

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang berfokus pada interaksi antara individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi, dengan tujuan untuk mengoptimalkan efektivitas operasionalnya. Studi ini juga berusaha menerapkan pemahaman tentang perilaku individu dan kelompok serta dampak struktur organisasi agar organisasi bisa berjalan lebih optimal. Dalam konteks organisasi, sumber daya manusia menjadi elemen paling krusial. Sebab, berbagai aspek seperti keuangan, bahan baku, teknologi, metode kerja, dan waktu hanya bisa dimanfaatkan secara maksimal jika SDM yang ada memiliki kemampuan untuk berkembang dan berkontribusi positif, bukan malah merugikan organisasi. Menurut Samsudin (2010), SDM mencakup individu yang berperan dalam merancang dan memproduksi barang atau jasa, memastikan kualitas, memasarkan produk, mengelola keuangan, serta merancang strategi dan tujuan organisasi.

Di dunia perbankan, kinerja karyawan menjadi faktor krusial dalam mendukung pencapaian target kerja individu. Oleh karena itu, perusahaan perlu aktif dalam mengawasi dan mengontrol kinerja karyawannya. Pimpinan perusahaan tentunya menginginkan peningkatan kinerja yang efisien dan efektif dari para karyawan. Sebagai bentuk apresiasi, karyawan yang menunjukkan kinerja baik akan

mendapatkan penghargaan berdasarkan kontribusi mereka, termasuk keterampilan dan kemampuan yang dimiliki. Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada kinerja pegawai. Maka dari itu, perusahaan selalu berupaya meningkatkan performa karyawannya demi mencapai tujuan organisasi. Kinerja optimal menjadi target utama perusahaan karena hal tersebut berkontribusi langsung pada pencapaian efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan Gibson (2003) kinerja pegawai menunjukkan taraf kemampuan seseorang karyawan untuk menjalankan kewajibannya dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Sementara itu, Kasmir (2016) berpendapat bahwa terdapat berbagai aspek yang memengaruhi kinerja pegawai, di antaranya kompetensi, budaya kerja, loyalitas terhadap organisasi, dan tingkat kepuasan dalam bekerja.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejauh mana mereka merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani. Juwita & Arintika (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai rasa bahagia yang dialami karyawan saat menjalankan tugasnya di perusahaan. Martini (2023) menyatakan bahwa kinerja optimal karyawan dapat dicapai apabila kepuasan kerja terbentuk kebijakan manajemen personalia secara lebih efektif. Untuk mengoptimalkan kepuasan kerja, perusahaan perlu memastikan bahwa tugas yang diberikan dapat memberikan rasa puas kepada pegawai dan mendukung terciptanya lingkungan kerja secara kondusif baik dari aspek material maupun psikologis. Pegawai yang merasa puas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja akan mempunyai sikap yang mendukung produktivitas secara optimal dan produktif sebagaimana dibuktikan dalam studi Rahmadewi et al. (2013). Yang menunjukkan bahwa dalam

Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Mayasari et al. (2018), Wahyuni et al. (2019), dan Simanjuntak (2019), menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja berdampak positif yang signifikan atas kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga menjadi faktor pendorong untuk mengoptimalkan kinerja sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu stabilitas dan kualitas kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi dari pegawai. Namun, hasil penelitian yang berbeda ditemukan oleh Sani (2013), di mana kepuasan kerja tidak memiliki dampak signifikan atas kinerja pegawai yang mengindikasikan adanya aspek lainnya yang mungkin lebih menentukan kinerja pegawai.

Budaya organisasi mencerminkan sekumpulan norma, prinsip, dan keyakinan yang dianut serta berkembang dalam suatu lingkungan kerja. Nilai-nilai ini berperan sebagai panduan bagi anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan berinteraksi. Setiap organisasi memiliki budaya yang khas, yang membentuk pola perilaku tertentu di antara karyawannya. Kesesuaian antara individu dan budaya organisasi menjadi faktor kunci, karena semakin selaras nilai-nilai yang dimiliki karyawan dengan organisasi, semakin besar peluang mereka untuk berkomitmen terhadap tujuan bersama (Maithel et al., 2012; Soedjono, 2005). Selain itu, budaya organisasi juga mempengaruhi cara karyawan berperilaku dalam lingkungan kerja. Budaya yang kuat diharapkan dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja karyawan. Namun, tingkat kepuasan kerja dapat berfluktuasi, di mana seorang karyawan mungkin merasa lebih puas dengan aspek tertentu dalam pekerjaannya pada satu waktu dibandingkan dengan waktu lainnya. Wexley dan Yukl (1988)

berpendapat bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan merupakan respons individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan yang berbeda bagi setiap karyawan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya akan mencerminkan perasaan senang atau tidak senang, serta ekspektasi mereka terhadap pengalaman kerja di masa mendatang.

Menurut Wibowo (2012:471), budaya adalah sekumpulan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dijadikan pedoman oleh anggota dalam menjalankan aktivitas di dalam perusahaan. Budaya organisasi berperan dalam membentuk perilaku serta cara kerja pegawai sehingga bisa mempengaruhi kinerja dan efisiensi pegawai. Indraswari dan yastuti (2014) menunjukkan bahwasanya budaya organisasi berkontribusi positif atas kinerja pegawai. Temuan tersebut didukung studi dari Sinha et al. (2010) serta Krisdiyanto (2010), di mana menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi diterapkan semakin meningkatkan pola kinerja pegawai. Akan tetapi studi dari Wahyudi & Tupti (2019), Memiliki konklusi berbeda yakni bahwasanya budaya organisasi tidak berdampak yang signifikan atas kinerja pegawai. Oleh sebab itu meskipun budaya organisasi kerap dianggap menjadi aspek untuk optimalisasi kinerja karyawan, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami dampaknya secara lebih komprehensif dalam berbagai jenis perusahaan.

Komitmen memiliki peran yang sangat penting dalam memutuskan tingkat kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Menurut Moorhead dan Griffin (2013), komitmen organisasi mengacu pada sikap yang menggambarkan sejauh mana seseorang merasa terikat dan mengenali organisasi tempatnya bekerja. Karyawan

dengan komitmen tinggi cenderung menganggap diri mereka bagian dari organisasi serta menunjukkan loyalitas yang kuat terhadapnya. Sementara itu, Robbins (2008) menjelaskan bahwa komitmen karyawan adalah situasi di mana seseorang mendukung organisasi tertentu dan memiliki keinginan untuk terus menjadi bagian darinya. Karyawan yang menikmati pekerjaannya umumnya menunjukkan tingkat komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan. Pandangan ini sejalan dengan Mathis (2006:99), yang mengungkapkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin kuat pula keterikatan karyawan dengan organisasi.

Menurut Yenni Handayani (2013), setiap individu yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi perlu menunjukkan komitmen dalam menjalankan pekerjaannya. Jika komitmen tidak terbentuk, maka pencapaian tujuan organisasi dapat terhambat. Pernyataan ini mengindikasikan adanya keterkaitan dua arah antara komitmen dan kepuasan kerja dalam dunia kerja. Ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, tingkat komitmennya terhadap organisasi pun cenderung meningkat. Sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi biasanya juga merasakan kepuasan kerja yang lebih besar, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas serta kinerja secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Can, A., & Yasri, Y. (2016) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai faktor yang mempengaruhi dan membentuk komitmen organisasi. Fluktuasi komitmen dalam suatu organisasi diyakini mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hackman dan Lawler pada tahun 1971, seperti yang

dikutip dalam Ayers (2010), yang menegaskan bahwa kepuasan terhadap lingkungan kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi tersebut. Penelitian Surbakti, Y. Menurut T. B. dan Mildawani (2023) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa terdapat hubungan searah antara komitmen kerja dan kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen kerjakaryawan, semakin besar juga tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Dengan demikian, terbukti bahwa kepuasan kerja memainkan peran krusial dalam membentuk komitmen organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya manajemen untuk memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan guna memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain faktor kepuasan kerja, tingkat komitmen terhadap organisasi juga memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Handriano, R. (2023) mengungkapkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan, dengan pengaruh yang bersifat positif dan signifikan. Hal ini menegaskan bahwa kekuatan komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dapat memengaruhi seberapa optimal mereka dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Widayati, C., & Triana, R. (2020), yang juga membuktikan bahwa Komitmen terhadap organisasi berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan.

Sebaliknya, jika komitmen karyawan melemah, maka produktivitas serta kinerja mereka cenderung menurun. Secara keseluruhan, baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja pegawai sehingga perusahaan harus mendukung pemberian atensi lebih Terhadap Peningkatan komitmen organisasi sehingga mampu membuat adanya lingkungan pekerjaan yang mendukung produktivitas serta mengoptimalkan efektivitas kinerja pegawai.

PT. Bank Tabungan Negara (BTN) sebagai perusahaan besar dan berskala internasional tentunya mengutamakan pengelolaan SDM demi mencetak karyawan yang produktif sudah berkinerja tinggi. Hal tersebut didasari oleh komitmen perusahaan untuk menciptakan produk dan layanan perbankan berkualitas tinggi bagi konsumen. Sehingga pegawai yang mempunyai kinerja yang baik dan tinggi adalah aspek penting bagi perusahaan. PT. Bank Tabungan Negara menerapkan penilaian kinerja sebagai cara untuk mempertahankan kinerja karyawannya. Adapun penilaian kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara selama 2 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk

Katagori	Jumlah Pegawai		Jumlah Pegawai	
	2022	%	2023	%
Istimewa	2.587	23,93%	1.545	13,63%
Sangat Baik	4.172	38,59%	2.997	26,43%
Baik	3.895	36,03%	6.540	57,68%
Cukup	129	1,19%	228	2,01%

Kurang	27	0,25%	28	0,25%
Jumlah Pegawai Tetap	10.810	100,00%	11.338	100,00%
Calon Pegawai	1.048		776	
Jumlah Total	11.858		12.114	

(Sumber: Internal PT. Bank Tabungan Negara, 2024)

Berdasarkan tabel 1.1 mengenai penilaian kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) selama dua tahun terakhir, terlihat bahwa terjadi perubahan signifikan dalam distribusi kategori penilaian. Jumlah karyawan dalam kategori "Istimewa" mengalami penurunan sebesar 10,30% atau sekitar 1.042 karyawan dari tahun 2022 ke tahun 2023 karyawan dalam katogori "Istimewa" memiliki spesifikasi yang secara konsisten melampaui target, menunjukkan inisiatif tinggi, mampu memimpin dalam tim, serta memiliki komitmen dan kemampuan problem solving yang luar biasa. Sementara itu, kategori "Sangat Baik" turun sebesar 12,16% atau sekitar 1.175 karyawan katogori ini memiliki spesifikasi yang sering kali melampaui target, aktif berinovasi, bekerja dengan efisien, serta mampu berkolaborasi dan memenuhi standar kompetensi. Di sisi lain, kategori "Baik" mengalami peningkatan yang mencolok sebesar 21,65% atau sekitar 2.645 karyawan, menunjukkan pergeseran signifikan dalam penilaian kinerja yang lebih baik karyawan katogori ini memiliki spesifikasi karyawan yang konsisten memenuhi target, bekerja sama dalam tim, mematuhi SOP, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Karyawan dalam kategori. Kategori "Cukup" juga mengalami peningkatan sebesar 0,82% atau sekitar 99 karyawan, katogori cukup adalah

karyawan yang memenuhi sebagian besar target namun membutuhkan pengawasan lebih, memiliki kompetensi dasar yang perlu ditingkatkan, dan terkadang kurang konsisten dalam SOP serta produktivitas. Sedangkan kategori "Kurang" mengalami kenaikan yang kecil, hanya sebesar 0,01% atau sekitar 1 karyawan katogori ini memiliki spesifikasi karyawan yang belum memenuhi target, memerlukan pengawasan ketat, memiliki keterampilan yang terbatas, sering tidak mematuhi SOP, serta menunjukkan komitmen dan kedisiplinan yang rendah. Penurunan jumlah pegawai dalam kategori "Istimewa" dan "Sangat Baik" dapat dipengaruhi oleh perubahan dalam budaya organisasi dan sistem evaluasi kinerja. Oleh karena itu, untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan di BTN, perusahaan perlu memperhatikan budaya dan komitmen organisasi, serta menjaga tingkat kepuasan kerja yang optimal sebagai faktor kunci dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Berbagai Peninjauan Program Pengembangan Karyawan Perlu strategi untuk mendorong lebih banyak pegawai kembali ke kategori *Sangat Baik* dan *Istimewa*. Evaluasi Sistem KPI dan Penilaian Kinerja Perubahan signifikan dalam distribusi kinerja pegawai mungkin mengindikasikan perlu adanya penyesuaian sistem evaluasi. Peningkatan Retensi dan Motivasi Pegawai Menurunnya jumlah pegawai berkinerja tinggi bisa terkait dengan kepuasan kerja, kompensasi, atau beban kerja. Adapun nilai-nilai budaya perusahaan yang diterapkan di PT Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat Menara 1 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Nilai-nilai budaya perusahaan yang diterapkan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk

Nilai Budaya	Makna Tata Nilai	Perilaku Utama	Makna Prilaku Utama	Perilaku yang Mendukung
Amanah	Menjaga dan menghormati kepercayaan yang telah diberikan oleh orang lain dengan menunjukkan konsistensi, integritas, dan tanggung jawab dalam segala tindakan dan keputusan.	Kejujuran	Menjaga integritas dan tidak melakukan kebohongan dalam segala tindakan dan Ucapan.	Kami senantiasa berfikir positif dan berkata & bertindak jujur tanpa pamrih.
		Kepercayaan	Membangun dan memelihara kepercayaan dari orang lain melalui konsistensi dan integritas.	Kami senantiasa transparan dalam segala hal meliputi tanggung jawab dan konsistensi.
Kompeten	Kemampuan untuk Melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan efektif dan efisien, berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.	Pengembangan diri	Mengembangkan kompetensi diri guna menghadapi tantangan yang dinamis, mendukung orang lain dalam proses pembelajaran, serta menyelesaikan setiap tugas dengan kualitas terbaik.	Kami senantiasa belajar untuk menjadi lebih baik agar dapat menyelesaikan tugas secara optimal.
Harmonis	Prinsip - prinsip yang mendorong keharmonisan, keselarasan, atau keseimbangan dalam organisasi BUMN.	Menghargai dan menghormati satu sama lain	Menghormati setiap individu tanpa memandang latar belakang, memiliki kepedulian untuk membantu sesama, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan suportif.	Kami senantiasa belajar untuk menjadi orang yang bisa menghargai satu sama lain demi menciptakan lingkungan yang harmonis.
Loyal	Komitmen yang kuat dari seluruh elemen organisasi, mulai dari manajemen hingga karyawan, untuk setia dan	Komitmen kepada perusahaan.	Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi demi mencapai tujuan yang lebih besar serta menaati	Kami senantiasa menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara

	mendukung visi, misi, dan tujuan perusahaan serta kebijakan dan keputusan yang diambil oleh pimpinan.		pimpinan selama tidak bertentangan dengan hukum dan norma etika.	
Adaptif	Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal secara cepat dan efektif. Nilai-nilai adaptif ini mendorong fleksibilitas, inovasi, dan responsivitas dalam menghadapi tantangan dan Peluang yang Muncul.	Fleksibilitas	Mampu beradaptasi dengan cepat untuk meningkatkan kualitas, terus melakukan penyempurnaan seiring perkembangan teknologi, serta bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan.	Kami senantiasa belajar untuk bisa cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, baik itu perubahan dalam kebijakan, prosedur, maupun tuntutan pasar.
Kolaboratif	Prinsip yang mendorong kerjasama, sinergi, dan keterlibatan aktif dari semua pihak terkait, baik internal maupun eksternal, dalam mencapai tujuan bersama	Keterbukaan dan komunikasi efektif	Membuka peluang bagi berbagai pihak untuk berpartisipasi serta mendorong pemanfaatan beragam sumber daya guna mencapai tujuan bersama.	Kami senantiasa belajar untuk berkomunikasi secara efektif dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal, untuk memastikan pemahaman yang sama dan pencapaian tujuan bersama.

(Sumber: Internal PT. Bank Tabungan Negara, 2024)

Sebagai perusahaan yang menerapkan nilai-nilai seperti Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif PT Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat menganggap penting untuk mempertahankan budaya

perusahaan yang konsisten dan bermakna. Nilai Amanah menekankan integritas dan kepercayaan, sementara nilai Kompeten menyoroti komitmen terhadap keahlian dan kinerja berkualitas. Harmoni, sebagai nilai ketiga, menggarisbawahi pentingnya kerjasama dan hubungan yang baik di antara seluruh anggota tim perusahaan. Melanggar budaya perusahaan yang telah ditetapkan dapat mengakibatkan konsekuensi serius, termasuk sanksi administratif dan selanjutnya Nilai Loyal mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan komitmen jangka panjang dalam mencapai visi bersama. Adaptif mencerminkan kapasitas karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi, baik dari segi teknologi maupun tuntutan pasar. Sementara itu, Kolaboratif mendorong kerja sama yang solid di antara seluruh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Sanksi ini tidak hanya bertujuan untuk menegakkan disiplin dan menjaga integritas internal perusahaan, tetapi juga sebagai langkah untuk memastikan bahwa setiap individu di dalam organisasi menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan. Dengan menerapkan sanksi administratif secara konsisten, PT Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat berusaha menciptakan lingkungan kerja yang profesional, etis, dan sesuai dengan visi serta misi perusahaan.

Tabel 1. 3 Sanksi Administratif Divisi Human Capital

Katagori Sanksi	Jenis Sanksi	Sanksi	Masa Pembinaan
Sanksi Ringan	Ringan Huruf A	Teguran lisan	2 Bulan
	Ringan Huruf B	Teguran tertulis	
	Ringan Huruf C	Pernyataan tidak puas	
Sanksi Sedang	Sedang Huruf A	Tidak mendapatkan uang cuti	1 Tahun
	Sedang Huruf B	Tidak mendapatkan penyesuaian gaji berkala	
	Sedang Huruf C	Penurunan Person Grade sebanyak 1 Grade (gaji dasar menyesuaikan)	
Sanksi Berat	Berat Huruf A	Penurunan Person Grade sebanyak minimal 2 Grade (gaji dasar menyesuaikan)	2 Tahun
	Berat Huruf B	Pemutusan hubungan kerja	
	Berat Huruf C	Pemutusan hubungan kerja dan dilaporkan kepada pihak yang berwajib.	

(Sumber: Internal PT. Bank Tabungan Negara, 2024)

Budaya organisasi mencakup seperangkat nilai-nilai yang dipegang teguh, keyakinan yang diyakini bersama, norma-norma yang mengatur interaksi, serta perilaku yang umumnya diterima oleh anggota organisasi. Budaya ini tidak hanya mencerminkan identitas organisasi tetapi juga membentuk karakteristiknya, mempengaruhi bagaimana orang bekerja bersama, berinovasi, dan beradaptasi

terhadap perubahan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi aset berharga dalam mencapai tujuan organisasi, sementara budaya yang tidak sejalan dengan tujuan atau nilai-nilai inti dapat menjadi hambatan bagi pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

Tabel 1. 4 Jumlah Sanksi Administratif Divisi Human Capital

No	Katagori Sanksi	Jenis Sanksi	Jumlah Pegawai		Total Pegawai
			Tahun 2023	Tahun 2024	
1	Sanksi Ringan	Ringan Huruf A	9	11	20
		Ringan Huruf B	5	15	20
		Ringan Huruf C	6	11	17
2	Sanksi Sedang	Sedang Huruf A	8	15	23
		Sedang Huruf B	10	12	22
		Sedang Huruf C	9	10	19
3	Sanksi Berat	Berat Huruf A	3	1	4
		Berat Huruf B	3	4	7
		Berat Huruf C	3	1	4
Total					207

(Sumber: Internal PT. Bank Tabungan Negara, 2024)

Jumlah kenaikan pelanggaran administrasi terlihat jelas dari peningkatan jumlah pegawai yang menerima sanksi di tahun 2024 dibandingkan dengan tahun 2023. Tren peningkatan ini mencakup seluruh kategori sanksi, mulai dari sanksiringan hingga sanksi berat. Kenaikan jumlah pegawai yang menerima sanksi menunjukkan adanya peningkatan pelanggaran yang terjadi di lingkungan kerja, yang mencakup berbagai jenis pelanggaran administratif. Hal ini menandakan perlunya perhatian lebih terhadap kepatuhan dan disiplin dan pentingnya budaya

organisasi di tempat kerja untuk menekan angka pelanggaran di masa mendatang dan demi menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang lebih baik.

Dari beberapa hal yang masih dianggap belum maksimal sedangkan nilai pencapaian budaya organisasi, kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang baik berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta masih terdapat ketidak konsitenan pada hasil penelitian sebelumnya dan perlunya pengkajian terkait fenomena yang ada pada BankTabungan Negara Jakarta maka penulis tertarik meneliti terkait **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Jakarta Pusat Menara 1 ”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada pentingnya aspek sumber daya manusia pada sebuah perusahaan lebih khususnya bagi PT Bank Tabungan Negara Jakarta Pusat yang tentunya perlu dikelola dari beberapa faktor guna bisa mencapai kinerja karyawan yang baik bahkan terjadi peningkatan maka, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta?

4. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta melalui Kepuasan Kerja?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta melalui Kepuasan Kerja?
7. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta melalui Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta.
2. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta
3. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta.
4. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta.
5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta.
6. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta melalui Kepuasan Kerja.

7. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Jakarta melalui Kepuasan Kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi sarana dalam menambah ilmu pengetahuan dan wawasan terlebih dalam teori perilaku organisasi yang berfokus pada perilaku organisasi, yang dapat dijadikan kajian pembelajaran. Secara konseptual, penelitian ini diharapkan dapat menyajikan bukti empiris yang memperkuat kajian sebelumnya mengenai peran dari komitmen dan budaya organisasi dan kepuasan kerja yang dijadikan variabel peran para pengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi PT Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat dalam mempertahankan dan meningkatkan budaya serta komitmen organisasi guna mengoptimalkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat mengidentifikasi sejauh mana budaya organisasi yang kuat dan komitmen organisasi yang tinggi berdampak pada kepuasan kerja yang rendah di PT Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat.

1.4.3 Manfaat Sosial

Peneliti mengharapkan agar Hasil studi ini mampu digunakan sebagai tambahan literasi sekaligus menambah wawasan pembaca. Selanjutnya hasilnya bisa digunakan menjadi referensi untuk studi lain yang serupa.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Teori Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi menjadi salah satu aspek krusial dalam perusahaan, karena dapat memberikan pemahaman mengenai bagaimana anggota organisasi berperilaku serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Jika pegawai memiliki perilaku organisasi yang positif, perusahaan akan memperoleh keuntungan dalam mencapai performa optimal. Dengan memahami perilaku pegawai, manajemen dapat menerapkan strategi pengelolaan yang efektif untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku mereka. Perilaku individu dalam suatu organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja baik pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, jika perilaku organisasi tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaannya.

Thoha (2014) menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah disiplin ilmu yang mengkaji bagaimana individu maupun kelompok berperilaku dalam suatu lingkungan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, perilaku organisasi dapat diartikan sebagai ilmu yang membahas dan menganalisis bagaimana anggota dalam

sebuah organisasi atau kelompok berperilaku serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Menurut Robbins (1996), perilaku organisasi adalah studi yang menganalisis perilaku individu, sikap, dan kinerja mereka dalam lingkungan organisasi. Studi ini bertujuan untuk memahami bagaimana perilaku karyawan dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Semakin banyak aspek perilaku yang dapat dipahami dan diprediksi, semakin penting pula peran mekanisme pengelolaan yang efektif agar perilaku tersebut selaras dengan visi dan tujuan organisasi.

1.5.2 Kinerja Karyawan

1.5.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan output dari tugas yang mereka lakukan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Mangkunegara (2012) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai tingkat pencapaian hasil kinerja baik dari aspek kuantitas dan kualitas, untuk menjalankan pekerjaan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Di sisi lain Affandi (2018) menegaskan bahwasanya kinerja merujuk pada pencapaian hasil individu maupun Tim pada sebuah perusahaan yang sejalan terhadap peran serta tanggung jawab yang mereka emban. Pencapaian ini harus dilakukan dengan mematuhi aturan yang berlaku, tidak bertentangan dengan norma hukum, serta tetap menjunjung tinggi etika dan moral dalam organisasi.

1.5.2.2 Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dipahami sebagai sebuah konsep yang merepresentasikan pencapaian hasil kerja individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Sjafriz Mangkuprawira dan Aida Vitalaya (2006), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

- Faktor individu, mencakup wawasan, keahlian, tanggung jawab, kedisiplinan, serta motivasi. Karyawan yang memiliki pemahaman jelas tentang perannya, disiplin dalam bekerja, serta termotivasi untuk berkembang akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan budaya kerja dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.
- Faktor kepemimpinan, mencakup kualitas manajer dan pemimpin tim dalam memberikan motivasi, energi, bimbingan, serta bantuan kepada karyawan.
- Faktor lingkungan kerja mencakup meliputi kerja sama tim, dukungan antar karyawan, serta kenyamanan lingkungan kerja. Lingkungan yang harmonis dan kolaboratif dapat meningkatkan loyalitas serta komitmen karyawan terhadap budaya perusahaan.
- Faktor sistem meliputi berbagai aspek dalam organisasi, seperti sistem kerja, fasilitas yang tersedia, proses organisasi, serta budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan.
- Faktor kontekstual mencakup meliputi tekanan kerja dan perubahan eksternal. Dalam kondisi ini, budaya kerja yang adaptif dan komitmen organisasi yang kuat akan tetap membantu karyawan tetap produktif.

Studi dari Dr. Hueryren Yeh dan Hong (2012) mengungkapkan bahwasanya komitmen organisasi mempunyai dampak positif atas kinerja pegawai. Loyalitas yang diberikan kepada organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwasanya faktor personal seperti komitmen terhadap organisasi serta tingkat kepuasan kerja mempunyai peran penting untuk menentukan kinerja pegawai.

1.5.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan bukan sebatas berfokus terhadap output, namun sekaligus proses yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas. Beberapa aspek penting yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja meliputi efektivitas, inisiatif, kemampuan bekerja sama, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Mangkunegara (2012:67) mengidentifikasi beberapa indikator kinerja sebagai berikut:

- Kualitas kerja: Tingkat ketepatan, ketelitian, dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas.
- Kuantitas kerja: Durasi kerja pegawai per hari, yang tercermin dari kecepatan dalam menyelesaikan tugas.
- Pelaksanaan tugas: Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara akurat dan minim kesalahan.
- Tanggung jawab: Kesadaran serta komitmen pegawai dalam menyelesaikan tugas yang menjadi kewajibannya.

1.5.3 Kepuasan Kerja

1.5.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Affandi (2016) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas cenderung lebih produktif dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja sendiri merupakan perasaan positif yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek dalam lingkungan pekerjaan. (Robbins & Judge, 2008). Wirawan (2013) menambahkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan persepsi individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya. Persepsi ini dapat berupa sikap dan perasaan, baik positif maupun negatif. Ketika seorang karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, ia cenderung merasa puas dan lebih termotivasi. Sebaliknya, jika memiliki pandangan negatif, kepuasan kerja pun akan menurun, yang berpotensi berdampak pada produktivitas dan kinerjanya.

Hasibuan (2017:202) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional positif yang disertai rasa penghargaan terhadap pekerjaan, yang tercermin dalam antusiasme, kedisiplinan, serta pencapaian hasil kerja. Kepuasan kerja dapat timbul dari berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri, seperti tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan harapan karyawan, maupun dari faktor eksternal, seperti lingkungan kerja yang kondusif, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta sistem penghargaan yang adil.

Secara umum, kepuasan kerja merupakan pengalaman yang bersifat subjektif dan bergantung pada bagaimana seseorang memandang pekerjaannya.

Persepsi individu terhadap tugas yang diberikan, pencapaian hasil kerja, serta berbagai faktor lingkungan di sekitarnya akan sangat mempengaruhi sikap dan perasaannya terhadap pekerjaan yang dijalani. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi, menunjukkan loyalitas yang tinggi, serta memiliki tingkat produktivitas yang lebih baik. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, meningkatnya tingkat stres, serta kecenderungan untuk melakukan turnover atau berpindah ke perusahaan lain.

Lebih lanjut ke pesan kerja mempunyai dampak signifikan untuk mempertahankan pegawai di suatu perusahaan. Pegawai yang mendapatkan kepuasan atas kinerjanya memiliki kecenderungan mempunyai loyalitas atas organisasi dan lebih memilih bekerja dengan kurun waktu yang lama. Sebaliknya pegawai tidak puas atas pekerjaannya lebih mungkin untuk mencari peluang kerja di tempat lain demi mendapatkan lingkungan kondusif atau kompensasi yang memadai sesuai ekspektasi mereka. Oleh karena itu penting bagi perusahaan agar selalu mengevaluasi serta mengoptimalkan berbagai aspek yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja guna terciptanya lingkungan ideal dan sehat, produktif serta mampu mempertahankan karyawan terbaiknya.

1.5.3.2 Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi beberapa aspek yang dapat meningkatkan atau menurunkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut Moh. As'ad (2004:115), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

a) Faktor psikologis

Merupakan yang mencakup minat terhadap pekerjaan, tingkat ketenagandalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, dan perasaan yang muncul saat bekerja.

b) Faktor fisik

Berkaitan terhadap aspek Keadaan fisik karyawan dan lingkungan kerja termasuk bentuk pekerjaan, manajemen jadwal, ketersediaan fasilitas, ventilasi udara, serta kesehatan karyawan.

c) Faktor finansial

Berkaitan terhadap adanya jaminan dan kesejahteraan pegawai termasuk skema penggajian, perlindungan sosial, besaran gaji, sarana yang disediakan, kesempatan karir serta aspek lainnya.

d) Faktor sosial

Berkaitan terhadap interaksi antar pegawai, interaksi kepada atasan dan pegawai lainnya yang memiliki jenis kerja yang berbeda.

1.5.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja setiap individu bervariasi tergantung pada sejauh mana harapan mereka terpenuhi oleh kenyataan yang mereka alami. Tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti aspek fisik pelaksanaan pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, rekan kerja, dan interaksi di tempat kerja. Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, digunakan indikator-indikator kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan M. (2014), yaitu:

a) Menyenangi pekerjaan

Sejauh mana seorang pegawai menikmati pekerjaannya karena ia merasa bisa melakukannya. Pegawai mempunyai pengetahuan komprehensif tentang arah tujuan pekerjaan, mempunyai alasan penguat dalam menjalankan pekerjaan serta memahami kerja yang efektif.

b) Mencintai pekerjaan

Sejauh mana seorang pegawai tidak hanya menikmati pekerjaannya tetapi juga Menyadari bahwa pekerjaan yang dijalani selaras dengan minat dan harapannya.

c) Moral kerja

Mengukur kepuasan kerja dari rasa kesepakatan batin yang muncul dari dalam diri individu atau kelompok demi meraih target tertentu sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

d) Turnover No Intention

Mengukur kepuasan kerja dari segi intensi untuk bertahan. Niat untuk tidak pindah mencerminkan keinginan individu untuk tetap tinggal di organisasi dan tidak mencari pekerjaan alternatif.

1.5.4 Budaya Organisasi

1.5.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2015) menerangkan bahwasanya budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang dianut setiap anggota dan menjadi pembeda antar organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi sifatnya deskriptif dan memiliki perbedaan dibandingkan kepuasan kerja yang sifatnya evaluatif. Budaya organisasi berfokus pada Bagaimana pegawai Memberikan penilaian terhadap organisasinya

sementara kepuasan kerja melakukan pengukuran sejauh mana harapan pegawai terpenuhi dalam organisasi.

Menurut Harianja dan Efendi (dalam FoEh & Papote, 2021), budaya organisasi berperan dalam membimbing karyawan dalam menjalankan tugasnya, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta menyesuaikan diri dengan aturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Robbins (1999) menambahkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan keyakinan yang diperoleh melalui interaksi organisasi dengan lingkungan eksternal dan kemudian diinternalisasi sebagai bagian dari identitas organisasi. Budaya ini dianggap cukup efektif sehingga diajarkan kembali kepada anggota baru. Sopiah (2008) juga menegaskan bahwa budaya organisasi mencakup norma, keyakinan, dan sikap yang membentuk perilaku serta identitas anggota dalam organisasi.

1.5.4.2 Faktor Budaya Organisasi

Ada beberapa dimensi yang membedakan budaya organisasi, yang dapat memengaruhi perilaku dan menyebabkan konflik antar anggota organisasi. Menurut Gibson (1996) dalam Sopiah (2008:129), terdapat tujuh dimensi budaya utama, yaitu hubungan manusia dengan alam, individualisme versus kebersamaan, orientasi terhadap masa, orientasi terhadap aktivitas, bahasa, tingkat formalitas, dan keyakinan.

Menurut Robbins dan Judge (2015), terdapat tujuh karakteristik utama yang menggambarkan budaya organisasi:

- Inovasi, di mana organisasi mendorong karyawan untuk mengambil risiko dalam tanggung jawab pekerjaan.
- Perhatian terhadap detail, dimana organisasi mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan cermat.
- Orientasi pada hasil, di mana organisasi menekankan pencapaian target dalam pekerjaan.
- Orientasi pada orang, di mana organisasi memperhatikan individu karyawan dalam pekerjaan.
- Orientasi pada tim, di mana organisasi menekankan kerjasama tim dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menghambat individu lain.

1.5.4.3 Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi menurut Wibowo (2006) meliputi :

- Membantu mengarahkan sumber daya manusia dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- Meningkatkan ekompakan tim dari berbagai divisi dalam organisasi.
- Meningkatkan motivasi staf dengan memberikan rasa memiliki, loyalitas, dan mempunyai pikiran positif tentang organisasi.
- Memperbaiki perilaku organisasional dan motivasi sehingga tercipta kinerja yang baik dan tercapai tujuan organisasi.

1.5.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono Hari (2015: 14) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovatif dengan mempertimbangkan risiko, seperti:
 - Mengembangkan gagasan baru demi kemajuan perusahaan.
 - Tidak takut mengambil risiko dalam merancang serta menerapkan ide-ide inovatif.
2. Berorientasi pada hasil, seperti:
 - Menetapkan target yang ingin dicapai oleh perusahaan.
 - Mengevaluasi hasil kerja berdasarkan pencapaian yang telah dilakukan.
3. Berfokus pada kesejahteraan karyawan, seperti:
 - Memastikan kebutuhan karyawan terpenuhi dalam menjalankan pekerjaannya.
 - Mendorong pengembangan prestasi karyawan agar lebih baik di masa depan.

1.5.5 Komitmen Organisasi

1.5.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah faktor yang berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Tingkat komitmen yang dimiliki pegawai atas organisasi akan mempengaruhi upaya optimal dari mereka untuk meraih tujuan perusahaan (Putro, 2018). Selain itu, komitmen organisasi juga memengaruhi perilaku karyawan dalam lingkungan kerja. Menurut Robbins (2007), komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu mengenali dan merasa terikat dengan organisasinya. Karyawan dengan dedikasi tinggi akan lebih cenderung mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi. Sementara itu, Kreitner dan Knicki (2014)

mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterikatan individu terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Komitmen organisasi merepresentasikan loyalitas pegawai atas perusahaan serta mekanisme yang berkelanjutan yang mengharuskan individu menunjukkan atensi dan kepemilikan atas perusahaan. Luthans (2006) mendeskripsikan bahwasanya komitmen organisasi adalah sikap yang ditandai oleh:

- Tekad yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
- Motivasi tinggi dalam bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.
- Keyakinan serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan visi organisasi.

1.5.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai terhadap organisasi merupakan hasil dari keterlibatan aktif pegawai dalam perusahaan. Faktor-faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi tingkat komitmen yang dimiliki pegawai.

Menurut Minner (2008), faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi meliputi:

- Faktor individu, meliputi usia, gender, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- Aspek pekerjaan, mencakup tanggung jawab, tantangan, peran dalam pekerjaan, serta tingkat kepuasan kerja.
- Struktur organisasi, termasuk ukuran perusahaan, bentuk organisasi, keberadaan serikat pekerja, serta tingkat pengawasan terhadap karyawan.

- Riwayat pengalaman kerja, di mana tingkat komitmen seseorang terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh seberapa lama mereka telah bekerja di organisasi tersebut. Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses yang berkelanjutan dan bertahap.

1.5.5.3 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan kesediaan karyawan untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan serta loyalitas mereka terhadap organisasi. Kreitner dan Knicki (2014) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat diukur melalui tiga indikator berikut:

1. Komitmen Afektif

Tingkat emosional dan keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk tetap bertahan karena merasa memiliki keterikatan secara personal.

2. Komitmen Berkelanjutan

Pertimbangan rasional pegawai dalam tetap bekerja di perusahaan, biasanya dipengaruhi oleh faktor biaya atau konsekuensi yang mungkin timbul jika meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif

Rasa tanggung jawab moral yang membuat pegawai merasa berkewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena norma atau nilai yang dianut.

1.5.6 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

1.5.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas serta pemberdayaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Budaya yang kuat dapat mendukung kinerja karyawan dengan menumbuhkan motivasi tinggi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mengembangkan kompetensi dan memanfaatkan peluang yang diberikan oleh organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kekuatan budayanya. Ndraha (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki tiga kriteria utama, yaitu adanya nilai dan keyakinan yang jelas, penyebaran nilai serta keyakinan tersebut di seluruh organisasi, dan kekuatan nilai maupun keyakinan yang dimiliki. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Tika (2008), kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja, yang mencakup beberapa aspek berikut: Sinergitas dan integrasi tujuan suatu perusahaan dan dikombinasi oleh budaya organisasi secara efektif dapat menciptakan pemahaman bersama oleh karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan membangun motivasi tinggi di antara karyawan. Ketika nilai dan perilaku dalam organisasi diinternalisasi secara bersama, Karyawan cenderung mendapatkan kenyamanan dan terikat dengan perusahaan serta mendorong mereka bekerja lebih optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh (Halijah, 2016) menjelaskan bahwasanya faktor budaya organisasi positif mempengaruhi dengan kinerja karyawan sehingga dari uraian yang dijelaskan, rumusan hipotesis dalam studi ini yaitu:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.5.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi bisa muncul sebab seseorang karyawan mempunyai hubungan emosional dengan perusahaan, termasuk dalam aspek moral serta penerimaan terhadap nilai perusahaan sekaligus tekad untuk mengabdikan. Menurut Robbins (2001), Komitmen organisasi merupakan keadaan yang menjadikan seseorang karyawan memiliki keterikatan terhadap tujuan dari organisasi serta berkeinginan tetap menjadi bagian organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja maksimal cenderung lebih fokus pada tugas yang mereka jalankan, sedangkan komitmen organisasi yang tinggi mencerminkan loyalitas dan kesetiaan mereka terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Berdasarkan penelitian oleh Nath Gangai (2015), karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan merasakan kepemilikan atau sense of belonging terhadap organisasi, sehingga mereka cenderung memiliki kinerja yang baik karena ingin organisasi tersebut bertahan dan memberikan manfaat bagi mereka.

Studi (Muliaty, 2021) menjelaskan bahwasanya budaya organisasi merupakan seperangkat nilai sekaligus kepercayaan para anggotanya sehingga menciptakan karakteristik suatu organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.6.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai dan keyakinan bersama yang membentuk identitas suatu organisasi. Sementara itu, Robbins dan Judge (2012) mengidentifikasi dua faktor utama yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Pertama, jenis pekerjaan yang dapat menjadikan pegawai mampu mengembangkan kompetensi serta menerima feedback mengenai kinerjanya. Kedua, lingkungan kerja yang dinilai dari kenyamanan serta efisiensi dalam menyelesaikan tugas.

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika budaya organisasi diterapkan secara optimal, tingkat kepuasan kerja karyawan juga cenderung meningkat (Halijah, 2016). Implementasi budaya organisasi yang baik dapat menumbuhkan rasa puas di kalangan karyawan (Diah Pranitasari & Cici Bela Saputri, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Fajari, (2021) menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi secara positif mempengaruhi dengan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

1.5.6.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Studi ini menjelaskan adanya hubungan positif signifikan antara komitmen organisasi dan juga kepuasan kerja. Dengan kata lain, ketika komitmen terhadap organisasi semakin kuat, tingkat kepuasan karyawan juga cenderung meningkat.

Teresa dan Evienia (2019) melakukan studi tentang dampak komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan menemukan hasil yang konsisten dengan temuan ini. Karyawan yang memiliki loyalitas kuat terhadap perusahaan akan berusaha keras guna meraih tujuan dari organisasi, rela memberikan pengorbanannya untuk keperluan perusahaan sekaligus memiliki tekad bulat bertahan di sebuah organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki dampak positif terhadap kelangsungan perusahaan. Ketika karyawan menilai bahwa mereka mendapatkan apresiasi serta terlibat untuk mengambil keputusan atau permasalahan organisasi, mereka cenderung lebih berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan, yang pada akhirnya menimbulkan rasa memiliki dalam diri mereka dan meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Suliman, 2002) menunjukkan bahwa faktor komitmen organisasi secara positif mempengaruhi dengan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

1.5.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah faktor penting untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Pegawai yang merasa puas dalam pekerjaannya cenderung melakukan pekerjaannya dengan baik. Tingkat kepuasan kerja setiap pegawai bervariasi sesuai dengan sistem nilai-nilai yang mereka anut. Semakin banyak aspek pekerjaan yang selaras dengan harapan individu, semakin besar tingkat kepuasan yang mereka alami, begitu pula sebaliknya. T. Hani Handoko (2001) mendefinisikan kepuasan

kerja sebagai kondisi emosional yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya, yang tercermin dalam sikap positif terhadap tugas dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, para pemimpin perlu terus memantau tingkat kepuasan kerja, karena faktor ini berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Keith Davis & John Newstrom (1985) menyatakan bahwa manajer menginginkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena berkaitan dengan hasil positif yang diharapkan. Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan pengelolaan organisasi yang baik, yang pada dasarnya merupakan buah dari manajemen perilaku yang efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwis & Yuniantos, 2018) menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja secara positif mempengaruhi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.5.6.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Retnowati, E., & Putra, A. R. (2023) melakukan penelitian bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan adalah melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup aspek-aspek seperti penghargaan, lingkungan

kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karir. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif.

H6: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

1.5.6.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Menurut Nugroho, Zulfadil, dan Garnasih (2019) terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Mereka menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepuasan kerja. Dengan mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi berdampak pada kinerja, diperlukan penekanan yang lebih besar pada kepuasan kerja sebagai cara untuk memperkuat dampak komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di suatu organisasi. Dampak ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan akan meningkat sebagai hasil dari investasi perusahaan pada karyawannya.

H7: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

1.5.7 Penelitian Terdahulu

Suatu penelitian harus memiliki landasan yang relevan serta memerlukan perbandingan dalam membuat hipotesis. Perihal itu bisa diperoleh melalui

penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sesuai yang sudah peneliti tampilkan berikut ini.

Tabel 1. 5 Penelitian Terdahulu

No.	Judul / Pengarang	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Handriyani, R. Ganarsih, R. L., & Maulida, Y. (2024).	Untuk menganalisis pengelolaan SDM yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mengidentifikasi strategi SDM yang mendukung perusahaan.	Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung.	Perbedaannya terletak pada penggunaan motivasi sebagai variabel.
2.	Analisis pengaruh karakteristik individu, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Kridharta, D., & Rusdianti, E. (2017).	Untuk menganalisis kinerja karyawan yang bertugas sebagai petugas rekening usaha mikro di PT Bank BRI cabang Brebes.	Penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi, sementara komitmen organisasi tidak.	Perbedaannya terletak pada karakteristik individu sebagai variabel, dengan motivasi sebagai variabel intervening.
3.	Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Imam Bonjol Medan. Triastuti, N., Yolanda, A., Surbakti, E. W., & Sulaiman, F. (2022).	Untuk menganalisis bagaimana kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Medan.	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri.	Perbedaannya terletak pada pada kepuasan, motivasi kerja, dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

4.	Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan di bank btn cabang bandung. Masitoh, D. S. (2013).	Untuk menganalisis pengaruh tingkat motivasi kerja, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawanBTN Cabang Bandung, serta untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan tersebut.	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan di Bank BTN Cabang Bandung.	Perbedaannya terletak pada kompensasi terhadap motivasi kerja sebagai variabel.
5.	Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada pt. Bank rakyat indonesia (persero) tbk. Kantor wilayah semarang). Wagiman, S., & Sutanto, H. A. (2018).	Untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia.	Perbedaannya terletak pada budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Sumber: Berbagai Sumber Yang Diolah Penulis, 2024

1.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric Sugiyono (2014:93).Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka penelitian yang telah diuraikan, Hipotesis pada penelitian dilakukan sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Jakarta Pusat.

H2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Jakarta Pusat.

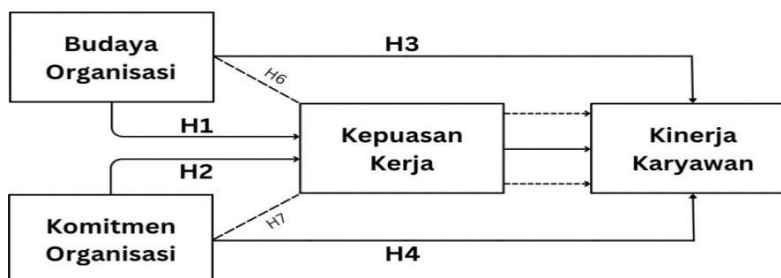
H3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Bank Tabungan Negara Jakarta Pusat.

H4: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Bank Tabungan Negara Jakarta Pusat.

H5: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Jakarta Pusat.

H6: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intrvening Bank Tabungan Negara Jakarta Pusat.

H7: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intrvening Bank Tabungan Negara Jakarta Pusat.



Gambar 1. 1 Model Konseptual

1.7 Definisi Konsep

1.7.1 Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2012:67) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

1.7.2 Kepuasan Kerja

Hasibuan (2017:202) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang mencerminkan rasa senang dan kecintaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini berhubungan erat dengan moral kerja, tingkat kedisiplinan, serta prestasi yang dihasilkan oleh pegawai.

1.7.3 Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem pemaknaan yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dengan yang lainnya. Dalam pandangannya, budaya organisasi bersifat deskriptif karena berfokus pada bagaimana anggota organisasi memahami dan menafsirkan nilai-nilai yang berlaku di tempat mereka bekerja.

1.7.4 Komitmen Organisasi

Kreitner dan Knicki (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen ini menunjukkan sejauh mana seseorang merasa terikat dan memiliki rasa memiliki terhadap tempat mereka

bekerja. Individu yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menganggap diri mereka sebagai bagian integral dari organisasi, berusaha untuk memberikan kontribusi terbaiknya, serta lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasi, semakin besar pula dedikasi dan usahanya dalam membantu organisasi mencapai keberhasilannya.

1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat yaitu diukur secara kualitas dan kuantitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator-indikator kinerja pegawai yang digunakan oleh Mangkunegara, (2012:67) antara lain :

- **Kualitas**

Kualitas kerja mencerminkan tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup ketepatan, ketelitian, keterampilan, serta efektivitas dalam menjalankan pekerjaannya.

- a. Kesesuaian hasil kerja dengan arahan yang diberikan akan maksimal;
- b. Hasil kerja yang rinci akan di kerjakan seoptimal mungkin.

- **Kuantitas**

Kuantitas kerja mengacu pada volume pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu, seperti per hari, per minggu, atau per bulan. Kuantitas ini dapat diukur berdasarkan jumlah tugas yang diselesaikan, produktivitas individu, serta efisiensi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

- a. Pencapaian dan kecepatan dalam target;
- b. Keinginan untuk menyelesaikan target yang dicapai.

- **Pelaksanaan tugas**

Pelaksanaan tugas mencerminkan sejauh mana seorang pegawai mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik, sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

- a. Pekerjaan yang diselesaikan dengan akurat;
- b. Pencapaian hasil kerja yang tepat tanpa ada kesalahan.

- **Tanggung jawab**

Tanggung jawab terhadap pekerjaan mencerminkan sejauh mana seorang pegawai memahami dan menjalankan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dedikasi.

- a. Pekerjaan yang diselesaikan dengan kesadaran dan kewajiban;
- b. Pencapaian hasil kerja yang tepat dan penuh tanggung jawab.

1.8.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang dirasakan oleh pegawai PT. Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat atas apa yang diharapkan dari pekerjaannya dengan perasaan positif yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat dapat diukur melalui indikator yang digunakan oleh Hasibuan M, (2017:202) sebagai berikut:

1. Menyenangi pekerjaannya adalah seorang memiliki pemahaman yang jelas tentang arah tujuan pekerjaan, memiliki alasan untuk memilih tujuan tersebut, dan memahami cara kerja yang efektif.
 - a. Seberapa jelas Anda memahami tujuan dan sasaran pekerjaan Anda;
 - b. Apakah Anda merasa memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan Anda secara efektif.
2. Mencintai Pekerjaan adalah perasaan pegawai yang tidak hanya menikmati pekerjaannya tetapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.
 - a. Seberapa besar gairah Anda terhadap pekerjaan dan tugas-tugas yang Anda lakukan setiap hari;
 - b. Apakah Anda percaya bahwa pekerjaan Anda memberikan Anda rasa kepuasan dan tujuan.

3. Moral Kerja adalah kepuasan kerja dari rasa kesepakatan batin yang muncul dari dalam diri individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan standar yang ditetapkan.
 - a. Apakah Anda merasa bahwa pekerjaan Anda berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi;
 - b. Seberapa puas Anda dengan lingkungan kerja dan hubungan dengan rekan kerja Anda.
4. Turnover no Intention adalah dimana perasaan untuk tidak pindah mencerminkan keinginan individu untuk tetap tinggal di organisasi dan tidak mencari pekerjaan alternatif.
 - a. Seberapa besar komitmen Anda terhadap atasan dan posisi pekerjaan Anda saat ini;

1.8.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi ialah suatu kegiatan yang dilakukan berulang kali dan menjadi sebuah kebiasaan yang dijadikan sebagai dasar perilaku karyawan dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi PT. Bank Tabungan Negara dapat diukur melalui indikator yang digunakan oleh Robbins dan Judge (2015) sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
 - a. Seberapa sering Anda didorong untuk mengemukakan ide-ide baru dan inovatif dalam pekerjaan Anda;

- b. Bagaimana perusahaan mendukung Anda dalam mengambil risiko yang terkait dengan inovasi.
- 2. Perhatian terhadap hal yang rinci atau detail
 - a. Seberapa pentingkah ketelitian dan perhatian terhadap detail dalam pekerjaan sehari-hari Anda;
 - b. Bagaimana perusahaan memastikan bahwa pekerjaan Anda selalu dilakukan dengan teliti dan akurat.
- 3. Orientasi pada orang
 - a. Bagaimana perusahaan ini memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan karyawan;
 - b. Seberapa pentingkah hubungan interpersonal dan kolaborasi antar karyawan dalam budaya organisasi ini.
- 5. Orientasi pada hasil
 - a. Bagaimana perusahaan mengukur dan mengapresiasi pencapaian hasil kerja karyawan;
 - b. Seberapa fokus perusahaan terhadap pencapaian target dan hasil yang telah ditetapkan.

1.8.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kekuatan identifikasi pegawai PT. Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat untuk terlibat dalam pencapaian tujuan dan nilai-nilai organisasi. Indikator yang digunakan oleh Kreitner dan Knicki (2014) sebagai berikut:

1. Komitmen Afeksi

- a. Keterkaitan dengan emosional pegawai
- b. Ketertarikan pegawai pada organisasi

2. Komitmen Konstans

- a. Kebiasaan pegawai dalam menjalankan tugas yang sama secara berulang dan berkelanjutan.
- b. Pemahaman pegawai terhadap konsekuensi atau pengorbanan yang harus ditanggung.

3. Komitmen Normatif

- a. Tanggung jawab moral pada organisasi
- b. Keyakinan pegawai pada organisasi

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori atau explanatory research. Metode ini bertujuan untuk menganalisis serta menjelaskan posisi variabel yang diteliti dan bagaimana hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2010).

Penelitian explanatory bertujuan untuk menguji hipotesis antara variabel-variabel yang dihipotesiskan dan untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel seperti budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Bank

Tabungan Negara Jakarta Pusat. Budaya organisasi dan komitmen organisasi bertindak sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat, dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.9.2 Populasi dan sampel

1.9.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang mencakup objek dan subjek dengan karakteristik dan kualitas tertentu yang dipelajari oleh peneliti untuk menarik kesimpulan (Sugiyono, 2010). Berdasarkan definisi tersebut, populasi dapat diartikan sebagai objek atau kelompok individu pengamatan yang setidaknya memiliki satu kesamaan karakteristik. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai PT. Bank Tabungan Negara cabang Jakarta Pusat Menara 1 khusus divisi Human Capital Management dengan jumlah 70 karyawan.

1.9.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu metode pengambilan sampel di mana semua anggota populasi diambil sebagai sampel. Sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan divisi Human Capital Manegement PT. Bank Tabungan Negara Menara 1 Jakarta Pusat yang jumlah populasi sebanyak 70 karyawan.

1.9.3 Jenis dan Sumber Data

1.9.3.1 Jenis Data

Jenis data dibagi menjadi dua, yaitu :

- Data Kuantitatif

Data yang diukur berupa angka. Kemudian data kuantitatif berupa data tentang populasi dan data penilaian dari kuisioner penelitian yang diinginkan.

- Data Kualitatif

Data yang berupa informasi atau keterangan. Data kualitatif adalah data mengenai sejarah berdirinya perusahaan hingga perkembangan perusahaan dan data itu diperoleh oleh para responden.

1.9.3.1 Sumber Data

Menurut kutipan dari Zuldafrial (2012) yang diambil dari Sugiyono (2009), jika sumber data dapat diidentifikasi, data yang telah dikumpulkan akan digunakan sebagai sumber data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah data yang diberikan langsung kepada pengumpul data, sedangkan data sekunder adalah data yang tidak dikumpulkan langsung oleh pengumpul data.

1.9.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan alat yang digunakan oleh peneliti untuk menentukan panjang atau pendeknya interval dalam instrumen pengukuran. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2016), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu maupun kelompok. Dengan skala ini, variabel dapat diuraikan menjadi indikator-indikator yang dapat diukur dalam bentuk angka. Skala Likert memiliki

berbagai tingkatan respons dalam suatu pertanyaan, dengan ketentuan sebagai berikut.

- a. SS (sangat setuju)
- b. ST (setuju)
- c. RG (ragu-ragu)
- d. TS (tidak setuju)
- e. STS (sangat tidak setuju)

1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi sebagai fakta pendukung selama penelitian lapangan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Metode kuesioner digunakan berdasarkan asumsi bahwa responden merupakan individu yang paling memahami dirinya sendiri. Oleh karena itu, informasi yang diberikan oleh responden dianggap akurat dan dapat dipercaya. Selain itu, peneliti menganggap bahwa interpretasi responden terhadap pertanyaan yang diajukan sesuai dengan maksud penelitian. Dalam studi ini, responden yang terlibat adalah pegawai PT. Bank Tabungan Negara Cabang Jakarta Pusat.

b. Wawancara

Teknik pengumpulan data ini dilakukan melalui wawancara langsung dengan objek penelitian. Wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari responden dan didasarkan pada laporan pribadi atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah metode pengumpulan data yang terkait dengan topik penelitian melalui membaca dan mempelajari buku-buku ilmu.

1.9.6 Teknik Pengolahan Data

Setelah mendapatkan data kemudian diolah dan setelah itu disajikan didalam bentuk table untuk kepentingan Analisa, yang meliputi:

1. Editing

Proses penyuntingan dilakukan untuk menyederhanakan pengolahan data dengan cara memilah dan memastikan data yang relevan dengan penelitian, serta mengeliminasi informasi yang tidak diperlukan.

2. Coding

Pengkodean merupakan proses mengklasifikasikan jawaban kuesioner ke dalam kategori yang serupa dengan memberikan simbol atau kode khusus.

3. Scoring

Pemberian skor merupakan proses pengolahan dan konversi data dari bentuk kualitatif ke kuantitatif dengan menilai data penelitian serta

menetapkan skor pada setiap jawaban responden. Skor ditetapkan berdasarkan ketentuan berikut:

1. Jawaban SS (Sangat Setuju) memperoleh skor 5.
2. Jawaban ST (Setuju) memperoleh skor 4.
3. Jawaban RG (Ragu-ragu) memperoleh skor 3.
4. Jawaban TS (Tidak Setuju) memperoleh skor 2.
5. Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) memperoleh skor 1.

4. Tabulating

Tabulasi merupakan proses pengorganisasian data dari jawaban responden dengan cara menghitung dan menjumlahkan, lalu menyajikannya dalam bentuk tabel. Proses ini bertujuan agar hasil penelitian dapat ditampilkan dengan jelas dan mudah dipahami. Setelah tabulasi selesai, data kemudian diolah menggunakan perangkat lunak Smart PLS.

1.9.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan media yang digunakan sebagai pengukur fenomena atau peristiwa alam ataupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2016). Instrumen pada penelitian menggunakan angket atau kuesioner.

1.9.8 Analisis Data

1.9.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang pada penelitian ini menjadi alat ukur dalam mendapatkan data valid atau tidakvalid, atau bisa dikatakan bahwa uji validitas dibutuhkan untuk mengetahui kesalahan pada

kuesioner. Apabila data yang dihasilkan valid maka instrumen yang dipakai bisa untuk mengukur variabel yang akan diukur, begitu juga ketika data yang didapat ternyata tidak valid maka instrumen tidak bisa digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur (Sugiyono, 2016). Selain itu, uji validitas juga digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya sebuah kuesioner. Kuisoner dikatakan valid jika pertanyaan yang ada bisa mengungkapkan sesuatu yang dapat serta sebaliknya. (Ghozali, 2018).

1.9.8.2 Uji Realitabilitas

Uji reliabilitas mengacu pada sejauh mana suatu instrumen dapat menghasilkan hasil yang konsisten ketika digunakan untuk mengukur fenomena yang sama. Instrumen dikatakan reliabel jika, ketika digunakan berulang kali pada objek yang sama, hasil yang diperoleh tetap konsisten (Sugiyono, 2016). Menurut Ghozali (2018), reliabilitas berfungsi sebagai alat ukur dalam menilai kuesioner yang digunakan sebagai indikator suatu variabel atau konstruk. Dengan demikian, sebuah kuesioner dianggap reliabel jika jawaban responden terhadap pernyataan di dalamnya tetap konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Terdapat dua metode untuk menguji reliabilitas, yaitu:

- a) Pengukuran berulang (*repeated measure*) adalah metode di mana pertanyaan yang sama diajukan kepada responden pada waktu yang berbeda untuk melihat apakah jawabannya tetap konsisten.

b) Pengukuran tunggal (*one shot*) adalah metode yang dilakukan dalam satu kali pengukuran, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain untuk mengevaluasi konsistensi atau korelasi antar jawaban.

Penelitian ini menerapkan uji reliabilitas dengan metode konsistensi internal menggunakan aplikasi SmartPLS 3.3 for Windows. Keandalan alat ukur dievaluasi melalui perhitungan composite reliability dan Cronbach's alpha, yang berfungsi sebagai indikator untuk menilai sejauh mana instrumen pengukuran dapat dipercaya dan digunakan secara konsisten.

Tabel 1. 6 Parameter Uji Validitas pada Model Partial Least Square (PLS)

Uji Reliabilitas	<i>Rule of Thumbs</i>
<i>Composite Reliability</i>	<i>>0,7</i>
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>>0,7</i>

Sumber: Hair dkk, 2017

1.9.9 Teknik Analisis Data

Metode analisis data bertujuan untuk merangkum dan menyajikan data dalam format yang lebih mudah dibaca dan dipahami. Dengan menerapkan pendekatan kuantitatif, diharapkan hasil pengukuran menjadi lebih akurat dalam menggambarkan tanggapan responden. Oleh karena itu, data numerik dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan metode statistik. Beberapa teknik analisis yang digunakan mencakup:

1.9.9.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif merupakan metode untuk mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan secara apa adanya tanpa bertujuan menarik kesimpulan yang bersifat generalisasi (Sugiyono, 2016). Pendekatan ini digunakan untuk memahami karakteristik serta tanggapan responden terhadap variabel-variabel seperti work-life balance, beban kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan. Data yang diperoleh kemudian diinterpretasikan agar tetap sejalan dengan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini.

1.9.9.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antar variabel secara statistik (Sugiyono, 2016). Pendekatan ini mengolah data dalam bentuk angka yang kemudian disajikan dalam tabel serta dianalisis menggunakan uji statistik untuk memperoleh hasil yang objektif dan terukur.

1.9.9.3 Analisis Partial Least Square (PLS)

Menurut Ghazali, (2018) Partial Least Square (PLS) adalah pendekatan alternatif yang mulanya pendekatakn SEM berbasis covariant menjadi varian sehingga, PLS lebih berbentuk modem prediksi. PLS memiliki estimasi parameter dari tiga kategori yang meliputi weight estimate yang menciptakan skor pada variabel laten, path estimate atau estimasi jalur yang menghubungkan variabel laten, antarvariabel laten maupun indikator, danyang ketika berkaitan dengan rerata dari Lokasi parameter untuk indikatorlaten, arau nilai konstanta regresi. Langkah-

langkah yang dilakukan dalam menganalisis data pada model persamaan struktural aplikasi SmartPLS meliputi:

1. Inner Model (Merancang model structural)

Inner model merupakan model struktur pada hubungan antar variabel laten di PLS dan dilandaskan pada rumusan masalah yang ada dipenelitian. Pengujian inner model meliputi pengujian R Square, QSquare, dan F Square.

- a.** R Square, digunakan untuk mengukur model struktural atau internal yang menggambarkan pengaruh variabel dalam model. Terdapat tiga kriteria dalam penentuan seberapa besar nilai R Square yaitu 0,67 yang berarti model baik, 0,33 berarti model moderat, dan 0,19 berarti model lemah.
- b.** F Square, atau effect size digunakan agar dapat mengukur besarnya pengaruh antar variabel (variabel bebas dan terikat). F Square terdiri dari tiga kriteria yang meliputi nilai 0,02 yang menunjukkan kategori lemah, 0,15 yang berarti kategori medium, dan 0,35 yang menunjukkan nilai kategori kuat.

2. Outer Model (merancang model pengukuran)

Outer model adalah hubungan antar konstruk terhadap indikator pengukurannya dengan menguji validitas dan reliabilitas dari masing-masing konstruk di indikator yang digunakan dan pada model ini melibatkan uji.

3. Membentuk Diagram Jalur (Analysis Path)

Analysis path memberi Gambaran diagram berupa hipotesis dan variabel yang hendak diuji. Analisis jalur adalah analisis regresi linier yang digunakan untuk menaksirkan hubungan antar variabel yang sudah ditetapkan (Ghozali, 2018).

4. Pengujian Hipotesis

PLS tidak mengidentifikasi bahwa data harus tersebar atau terdistribusi dengan normal. Sehingga, pengujian hipotesis menggunakan resampling bootstrop. Dan terdapat dua langkah dalam pengujian yaitu direct effect (pengujian langsung) dan indirect effect (pengujian tidak langsung).