 45 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
69	Reni Anggun	31 - 35 tahun	Perempuan	Manajer Bisnis	> 10 tahun
70	Meuthia Hapsari Imayanti	31 - 35 tahun	Perempuan	Manajer Support	> 10 tahun
71	Muhammad Septian Dwi Susilo	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun
72	Fahri Ersandi	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun
73	Aris Prabowo	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun
74	Brilian Adam	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Support	5 - 10 tahun
75	Didik Gunawan Prasetyo	46 - 50 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun
76	Samuel Hartanto	26 - 30 tahun	Laki-laki	Manajer Support	< 5 Tahun
77	Sunindyani	31 - 35 tahun	Perempuan	Manajer Support	5 - 10 tahun
78	Muhammad Fikri	31 - 35 tahun	Laki-laki	Manajer Support	> 10 tahun

79	Arshad Habibi	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Bisnis	> 10 tahun
80	Dimas Wisnuriyanto	36 - 40 tahun	Laki-laki	Manajer Support	5 - 10 tahun
81	Farisa Peni	36 - 40 tahun	Perempuan	Manajer Support	> 10 tahun

ID	KG1	KG2	KG3	KG4	KG5	KG6
1	5	5	5	5	5	Keren
2	4	4	4	4	4	Dengan adanya keberagaman gender dapat saling melengkapi dan saling mengingatkan
3	4	5	5	2	3	Tidak Terlalu Mempengaruhi
4	4	4	4	3	4	Banyak point of view terhadap budaya organisasi
5	2	4	4	4	4	.
6	3	5	4	2	3	Sama tidak membeda bedakan gender
7	5	5	5	5	5	Keren
8	3	4	4	2	3	Tergantung posisi yg sedang di duduki, tantangan BRI semakin tinggi sehingga membutuhkan para pejuang yg tanggung baik pria ataupun wanita
9	4	4	4	2	3	Dengan keberagaman gender bisa saling menutup sesuai kebutuhan
10	4	4	4	3	4	penyetaraan gender harus sesuai dengan undang undang dan sifatnya wajib
11	4	4	4	2	4	Wanita lebih rinci dalam pengambilan keputusan managerial, sedangkan pria lebih aktif dalam eksekusi di lapangan.
12	4	5	3	3	4	-
13	5	4	4	3	4	Dengan adanya keberagaman gender dapat menggambarkan kesetaraan posisi di suatu jabatan sehingga tidak ada rasa iri terhadap gender dlm jabatan tertentu.
14	5	5	5	5	5	Lebih beragam dan lebih banyak usulan
15	2	4	2	2	5	Secara umum saya tidak melihat adanya peran gender dalam budaya kerja, artinya setiap gender memiliki peran yang sama untuk berkontribusi
16	4	4	4	2	2	Setuju dengan keberagaman gander adanya kesetaraan
17	4	4	4	2	3	Saling melengkapi
18	5	4	4	4	4	Setiap individu mempunyai kontribusi dan kewajiban sama sesuai tugas masing masing
19	4	4	4	4	4	dapat menjadi variabel dalam pengambilan keputusan
20	1	4	3	2	3	Membuat semangat berjuang lebih tinggi

21	3	4	4	3	3	Gaya kepemimpinan yang berbeda
22	4	4	4	2	4	Seimbang
23	5	5	3	1	3	Keberagaman gender tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi
24	4	4	4	3	4	Dengan adanya keberagaman gender, Pola fikir tidak hanya datang dari satu sisi saja, tapi akan lebih general. budaya yang diciptakan juga akan menjadi tidak monoton untuk di sisi 1 gender saja.
25	4	4	4	2	3	Peran wanita juga utk merawat keliarganya sehingga kurang fokus
26	4	5	4	3	4	Sangat mempengaruhi
27	4	5	4	2	3	Memperkaya sudut pandang
28	4	5	4	3	4	Sedikit banyak pasti berpengaruh, wanita lebih memikirkan perasaan dan intuisi sedangkan laki lebih memetingkan logis dan pengalaman
29	3	4	4	3	5	Sudah sangat baik
30	2	5	5	2	2	Selama ini saya tidak merasakan hal tersebut, artinya gender tidak berpengaruh dalam budaya BRI
31	5	5	5	3	2	Memberikan Insight dan Mendukung Organisasi kedepannya
32	4	4	4	4	4	Saling menyeimbangkan
33	4	4	3	3	4	Menurut saya tidak terlalu berpengaruh
34	4	3	4	3	4	Masih perlu ditingkatkan
35	4	4	4	4	3	kompleksitas dan lama proses pengambilan keputusan
36	5	4	5	3	3	Ada pengaruh positif dan negatif Positif; inovatif, peningkatan partisipasi pekerja, pengkayaan alternatif solusi, reputasi perusahaan Negatif; peluang potensi diskriminasi, proses adaptasi cukup lebih lama, peran perusahaan lebih tinggi dalam memastikan tumbuhnya kesadaran/pemahaman ttg gambaran keterlibatan perempuan dlm pengambilan keputusan
37	4	5	4	2	4	Jabatan strategis tidak hanya diisi dari laki laki
38	4	4	4	3	4	Saling melengkapi ada yg bisa dikerjakan wanita ada juga yg hanya dikerjakan oleh pria
39	5	3	5	4	5	Setiap pekerja laki laki dan perempuan memiliki keahlian masing masing dan saling melengkapi
40	2	4	4	4	2	Beberapa jabatan ditempati oleh wanita.

41	4	4	4	3	3	Baik karena dg keterlibatan keberagaman gender, sudut pandang menjadi lebih beragam pula
42	5	5	4	1	3	Perempuan cenderung lebih kolaboratif, empatik, dan partisipatif Laki-laki cenderung lebih analitis, tegas, dan logis Sehingga penggabungan keduanya akan berdampak baik bagi budaya perusahaan yg lebih agile
43	5	5	5	4	4	Sangat berpengaruh positif
44	3	4	4	4	4	Meningkatkan persaingan kinerja
45	4	5	4	3	4	Sangat berpengaruh
46	5	3	5	4	5	Secara struktural kinerja otak, laki2 memiliki kecenderungan berpikir by logis sehingga keputusan2 dapat diputus dengan akurat, namun keberadaan perempuan, membantu untuk mendetailkan hal-hal yang tidak terpikirkan atau terlewat oleh laki2, sehingga pemimpin dapat mengambil keputusan lebih akurat lagi. Perempuan cenderung detail dalam bagian kesdman, sedangkan laki2 cenderung cuek, keberadaan perempuan membantu utk mendisiplinkan culture yang berada dalam unit kerja.
47	5	5	4	4	5	banyak contoh wanita BRI menjadi atasan yang baik da
48	5	5	5	3	3	Baik sekali
49	3	4	3	2	3	Adanya perbedaan sudut pandang yang dilihat dalam memberikan putusan
50	3	4	2	3	3	menurut saya keberagaman gender mempengaruhi bagaimana budaya organisasi di BRI, dimana manager wanita lebih cenderung lebih konservatif dengan pergaulan yang terbatas, sehingga menurut saya pria lebih komprehensif dalam mengambil keputusan
51	4	4	4	4	3	Tetap dikembalikan ke msg msg insan brilian
52	5	5	4	3	3	Keberagaman mendorong inklusivitas dan persepektif yang luas, selain itu dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas
53	4	5	5	3	3	Secara profesional perbedaan gender tidak memberikan dampak signifikan terhadap budaya organisasi
54	5	5	5	5	5	Good
55	4	4	4	2	3	Sudut pandang dan skema pengambilan keputusan lebih beragam
56	4	4	5	2	4	sangat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan

57	4	5	4	4	4	Saling melengkapi di sisi kemampuan
58	5	5	5	5	5	Keberagaman gender di Bank BRI memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif, adaptif, dan berorientasi masa depan. Keberagaman ini tidak hanya mencerminkan nilai kesetaraan, tetapi juga menjadi strategi korporat untuk meningkatkan daya saing dan kualitas pengambilan keputusan di seluruh level organisasi.
59	3	4	3	3	4	Keberagaman Gender menjadikan Organisasi menjadi lebih berwarna dan lebih attractive
60	4	5	5	3	5	Budaya organisasi di BRI cukup terpengaruh dari tingkat keberagaman gender di level managerial nya
61	4	4	4	3	4	Tidak berpengaruh signifikan
62	5	5	5	5	5	agar hasil strategis yang di dapat menjadikan BRI lebih baik
63	5	5	4	3	4	Mempengaruhi keputusan strategis perusahaan
64	5	5	4	2	4	meningkatkan inovasi dan pengambilan keputusan yg mempertimbangkan berbagai sudut pandang
65	4	4	4	4	4	mempengaruhi kolaborasi dalam pengambilan keputusan dalam hal pertimbangan risk, planing dan eksekusi.
66	4	4	4	3	3	baik untuk organisasi
67	4	4	4	3	4	sudut pandang yang berbeda
68	3	5	3	1	3	Bersifat netral, pada dasarnya budaya organisasi tidak secara langsung terpengaruh gender
69	4	5	4	3	4	Keberagaman gender memberikan dorongan motivasi berprestasi dan saling melengkapi untuk membangun organisasi
70	4	5	5	4	4	Berpengaruh
71	4	4	4	4	4	Jelas ada keberagaman, ada faktor logika dan nurani dalam kebijakan dan keputusan
72	5	5	5	3	3	rasionalisme berkurang semakin banyak perempuan
73	4	4	4	3	4	lebih adaptif
74	3	4	4	3	4	—
75	4	5	5	3	4	Keberagaman gender punya peran yang cukup penting dalam membentuk budaya organisasi. Memiliki peluang yang sama dalam meniti karir puncak membuat kontribusi lintas gender menjadi lebih kompetitif dan sehat tanpa ada yang merasa di bedakan.
76	4	4	2	2	3	.

77	4	4	4	4	4	.
78	3	5	3	3	3	
79	5	5	4	3	4	-
80	3	4	4	2	3	Saling melengkapi
81	4	4	4	3	4	membantu meningkatkan kreativitas dalam pengambilan keputusan strategis



ID	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6
1	5	5	5	5	5	Tingkatkan kinerja
2	4	4	4	4	4	Bri tidak membedakan antar gender, bri melihat kemampuan dari masing masing pemutus
3	4	5	3	5	5	Tingkat Pengalaman dari Manajerial Mempengaruhi Keputusan
4	4	4	4	4	4	Memperkaya sudut pandang dalam pengambilan keputusan
5	4	4	4	4	4	Sudah baik
6	5	4	4	5	4	Memberikan ruang pendapat pada forum2 komite
7	4	4	4	4	4	Yang paham dengan bisnis dan kondisi pekerjaan, sehingga mampu untuk memberikan putusan yg paling menguntungkan
8	4	4	3	4	4	Pengambilan keputusan tanpa mengesampingkan masukan dari organisasi
9	4	4	3	4	4	setuju, keputusan harus menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis
10	4	4	4	4	4	BRI selalu terbuka utk mendapat aspirasi dari berbagai gender
11	4	5	4	5	4	Budaya organisasi harus dimulai dari top down agar bisa sejalan dan satu misi
12	4	4	4	4	4	Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap dalam pengambilan keputusan karena dengan budaya yang baik maka ide ide strategis akan bisa terlaksana karena budaya kerja yg baik dlam mendukung ide ide tersebut.
13	5	5	5	5	5	Lebih terbuka
14	2	3	4	5	5	Sejauh ini saya belum melihat / belum tahu ada kebijakan inklusif terkait hal-hal strategis, kecuali ada aspek personalia (cuti hamil, cuti haid, etc)
15	4	4	4	5	5	Setuju
16	4	4	4	4	4	Banyak koordinasi
17	4	5	5	4	5	Sangat mendukung
18	4	4	4	4	4	adanya komite dalam pengambilan keputusan membuat pengambilan keputusan lebih inklusif
19	4	4	4	4	4	karena bri sangat adaptif
20	4	4	4	4	4	Sangat baik

21	4	4	4	4	4	Tidak ada pemisahan gender
22	3	4	4	4	4	Keberagaman gender tidak terlalu signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis
23	4	4	4	4	4	Pengambilan keputusan tidak dilakukan secara sepihak.
24	3	4	4	4	4	Masih mengambil keputusan secara memihak dari salah satu segmen
25	4	4	4	4	4	Sangat mempengaruhi
26	4	4	4	4	5	Penerapan reward & punishment yang jelas
27	4	4	3	5	5	Manager dari semua gender diberikan kesempatan dan penghargaan yg sama atas semua kontribusinya
28	4	4	3	5	3	Sudah sangat tepat
29	5	5	2	5	5	Budaya BRI membentuk insan BRI bersikap profesional dan berintegritas
30	5	5	4	4	4	Mendapatkan keputusan yang lebih tepat untuk kemajuan organisasi
31	4	4	4	4	4	Adanya eskalasi pengambilan keputusan
32	4	4	4	4	4	Setiap manager individual dapat memberikan masukan dan kritikan kepada manajemen
33	3	4	3	3	3	Agar lebih bisa disosialisasikan lebih banyak
34	4	4	4	4	4	adanya kolaborasi tanpa perbedaan gender
35	4	4	5	5	4	Budaya organisasi yg berlandaskan AKHLAK memposisikan pekerja utk biasa, terbiasa dan mjd kebiasaan sehari2 dlm kehidupan berorganisasi. Pola yg terbudaya akan dapat lebih mendukung pengambilan keputusan strategis
36	4	4	4	4	4	Terbuka dalam diskusi
37	4	4	4	4	4	Budaya kerja sangat mempengaruhi dalam aktivitas sehari2
38	5	5	5	5	5	Keputusan diambil secara inklusif
39	4	4	4	4	4	Beberapa jabatan fungsional diisi oleh wanita, sehingga komposisi lebih baik.
40	4	4	4	4	4	Baik karena dg keterlibatan keberagaman gender, sudut pandang menjadi lebih beragam pula
41	4	5	5	5	5	Nilai2 budaya kerja BRI mengharuskan pekerja untuk bisa bekerja secara agile dan berorientasi target baik secara short term maupun long term (sustain)

42	5	5	5	5	5	Sangat mendukung
43	4	4	4	4	4	Management meeting penggalan potensi
44	4	4	4	4	4	Sangat mendukung
45	2	5	3	5	4	Mendengarkan pendapat2 dari middle management sebelum mengambil keputusan
46	5	4	4	5	5	memberikan kesempatan wanita untuk menjadi lebih baik
47	3	4	4	4	4	Saling menghargai pendapat
48	4	4	5	5	5	Keputusan diambil berdasarkan data analisa
49	4	4	4	4	4	budaya di BRI tidak membedakan gender (terdapat penilaian ESG)
50	4	4	4	4	4	Sudah baik dan sesuai
51	3	3	4	4	4	pengambilan keputusan lebih matang
52	4	4	3	4	5	Karena budaya organisasi merupakan norma mutlak maka menurut pribadi saya keputusan yang diambil harus sejalan dengan budaya organisasi yang dianggap positif
53	5	5	5	5	5	Well
54	4	4	4	4	4	Setuju
55	4	4	4	4	4	budaya kerja BRI sudah mensupport dalam pengambilan keputusan
56	5	5	5	5	5	Sangat terbuka
57	5	5	5	5	5	Dengan mengedepankan prinsip kolaborasi, representasi, dan akuntabilitas berbasis data, budaya organisasi BRI secara nyata mendukung proses pengambilan keputusan strategis yang inklusif dan berorientasi pada kepentingan bersama.
58	4	4	4	4	4	Budaya Organisasi yg Positif akan mendukung pengambilan keputusan strategis yg bisa menjadi jalan tengah terbaik kolaborasi antar segmen bisnis
59	4	4	5	5	5	Keberagaman gender di BRI membuat sudut pandang dalam pengambilan keputusan menjadi lebih beragam karena adanya perbedaan pola pikir berdasarkan gender
60	4	4	4	4	4	Budaya organisasi berpengaruh pada pengambilan keputusan strategis yang inklusif
61	5	5	5	5	5	Budaya organisasi di Bank BRI mendukung pengambilan keputusan strategis yang

						inklusif melalui beberapa cara ^{1 2 3}: - *Kepercayaan dan Kepedulian*: BRI memegang nilai kepercayaan sebagai landasan utama dan menunjukkan kepedulian terhadap nasabah dan karyawan. Hal ini memungkinkan setiap individu untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal. - *BRILiaN Ways*: Penerapan budaya organisasi BRILiaN Ways menjadi pedoman perilaku yang diterapkan oleh seluruh karyawan BRI, memastikan keseragaman dan konsistensi dalam pengambilan keputusan. - *Inklusi Finansial*: BRI melakukan berbagai langkah strategis untuk menciptakan inklusi finansial, seperti meluncurkan satelit BRIsat untuk menjangkau daerah terpencil dan menghadirkan platform Open API BRI API untuk memungkinkan pihak ketiga menggunakan fitur layanan finansial BRI. - *Pengelolaan Segmen Nasabah*: BRI mengimplementasikan strategi pengelolaan segmen nasabah berbasis piramida, memastikan bahwa kebutuhan nasabah terpenuhi dengan baik. - *Lingkungan Kerja Inklusif*: BRI percaya bahwa lingkungan kerja yang inklusif memungkinkan setiap individu untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal, sehingga mendukung pengambilan keputusan strategis yang inklusif. Dengan demikian, budaya organisasi di Bank BRI dirancang untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang inklusif, memastikan bahwa setiap individu dan nasabah dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal.
62	4	4	4	4	4	Budaya organisasi memengaruhi kualitas putusan
63	5	5	5	5	5	BRI mendukung keberagaman dalam setiap kebijakannya
64	2	4	2	5	2	belum terdapat treatment khusus terkait budaya organisasi untuk pengambilan keputusan strategis khususnya untuk jabatan manager/senior manager
65	4	4	4	4	4	bagus, ada perspektif yang berbeda ketika ada keragaman gender
66	4	4	4	4	4	mempertimbangkan berbagai perspektif
67	5	5	5	5	5	Budaya organisasi mendukung pengambilan keputusan strategis melalui pengkayaan

						analisa sudut pandang dari berbagai bidang pendukung tanpa melihat gender, sejauh ini berjalan baik dan perlu pengembangan dalam monitoring serta sustainability. Perusahaan memperhatikan gender sebagai pertimbangan bersifat konstruksi sosial
68	4	5	4	5	4	Memberikan kesempatan yang sama untuk dapat mengambil keputusan strategis
69	4	4	4	4	4	Sudah cukup memadai
70	4	3	4	3	4	Masih cenderung netral dalam implementasinya
71	4	3	3	4	4	masih belum optimal
72	4	5	4	4	4	baik
73	4	4	4	4	3	—
74	4	4	4	5	5	Peran budaya organisasi sangat penting dalam mendukung pengambilan keputusan strategis yang inklusif. Budaya organisasi BRI yang baik contohnya "performance driven culture" menjadikan setiap pekerja menjadi lebih kompetitif dan lebih terukur serta mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan.
75	3	4	4	4	4	.
76	4	4	4	4	4	.
77	4	4	4	4	5	
78	4	4	4	4	4	-
79	4	4	4	3	4	-
80	1	3	3	4	3	Bank BRI mendukung keberagaman gender dalam pengambilan keputusan
81	4	4	3	4	4	-

FEB UNDIP

ID	PKS1	PKS2	PKS3	PKS4	PKS5	PKS6
1	5	5	5	5	5	Tingkatkan kinerja
2	4	4	4	4	4	Karakter gender yang berbeda dapat mempengaruhi pengambilan putusan.
3	5	3	4	5	4	Gender tidak terlalu mempengaruhi dari sisi pengambilan keputusan
4	4	4	4	4	4	Pengambilan keputusan didasarkan pada banyak sudut pandang terutama yang berkaitan dengan gender
5	4	4	4	4	4	Bisa saling melengkapi
6	5	3	4	4	3	Semua gender sama dalam pengambilan keputusan
7	3	3	4	4	4	Memberikan masukan yg beragam, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan
8	3	3	4	4	4	Bisa menghasilkan keputusan dari beberapa sudut pandang
9	4	3	4	4	4	keputusan harus sesuai dengan kebutuhan bisnis tentunya wajib sejalan dengan visi misi perusahaan
10	3	3	4	4	4	BRI lebih terbuka dari berbagai sudut pandang
11	3	4	4	5	4	Pemikiran / ide yg beragam
12	4	4	4	4	4	Sudut pandang antar gender pasti berbeda dan akan menjadi salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan karena akan sama sama diterima oleh masing masing gender
13	5	5	5	5	5	Banyak pilihan ide
14	3	2	3	4	3	Dalam konteks strategi pengembangan bisnis, rasanya tidak memerlukan keberagaman gender, selama gender ini tidak dibeda-bedakan. Jadi keputusan strategis bukan berdasarkan gender, tapi berdasarkan merit.
15	5	4	4	5	2	Akan terakomdir seluruh keinginan
16	4	4	4	4	4	Mangambil dari segala sisi
17	5	4	5	4	5	Memberikan keberagaman dan warna
18	4	4	4	4	4	jadi lebih banyak variabel dalam pengambilang keputusan shg lbh objektif
19	4	4	3	4	4	lebih berwarna

20	4	3	4	4	3	Ragam pandangan
21	4	4	4	4	4	Point of view gender yg berbeda bisa mendukung keputusan
22	5	5	4	4	4	Keberagaman gender memiliki potensi yang baik dalam pengambilan keputusan
23	4	4	3	4	4	menghasilkan ide yang lebih beragam dan tidak homogen
24	4	4	4	4	4	Bisa melihat dari aspek gender yang berbeda
25	4	4	4	4	4	Mempengaruhi pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan
26	4	5	4	4	3	Lebih detil dalam pendalaman untuk landasan pengambilan keputusan
27	4	3	5	4	4	Lebih beragam putusan sebab perbedaan dasar dan pandangan dari masing2 manager dlm pengambilan putusan
28	4	3	5	3	4	Lebih adil dan bisa diterima banyak pihak
29	5	2	4	5	5	intinya .. bukan masalah gender yang dikedepankan tapi.kepentingan organisasi
30	4	4	4	4	4	Keputusan lebih tepat dan strategis
31	4	4	4	4	4	Saling menyeimbangkan untuk memperkuat keputusan
32	4	4	4	4	4	Sudut pandang yang berbeda dari kacamata lain untuk pengambilan keputusan strategis
33	3	4	3	4	5	Lebih inklusif dan holistik
34	4	4	4	4	4	adanya sudut pandang komperhensif
35	3	4	5	4	5	Agile dalam kebutuhan pengambilan keputusan; baik strategis maupun taktis. Dan, lebih memiliki kemampuan dalam penetrasi pasar maupun daya saing; unik, lengkap dan tepat.
36	4	4	4	4	4	Bisa lebih obyektif dari segi pemikiran sesuai gender
37	4	4	4	4	4	Manfaat keberagaman gender mempermudah dalam pengambilan keputusan dari 2 sisi
38	5	5	5	5	5	Memberikan pendapat dan insight yang berbeda beda
39	4	4	4	4	4	Memberikan point of view lain
40	4	4	4	4	4	Baik karena dg keterlibatan keberagaman gender, sudut pandang menjadi lebih beragam pula

41	4	4	5	4	5	Perbedaan perspektif dan cara berpikir akan menghasilkan keputusan strategis yang lebih kuat
42	4	4	4	5	5	Lebih banyak alternatif
43	4	4	4	4	4	Lebih berwarna
44	4	4	4	4	4	Bermanfaat
45	5	5	5	5	5	Keberagaman pola pikir yang menyempurnakan keputusan
46	5	5	5	4	5	sangat membantu dan terlihat
47	4	3	5	4	4	Keputusan lebih efektif
48	4	3	5	2	3	Memberikan pemikiran dengan perspective yang berbeda
49	2	2	3	4	4	menurut saya keberagaman gender tidak secara langsung berpengaruh pada pengambilan keputusan strategis
50	4	4	4	4	4	Memberikan kesetaraan dalam berkariier dan tdk membedakan gender
51	4	4	4	4	4	sudut pandang yang lebih luas menjadikan putusan yang berkualitas
52	4	4	4	4	4	Bisa mendapatkan insight dari berbagai sudut pandang
53	5	5	5	5	5	Variasi
54	4	4	4	4	4	Skema organisasi lebih beragam
55	4	4	4	4	4	terdapat alternatif lain dalam pengambilan keputusan
56	5	4	5	4	5	Melengkapi sudut pandang
57	3	3	5	4	4	Keberagaman gender di Bank BRI memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan strategis, mendorong terciptanya solusi yang lebih inklusif, seimbang, dan adaptif terhadap kebutuhan beragam stakeholder. Hal ini juga meningkatkan kualitas kepemimpinan dan memperkuat budaya kolaboratif di seluruh lini organisasi.
58	4	4	4	4	4	Netral
59	3	4	4	5	5	Keberagaman dalam putusan yg di ambil sehingga dapat memandang suatu masalah dari sudut pandang yang luas
60	4	3	4	4	4	Pengambilan keputusan dgn pertimbangan dari berbagai perspektif

61	5	5	5	5	5	Manfaat utama keberagaman gender dalam pengambilan keputusan strategis di Bank BRI adalah: 1. *Peningkatan Kreativitas*: Dengan memiliki tim yang beragam, Bank BRI dapat memanfaatkan perspektif dan ide-ide yang berbeda untuk meningkatkan kreativitas dalam pengambilan keputusan. 2. *Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik*: Keberagaman gender dapat membantu Bank BRI dalam memahami kebutuhan dan preferensi nasabah yang beragam, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih tepat dan efektif. 3. *Peningkatan Inovasi*: Dengan memiliki tim yang beragam, Bank BRI dapat meningkatkan inovasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan nasabah. 4. *Pengembangan Kepemimpinan*: Keberagaman gender dapat membantu Bank BRI dalam mengembangkan kepemimpinan yang lebih inklusif dan efektif, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. 5. *Meningkatkan Reputasi*: Dengan memiliki tim yang beragam, Bank BRI dapat meningkatkan reputasinya sebagai organisasi yang inklusif dan peduli terhadap keberagaman, sehingga meningkatkan kepercayaan nasabah dan stakeholders. Dengan demikian, keberagaman gender dalam pengambilan keputusan strategis di Bank BRI dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan kepercayaan nasabah dan stakeholders.
62	3	3	3	4	4	Keputusan yang diambil lebih baik
63	5	5	5	5	5	dengan mengutamakan keberagaman gender, maka kebijakan seharusnya akan lebih baik karena mempertimbangkan berbagai sudut pandang
64	4	4	4	4	2	memperluas point of view dalam pengambilan keputusan dan risk appetite yang berbeda
65	4	4	4	4	4	ada perbedaan pengambilan keputusan, sudut pandang dan risk taste yg berbeda
66	4	4	4	4	4	memberikan sudut pandang yang berbeda
67	5	3	5	5	5	Netral

68	4	4	4	5	4	Pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan yang holistic untuk bisa mengakomodir semua kepentingan
69	4	4	4	4	4	Inisiatif lain dr sudut pandang berbeda
70	4	4	4	3	4	Memiliki pilihan dalam pengambilan keputusan strategis
71	3	4	4	4	4	memanbah parameter dalam pengambilan keputusan
72	4	4	4	4	4	lebih baik
73	4	4	4	4	4	—
74	4	3	4	4	4	Peran utama keberagaman gender dalam pengambilan keputusan strategis setidaknya setiap keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan yang lebih luas dan komprehensif dalam menjawab kebutuhan oraganisasi.
75	4	3	4	3	3	.
76	4	2	4	3	2	.
77	4	4	4	5	5	
78	4	4	4	4	4	-
79	4	4	4	4	4	Lengkap
80	4	4	4	4	4	-
81	4	4	4	4	4	-

ID	PDO1	PDO2	PDO3	PDO4	PDO5	PDO6
1	5	5	5	5	5	Tingkatkan kinerja
2	4	4	4	4	4	Tinggi karena untuk semua gender diberikan kesempatan yang sama untuk ikut membangun bri jadi lebih baik
3	3	4	4	4	3	Tidak terlalu signifikan mempengaruhi
4	4	4	4	4	4	Terlihat dari sisi perihal pakaian kerja harian, berdasarkan kepatutan yang didasarkan dari sisi gender
5	4	4	4	4	4	Sudah didukung dengan pelatihan, evaluasi berkala dan diskusi terbuka
6	4	5	5	4	3	Sudah baik sesuai dengan strata masing2
7	3	4	4	4	3	Sesuai dengan pengalaman yg telah di dapatkan di organisasi dan ilmu terapan yg di aplikasikan di dunia kerja
8	3	4	4	4	3	Sesuai dengan kebutuhan dan arah organisasi
9	4	4	4	4	4	sesuai dengan kebijakan pemerintah
10	2	4	4	4	4	Seringnya adanya kolaborasi dg manajemen
11	4	4	5	4	4	Seluruh manager dilibatkan langsung untuk menampung beberapa strategi yg disampaikan.
12	5	4	4	4	4	Sejauh ini hampir semua pengambilan keputusan mendapat dukungan dari organisasi
13	5	5	5	5	5	Sangat terbuka terhadap ide dari semua kalangan gender
14	3	5	4	3	2	Sangat penting. Dorongan organisasi ini menyangkut kebebasan dan keamanan dalam berpendapat, tanpa memperhatikan gender
15	4	4	4	5	4	Sangat mendukung
16	4	4	4	4	4	Sangat mendukung
17	5	4	4	5	5	Sangat mendukung
18	4	4	4	4	4	sangat mendukung
19	4	4	4	4	4	Sangat mendukung
20	4	4	4	4	4	Sangat mendukung
21	4	4	4	4	4	Sangat mendukung
22	5	4	4	4	4	Sangat mendukung
23	4	4	4	4	4	Sangat mempengaruhi.. ketika organisasi mempercayai kita dalam mengambil keputusan, maka semangat untuk menghasilkan ide yg baik akan muncul

24	4	3	3	3	3	Sangat mempengaruhi dalam keterbukaan pikiran untuk mengambil keputusan strategis
25	4	4	4	4	4	Sangat mempengaruhi
26	4	4	4	5	4	Sangat memengaruhi, organisasi menjadi support system dalam pengambilan dan terlaksananya sebuah putusan
27	3	5	4	5	4	Sangat didukung penuh dari manajemen
28	4	4	4	4	3	Sangat besar
29	5	5	5	5	5	sangat berpengaruh
30	4	4	4	4	4	Sangat baik
31	4	4	4	4	4	Sangat Baik
32	4	4	4	4	4	sangat mendukung
33	3	4	5	4	3	Perlu lebih efektif
34	4	4	4	4	4	pengambilan keputusan strategis harus berawal dari masukan atau kondisi organisasi paling dasar (kondisi lapangan)
35	4	5	5	4	3	Organisasi tidak bisa menolak mendukung pengambilan keputusan strategis mengingat dibutuhkan komitmen anggota organisasi, peningkatan kinerja anggota organisasi dan inovasi sebagai timbal balik utk penajaman keputusan. Walau demikian, kolaborasi utk pelaksanaan keputusan perlu mjd pengawasan dan pembinaan yg dibutuhkan peran aktif organisasi didalam memastikannya.
36	4	5	5	4	4	Organisasi sangat terbuka untuj menerima ide dan saran untuk perbaikan strategis
37	4	4	4	4	4	Organisasi merupakan peranan penting dalam pengambilan keputusan
38	5	5	5	5	5	Organisasi mendukung hasil keputusan secara objektif
39	4	4	4	4	4	Organisasi memiliki program Women Empowerment.
40	4	4	4	4	4	Organisasi memberikan ruang & kesempatan yg sama semua
41	4	5	4	4	3	Organisasi memberikan kewenangan bagi para managers atau pekerja untuk mengutarakan pendapat dan mengambil keputusan tidak berdasarkan gender namun berdasarkan kompetensi masing2 individu
42	5	5	4	4	5	Organisasi Bri sangat memengaruhi keputusan strategis organisasi

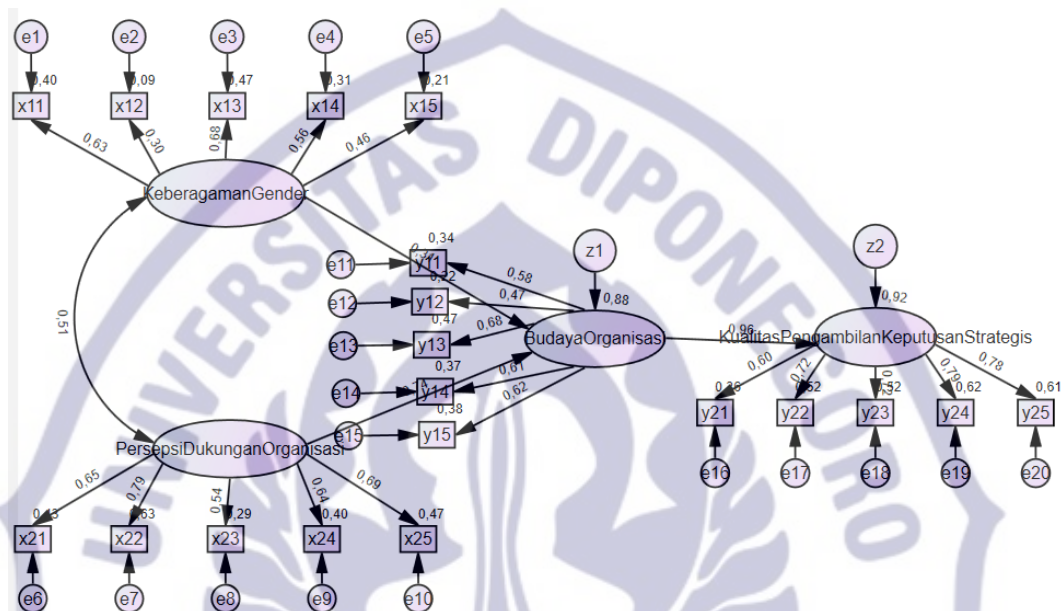
43	4	4	4	4	4	Mendukung
44	4	4	3	4	4	Mendukung
45	3	5	5	5	5	Mendengarkan pendapat2 dari middle management dan melakukan voting atas pendapat terbaik.
46	5	4	4	5	4	mendengan setiap aspirasi dari bawah dan berkeliling menangkap permasalahan di bawah
47	4	5	5	4	4	Memberikan kesempatan siapa saja yang terbaik untuk menduduki jabatan managerial
48	4	4	4	4	3	Memberikan beberapa alternatif dan ide solusi yang beragam, sehingga putusan bisa lebih tajam
49	4	3	3	4	3	melalui development yang terus menerus dan penugasan sesuai dengan job family maupun lintas job family untuk memperkaya kapasitas ybs
50	4	4	4	4	4	Masih sangat bs ditolerir
51	4	4	4	4	4	keputusan yang di dukung atasan yang baik di dorong dengan struktur organisasi dan budaya yang organisasi yang mendukung
52	4	4	4	4	4	Karena mendapatkan insight dari berbagai sudut pandang dan karakter makan pengambilan keputusan yang bersifat strategis baik bisnis maupun human resources seharusnya bisa lebih komprehensif dan merata
53	5	5	5	5	5	Jauh
54	4	4	4	4	4	Hingga ke level terkecil
55	5	4	4	4	4	fully support
56	4	5	5	5	5	Full support
57	4	5	5	5	5	Dukungan organisasi yang kuat sangat memengaruhi kualitas pengambilan keputusan strategis. Dukungan ini memastikan keputusan diambil secara terarah, inklusif, dan selaras dengan visi jangka panjang perusahaan.
58	4	3	3	4	3	Dukungan Organisasi sangat penting untuk Keputusan terbaik dalam perusahaan
59	4	5	4	4	5	Dukungan organisasi sangat berperan penting dalam pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan, tanpa adanya dukungan tersebut maka keputusan yang diambil akan menjadi salah dan kurang tepat sasaran

60	3	4	4	4	3	Dukungan organisasi sangat berpengaruh
61	5	5	5	5	5	Dukungan organisasi memengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam beberapa cara: 1. *Meningkatkan Kemampuan Adaptasi*: Dukungan organisasi yang kuat memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis. 2. *Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi*: Dukungan organisasi yang inklusif dan kolaboratif dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam pengambilan keputusan strategis. 3. *Meningkatkan Kinerja Tim*: Dukungan organisasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja tim dan individu, sehingga pengambilan keputusan strategis menjadi lebih tepat dan efektif. 4. *Meningkatkan Kepercayaan dan Komitmen*: Dukungan organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis. 5. *Meningkatkan Kemampuan Menghadapi Risiko*: Dukungan organisasi yang efektif dapat membantu perusahaan untuk lebih siap menghadapi risiko dan tantangan, sehingga pengambilan keputusan strategis menjadi lebih tepat dan efektif. Dalam konteks Bank BRI, dukungan organisasi yang kuat dapat membantu meningkatkan kemampuan adaptasi, kreativitas, dan inovasi dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
62	3	4	4	3	3	Diperlukan dukungan yang lebih
63	5	5	5	5	5	dengan tingginya dukungan organisasi (seperti : sumber daya yang baik, budaya kerja yang sehat, dll) maka setiap pengambilan keputusan akan berjalan efektif dan efisien

64	4	4	4	4	4	dapat mempengaruhi apabila terjadi komunikasi efektif dan kesamaan visi/misi yang akan dicapai
65	4	4	4	4	4	cukup baik
66	4	4	4	4	4	cukup baik
67	5	5	5	5	5	Budaya kerja dan leadership senior management mendukung organisasi mendapat banyak sudut pandang dan analisa dalam pengambilan keputusan
68	4	4	4	4	4	BRI memberikan keleluasaan penuh kepada pemangku keputusan dengan pertimbangan tidak keluar dari guidance atau aturan yang telah ditetapkan
69	4	4	4	4	4	Berpengaruh
70	4	4	4	3	3	Belum terlihat sampai saat ini di Unit Kerja
71	3	4	4	4	2	belum optimal
72	4	4	4	4	4	baik
73	4	4	4	4	2	-
74	4	4	4	4	4	...
75	4	4	4	4	3	.
76	2	2	3	3	3	.
77	4	4	4	4	4	
78	4	4	4	4	4	-
79	3	4	4	2	3	-
80	4	3	3	2	3	-
81	4	5	4	4	4	-

FEB UNDIP

Lampiran 4. Hasil Output SEM AMOS



		Estimate
BudayaOrganisasi	<--- KeberagamanGender	,314
BudayaOrganisasi	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,737
KualitasPengambilanKeputusanStrategis	<--- BudayaOrganisasi	,960
y15	<--- BudayaOrganisasi	,615
y14	<--- BudayaOrganisasi	,611
y13	<--- BudayaOrganisasi	,682
y12	<--- BudayaOrganisasi	,470
y11	<--- BudayaOrganisasi	,581
y25	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,784
y24	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,788
y23	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,719
y22	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,723
y21	<--- KualitasPengambilanKeputusanStrategis	,601
x11	<--- KeberagamanGender	,629
x12	<--- KeberagamanGender	,295
x13	<--- KeberagamanGender	,683
x14	<--- KeberagamanGender	,561
x15	<--- KeberagamanGender	,458
x25	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,685
x24	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,636
x23	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,539
x22	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,791
x21	<--- PersepsiDukunganOrganisasi	,654

Activate Windows

Variabel		Y1			Y2			X1			X2	
Indikator	Loading	Loading^2	Error	Loading	Loading^2	Error	Loading	Loading^2	Error	Loading	Loading^2	Error
y15	0,615	0,378225	0,273									
y14	0,611	0,373321	0,176									
y13	0,682	0,465124	0,147									
y12	0,47	0,2209	0,387									
y11	0,581	0,337561	0,253									
y25				0,784	0,61466	0,207						
y24				0,788	0,62094	0,133						
y23				0,719	0,51696	0,128						
y22				0,723	0,52273	0,154						
y21				0,601	0,3612	0,26						
x11							0,629	0,39564	0,433			
x12							0,295	0,08703	0,28			
x13							0,683	0,46649	0,255			
x14							0,561	0,31472	0,592			
x15							0,458	0,20976	0,461			
x25										0,685	0,46923	0,183
x24										0,636	0,4045	0,168
x23										0,539	0,29052	0,298
x22										0,791	0,62568	0,1
x21										0,654	0,42772	0,29
sum of std loading	2,959			3,615			2,626			3,305		
sum of std loading^2		1,775131			2,63649			1,47364			2,21764	
sum of error			1,236			0,882			2,021			1,039
Variance extract	0,58952			0,74932			0,42169			0,68096		
construct reliability	0,8763			0,93678			0,77335			0,91314		

Indeks	Cut of Value	Hasil	Evaluasi Model
Ci - square	Sekecil mungkin 113.145	412.866	Tidak Fit
Probability	≥ 0.05	0.000	Tidak Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	2.487	Tidak Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.136	Tidak Fit
GFI	≥ 0.90	0.704	Marginal Fit
AGFI	≥ 0.90	0.626	Marginal Fit
TLI	≥ 0.95	0.632	Marginal Fit
CFI	≥ 0.95	0.639	Marginal Fit

	Estimate
Budaya Organisasi	,878
Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	,922
x21	,428
x22	,625
x23	,291
x24	,405
x25	,470
x15	,210
x14	,315
x13	,467
x12	,087

	Estimate
x11	,395
y21	,361
y22	,523
y23	,516
y24	,622
y25	,615
y11	,337
y12	,221
y13	,465
y14	,373
y15	,378

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya Organisasi	<---	Keberagaman Gender	,241	,104	2,311	,021	par_17
Budaya Organisasi	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	,745	,180	4,138	***	par_18
Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	<---	Budaya Organisasi	1,354	<u>,257</u>	5,265	***	par_19
y15	<---	Budaya Organisasi	1,000				
y14	<---	Budaya Organisasi	,795	<u>,170</u>	4,664	***	par_1
y13	<---	Budaya Organisasi	,877	,176	4,976	***	par_2
y12	<---	Budaya Organisasi	,813	,218	3,723	***	par_3
y11	<---	Budaya Organisasi	,880	,203	4,340	***	par_4
y25	<---	Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	1,000				
y24	<---	Kualitas Pengambilan KeputusanS strategis	,812	,109	7,485	***	par_5
y23	<---	Kualitas Pengambilan	,644	,102	6,337	***	par_6

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y22	<---	Keputusan Strategis Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	,716	,112	6,381	***	par_7
y21	<---	Keputusan Strategis Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis	,668	,121	5,507	***	par_8
x11	<---	Keberagaman Gender	1,000				
x12	<---	Keberagaman Gender	,308	,143	2,156	,031	par_9
x13	<---	Keberagaman Gender	,888	,204	4,357	***	par_10
x14	<---	Keberagaman Gender	,981	,281	3,494	***	par_11
x15	<---	Keberagaman Gender	,659	,218	3,027	,002	par_12
x25	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	<u>1,000</u>				
x24	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	,839	,167	5,036	***	par_13
x23	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	,867	,195	4,441	***	par_14
x22	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	1,013	,176	5,766	***	par_15
x21	<---	Persepsi Dukungan Organisasi	1,154	,220	5,252	***	par_16

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS DIRI		
1	Nama Lengkap	Adilaksana sukaryono
2	Pendidikan Terakhir	Industrial Engineering & Information System, Binus University
3	Tempat, Tanggal Lahir	Medan, 26 januari 1986
4	Jenis Kelamin	Laki-Laki
5	Agama	Islam
6	Instansi	PT. Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk
7	Jabatan	HR Departemen head Region 6, Jakarta
8	Alamat Rumah	Perumahan trevista kav 7, Jalan Radar auri, Kel. Cisalak Pasar, Kec. Cimanggis, Kota Depok, Jawa barat
9	HP	+62 811-8193-900
10	E-mail	
11	Status Perkawinan	Menikah
II. PENGALAMAN KERJA		
1	Bank Danamon Indonesia	2008 - 2009
2	Staff SDM BRI	2009 - 2012
3	Manager Operasional BRI	2012 - 2013
4	Muara Jawa Sub Branch Manager, Kalimantan Timur	2013 - 2015
5	Pakuwon Sub Branch Manager, Surabaya	2015 - 2017
6	Pertamina Hulu Energi Sub Branch Manager, Jakarta	2017 - 2018
7	HR Departemen Head, Manado	2018 - 2019
8	HR Departemen Head, Banjarmasin	2019 - 2020
9	Team Leader Stream Konsumer, Funding, And Network, Kantor Pusat	2020 - 2025
10	HR Departemen Head Region 6, Jakarta	2025 - sekarang