

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi di berbagai sektor industri dalam kemajuan teknologi informasi yang cepat dihadapkan pada kebutuhan untuk terus beradaptasi dan bertransformasi agar tetap kompetitif dan bertahan di pasar yang semakin ketat. Organisasi juga harus bisa menyelaraskan dalam hal pengelolaan budaya organisasi serta kebijakan internal maupun eksternal manajemen organisasi agar bisa bertahan kedepannya. Menjadi tantangan penting bagi suatu perusahaan untuk bisa mengelola suatu manajemen sesuai dengan perkembangan zaman. Jika suatu perusahaan bisa mengelola hal tersebut maka perusahaan akan bisa mendapatkan manfaat yang sangat baik dalam keberlanjutan pengelolaan bisnis kedepannya. Hal tersebut membutuhkan tenaga dan inovasi penting terkait sumber daya manusia dalam mengatur sumber daya ketenagakerjaan didalam suatu perusahaan bisnis.

Badan Resmi Statistik No. 103/11/Th. XXVIII yang rilis pada tanggal 5 November 2025 menyebutkan bahwa tingkat pengangguran terbuka (TPT) per bulan Agustus 2025 mengalami penurunan sebesar 0,06% poin dibandingkan bulan Agustus 2024 dengan total awal yaitu sebesar 4,91 pada tahun 2024 menjadi 4,85 di tahun 2025. Berdasarkan data tersebut jumlah tingkat pengangguran menurun dan menjadi salah satu manfaat bagi semua organisasi yang ada di Indonesia untuk mengelola sumber daya dengan maksimal. Tentunya jumlah ketenagakerjaan di Indonesia mengalami kenaikan, dimana hal tersebut juga harus diseimbangkan

dengan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar seluruh karyawan bisa mendapatkan manfaat dari perusahaan tempat mereka berkerja. Disini sumber daya manusia berperan sebagai jembatan strategis untuk mengubah ketersediaan tenaga kerja di pasar menjadi tenaga kerja yang lebih terorganisir, berkompeten, dan termotivasi dalam organisasi. Tanpa adanya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, organisasi akan lebih kesulitan dalam memanfaatkan peluang talenta ketenagakerjaan dalam menghadapi retensi dan tantangan daya saing global, sehingga hasil kerja karyawan tidak akan maksimal kedepanya.



Gambar 1. 1 Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Agustus 2025

Sumber : Berita Resmi No.103/11/Th. XXVIII, 5 November 2025

Menurut Kurniawan (2008), sukses dalam memimpin sebuah organisasi ditentukan oleh pengelolaan sumber daya manusia. Ketergantungan terhadap pengelolaan sumber daya yang tidak bagus akan membuat perusahaan sulit dalam mencapai tujuan. Maka dari itu, diperlukan peran dari sumber daya manusia untuk

mencapai sasaran organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik oleh perusahaan dapat memperbaiki kinerja karyawan, sehingga memungkinkan sasaran organisasi dapat direalisasikan dengan maksimal. Dimana kinerja adalah cerminan keberhasilan dalam periode waktu yang telah disetujui, di mana hasil kerja dievaluasi berdasarkan kriteria kerja seperti sasaran atau target yang telah ditentukan dan disepakati di awal kegiatan (Broto, 2019).

Penelitian ini memiliki *grand theory* tentang teori perilaku organisasi, Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan area studi yang menyelidiki dampak individu, tim, dan struktur terhadap tingkah laku di dalam suatu organisasi, dengan maksud memanfaatkan pengetahuan ilmiah untuk meningkatkan efisiensi sebuah organisasi. Artinya, perilaku organisasi mencerminkan bagaimana dinamika sosial dan psikologis yang terjadi dalam suatu lingkungan kerja. Memahami perilaku organisasi berarti harus memahami bagaimana para karyawan itu berperilaku terhadap perusahaan, karena dari hal tersebut para manajemen atas harus memahami setiap individu karyawan dari aspek lingkungan, sejarah, pengalaman hidup, keahlian, dan lain-lain. Dari hal tersebut bisa disimpulkan bahwa perilaku organisasi lebih menekankan pada cara mengajak karyawan agar terbiasa dan nyaman bekerja dalam lingkungan kelompok kerja demi mencapai hasil yang optimal dan produktif. Dalam memahami perilaku organisasi yang baik, perusahaan akan bisa lebih mengenal karakteristik karyawan mereka secara keseluruhan yang diharapkan akan diteriakan kebijakan internal yang memberi manfaat kepada keseluruhan karyawan. Sehingga karyawan merasa ingin memberikan timbal balik berupa kontribusi yang produktif dan akan

meningkatkan kinerja per karyawan. Perilaku organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor terhadap bagaimana karyawan bertindak kepada kebijakan organisasi seperti implementasi teknologi informasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Implementasi teknologi informasi (TI) telah menjadi salah satu strategi utama bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan kinerja. Menurut .Tahir et al. (2023) bahwa kondisi persaingan di dunia usaha saat ini menekankan betapa pentingnya teknologi informasi, yang telah menyatu dalam berbagai aspek bisnis seperti kegiatan operasional, pengelolaan sumber daya manusia, struktur organisasi, dan elemen lainnya. Ini menyusun sistem informasi yang efisien yang sangat krusial untuk keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Teknologi informasi berperan sebagai alat untuk membantu seluruh manajemen dalam mengelola resiko yang dihadapi dengan langkah yang sangat cepat dan praktis, menurunkan pengeluaran operasional yang besar, memberikan nilai lebih bagi perusahaan agar lebih bisa beradaptasi dan membantu untuk berperan dalam persaingan di zaman sekarang. Selain itu, implementasi teknologi informasi yang sesuai, yang didukung oleh kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengoperasikannya, dapat memperbaiki kinerja pekerja dan secara substansial meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Narulita et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa implementasi teknologi informasi yang tepat tentunya dihasilkan oleh kemampuan atau penguasaan sumber daya manusia dalam

mengoperasikannya, yang nantinya mampu meningkatkan atau memperbaiki hasil kerja karyawan, yang pada akhirnya akan mendongkrak kinerja karyawan.

Jin (2003) mengungkapkan bahwa cara penggunaan dan sikap terhadap teknologi informasi berdampak pada performa individu. Pendapat lainnya mengatakan bahwa teknologi informasi dapat memberikan efek baik pada kinerja pegawai jika diterapkan dengan tepat sesuai dengan tanggung jawab yang ada. Kharismaputra et al. (2022) juga menyebutkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dengan baik dapat secara signifikan mengotomatiskan banyak proses dalam bisnis, memperbaiki komunikasi dan kerja sama di antara anggota organisasi, serta membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan cepat. Oleh karena itu dalam lingkungan pasar bisnis yang kian rumit, peran Teknologi Informasi (TI) telah bergeser fungsinya menjadi komponen strategis yang penting untuk meraih keunggulan kompetitif, alih-alih hanya berfungsi sebagai dukungan operasional.

Pusat bisnis utama lingkungan global menghadapi tuntutan besar untuk optimasi efisiensi internal dan penguatan daya saing perusahaan. Di sisi lain, partisipasi karyawan memainkan peran penting dalam membangun pengetahuan karena karyawan tidak hanya sebagai alat dalam pengelolaan manajemen organisasi, alih-alih karyawan memiliki perasaan yang tetap harus dikontrol dan dimengerti agar mendapatkan manfaat di kedua belah pihak agar bisa bekerja maksimal. Ini juga merupakan tugas penting sumber daya manusia untuk mengelola hal tersebut. Budaya Organisasi juga memainkan peran penting untuk menunjang kinerja karyawan disuatu perusahaan, dikarenakan budaya organisasi adalah suatu

identitas dan nilai dasar yang dimiliki suatu organisasi. Dalam sebuah perusahaan, individu secara tidak langsung memahami budaya yang ada. Budaya ini memiliki dampak kuat terhadap perusahaan, memengaruhi berbagai aspek mulai dari siapa yang mendapatkan kenaikan jabatan hingga pilihan yang diambil. Berdasarkan pendapat Emeka & Philemon (2012), budaya yang ada dalam suatu organisasi tidak hanya berpengaruh pada kinerja keseluruhan organisasi dan individu, tetapi juga memiliki dampak besar terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, Nkereuwem dan Alfred (2016) juga menyoroti bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang dengan sengaja dibangun dan diinternalisasi, yang memiliki dampak signifikan pada kinerja para karyawan di dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi memiliki peran penting dan memengaruhi setiap aspek kehidupan organisasi. Karena merupakan salah satu elemen utama untuk memperbaiki kinerja pegawai adalah pembentukan budaya organisasi yang baik. Budaya yang kuat berfungsi sebagai acuan untuk mencetak profesional berintegritas tinggi. Kemajuan organisasi sangat bergantung pada kokohnya budaya tersebut, yang selanjutnya akan menentukan keberhasilan strategi yang dijalankan untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi bertindak sebagai pemandu perilaku anggota karena sistem nilainya menjadi acuan bagi tindakan perusahaan, yang semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan dan hasil kerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif akan menghasilkan anggota yang berintegritas dan berkualitas tinggi. demikian sangat jelas bahwa budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam menentukan kinerja karyawan.

Kedua variabel tersebut menjadi penting untuk diteliti karena memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karena dengan kedua variabel tersebut karyawan akan bisa mendapatkan pengetahuan dan pengaplikasian pengelolaan manajemen secara efektif dan efisien serta perusahaan menyediakan rasa untuk membentuk motivasi kerja antar lapisan kerja perusahaan dengan adanya rasa nyaman bagi fisik dan psikologis karyawan dan akan meningkatkan kinerja karyawan agar tetap stabil dan diharapkan akan meningkat kedepannya. Menurut artikel Yuliana et al. (2020) menyatakan bahwa variabel kinerja karyawan sangat strategis karena ketika tingkat kinerja meningkat, produktivitas juga mengalami peningkatan, sebaliknya jika kinerja karyawan menurun, produktivitas mereka pun ikut menurun. Hal ini menjelaskan cara-cara di mana perubahan dalam kinerja perusahaan, termasuk perkembangan teknologi serta perubahan dalam budaya organisasi, secara efektif dan efisien dapat memperbaiki kinerja karyawan dan memberikan dampak positif terhadap hasil kerja mereka.

Kinerja karyawan yang efektif berasal dari sumber daya manusia yang berkualitas didalam suatu perusahaan. Adanya sumber daya manusia yang berkualitas akan menghasilkan suatu kinerja yang baik bagi suatu perusahaan kedepannya. Faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi menjadi dua faktor yaitu elemen dari dalam dan luar. Elemen dari dalam mencakup sikap, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Elemen dari luar meliputi sumber daya, alat-alat kerja, lingkungan sosial, gaya kepemimpinan, rekan kerja, pelatihan dan sikap manajemen. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi pemicu sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Karyawan diharapkan bisa meningkatkan kontribusi dalam

perusahaan, hal tersebut dibutuhkan kebijakan perusahaan yang tepat serta pengelolaan yang efisien. Kebijakan yang bagus dan pengelolaan yang efektif memungkinkan karyawan melakukan tugas mereka dengan cara yang lebih baik dan lebih efisien. Kemudian akan menunjang kepuasan kerja karyawan yang juga akan menaikkan kinerja karyawan keseluruhan.

Dinamika perubahan Kinerja Karyawan, dipengaruhi berbagai faktor. Seperti yang telah disebutkan Yuliana et al. (2020) menyebutkan bahwa perubahan dalam kinerja organisasi, seperti perubahan dalam teknologi serta variasi dalam struktur dan budaya perusahaan, secara efisien dan efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak baik pada hasil kerja mereka. Hamid et al. (2016) mengungkapkan bahwa jika suatu sistem atau teknologi mudah digunakan, maka individu akan lebih bersedia mempelajari fitur-fiturnya dan memutuskan untuk terus menggunakannya. Dalam artikel Narulita et al. (2022) memberikan kesimpulan penelitian bahwa berdasarkan analisis hipotesis parsial, terungkap bahwa pandangan mengenai kemudahan dalam menggunakan teknologi informasi memiliki dampak positif yang signifikan. Di sisi lain, pandangan tentang manfaat teknologi informasi tidak menunjukkan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan telekomunikasi. Rasa kemudahan dalam menggunakan sistem atau teknologi informasi yang dirasakan oleh para pegawai dapat memajukan kinerja mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Perkembangan teknologi informasi yang pesat telah memengaruhi cara kerja individu. Perkembangan tersebut juga mendorong kebutuhan individu terhadap informasi yang cepat, terpercaya, dan tepat ditengah

situasi yang tidak menentu. Oleh karena itu, permintaan akan informasi mutlak menjadi sangat krusial (Astuti Nandasari & Ramlah, 2019). Setiap perusahaan bisnis pasti memerlukan suatu teknologi yang memungkinkan untuk melaksanakan berbagai kegiatan operasinya dengan lebih efektif dan efisien (Khairi & Baridwan, 2015).

Sama pentingnya dengan penggunaan teknologi informasi, budaya organisasi juga memiliki peran penting untuk menunjang lingkungan kerja yang baik. Karena menurut Aggarwal & Singh (2022) membagi dimensi budaya menjadi dua yaitu perkembangan dan relasional. Budaya perkembangan (*Development Culture*) memfasilitasi penciptaan dan pemeliharaan lingkungan yang meningkatkan kapabilitas dan keterampilan kerja individu. Kemudian Budaya relasional (*Relational Culture*) memastikan terciptanya lingkungan kerja yang bersahabat dengan mengembangkan kepercayaan, kerja sama, dan rasa hormat di antara para anggota. Kedua dimensi budaya ini baru-baru ini dieksplorasi dan mewakili orientasi tugas dan relasional suatu organisasi. Budaya pengembangan tercermin melalui inovasi, kemampuan beradaptasi, pengambilan risiko, dan perilaku kewirausahaan yang ditunjukkan oleh manajemen puncak perusahaan. Maka dengan adanya budaya organisasi maka karyawan juga akan bisa membentuk motivasi yang lebih baik.

Dalam permasalahan tersebut butuh kepuasan kerja sebagai variabel intervening, karena menurut (Marnisah, 2020) kepuasan kerja memiliki arti sebagai keadaan emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya, baik perasaan menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Robbins & Judge (2023)

juga berpendapat bahwa kepuasan kerja merujuk pada perasaan baik seseorang mengenai pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut. Banyak faktor yang memengaruhinya, seperti lingkungan kerja, kompensasi, interaksi dengan rekan kerja, kesempatan untuk berkembang, serta penghargaan dan pengakuan yang diterima. Kepuasan di kalangan karyawan dapat meningkatkan kesetiaan mereka kepada perusahaan, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan mereka, sehingga mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik (Atmaja, 2022). Oleh sebab itu kepuasan kerja perusahaan tidak hanya fokus dengan penerapan penegelolaan manajemen perusahaan sebagai alat tetapi harus memastikan lingkungan kerja dengan cara memberikan pelatihan untuk memudahkan pekerjaan karyawan. Maka dari itu, hal tersebut tidak hanya bergantung pada ketersediaan tapi juga pada penggunaan sistem bagaimana implementasi teknologi informasi dan budaya organisasi dapat diterima oleh karyawan. Kepuasan Kerja menjadi penting untuk menjadi jembatan antara variabel Implementasi Teknologi Informasi dan variabel budaya organisasi yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Perusahaan Umum BULOG (Perum BULOG) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang terbentuk pada tanggal 21 Januari 2003. Pendiannya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2003 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2003 tentang Pendirian Perusahaan Umum (Perum) BULOG. Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 2003 yang merupakan Anggaran Dasar Perum BULOG tersebut kemudian diubah kembali menjadi PP Nomor 13 Tahun 2016 tentang Perum BULOG.

Menurut *website* Perum BULOG, bahwa pembentukan Perum BULOG sangat berkaitan dengan keberadaan organisasi sebelumnya, yaitu Badan Urusan Logistik. Perum BULOG adalah hasil dari proses transformasi kelembagaan, khususnya dalam hal perubahan status hukum dari Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam bentuk perseroan terbatas. Perubahan status hukum ini turut memengaruhi koordinasi vertikal BULOG, yang sebelumnya langsung berada di bawah Presiden Republik Indonesia dan kini berada di bawah pengawasan Kementerian BUMN serta kementerian teknis lainnya. Produk dari Perum BULOG sendiri berfokus pada kegiatan produksi di sektor mendistribusian dan penjualan makanan dan minuman dengan produk utama adalah beras, tepung, gula, produk makanan pelengkap, dan minyak goreng.

Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah merupakan perusahaan yang bergerak di bidang bisnis, sehingga perlu mengelola kinerja karyawan dengan baik. Penelitian ini dilakukan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah dengan kantor manajemen yang berlokasi di Jl. Menteri Supeno I Semarang, Mugassari, Kec. Semarang Selatan, Kota Semarang, Jawa Tengah (50249). Namun, kenyataannya kinerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah memperlihatkan potensi masalah, hal ini ditunjukkan dengan fakta, bahwa perusahaan terus melakukan perkembangan teknologi dengan baik dan budaya organisasi, tetapi pencapaian target dan realisasi perusahaan tersebut menunjukkan grafik yang fluktuatif.

Hal ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor seperti implementasi teknologi informasi dan budaya organisasi yang masih belum tercipta dengan baik. Perusahaan masih belum maksimal dalam menerapkan kebermanfaatan teknologi informasi yang tersedia sampai saat ini, karena masih ada beberapa sumber daya manusia yang masih belum bisa menggunakan sistem tersebut dengan mudah dan terintegrasi. Permasalahan lainnya ditunjukkan dari budaya organisasi yang belum tercipta dengan baik, karena belum secara merata terciptanya kerjasama antar lingkungan perusahaan. Hal tersebut harus diatasi dan diperbaiki lagi agar tercipta kepuasan dan kinerja pegawai yang lebih optimal. Berikut merupakan data indikator kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh tabel 1.1 tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah pada tahun 2022 - 2024 yang memiliki grafik hasil yang fluktuatif per tahun:

**Tabel 1. 1 Indikator Kinerja Utama Perum BULOG Kanwil Jateng
Tahun 2022 - 2024**

Indikator Kerja Utama	KPI 2022	KPI 2023	Selisih 2022 ke 2023 (%)	KPI 2024	Selisih 2023 ke 2024 (%)
EBITDA	6,50	5,94	-0.09	7,18	0,21
Total Penjualan Pasar Pemerintah	9,39	8,79	-0.06	10,04	0,14
Total Penjualan Pasar Komersial	8,15	7,34	-0.10	9,25	0,26
Total	24,04	22,07	-0,08	26,47	0,20

Sumber: Data Primer IKU Perum BULOG Kanwil Jateng Tahun 2022-2024

Dari hasil tersebut masih terdapat beberapa skor yang memiliki tren yang fluktuatif yang bisa dimaksimalkan perusahaan untuk bisa memperbaiki agar karyawan dapat bekerja secara produktif dan semaksimal mungkin agar bisa memberikan kontribusi kepada perusahaan dengan bentuk kinerja yang baik dan akan meningkatkan kinerja perusahaan keseluruhan. Selanjutnya realita Implementasi Teknologi Informasi di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah menunjukkan kompleksitas. Fenomena Implementasi Teknologi Informasi di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah ditunjukkan dari data Melek TI, bahwa meskipun Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah aktif dalam mengadopsi teknologi, kinerja perusahaan justru menunjukkan tren yang fluktuatif dalam pencapaian target dan realisasi. Kontradiksi ini mengindikasikan adanya potensi permasalahan terkait kemanfaatan dan kemudahan penggunaan teknologi informasi, serta pemanfaatan infrastruktur pendukung yang belum optimal, sehingga menghambat kinerja maksimal karyawan. Fenomena masalah implementasi teknologi informasi didukung dengan fakta pada tabel 1.2, tentang target dan realisasi jumlah karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

Tabel 1. 2 Target dan Realisasi Melek TI

Tahun	Target Jumlah Karyawan Melek TI	Realisasi Jumlah Karyawan Melek TI	Keterangan
2022	Meningkatkan kemampuan TI pada 40% karyawan	Sekitar 35-40% karyawan mengikuti pelatihan TI	Fokus pelatihan dasar penggunaan aplikasi bisnis dan komunikasi digital

Tahun	Target Jumlah Karyawan Melek TI	Realisasi Jumlah Karyawan Melek TI	Keterangan
2023	Meningkatkan kemampuan TI pada 60% karyawan	Sekitar 50% karyawan mengikuti pelatihan TI	Pelatihan lanjutan termasuk penggunaan sistem informasi per divisi.
2024	Meningkatkan kemampuan TI pada 70% karyawan	Diperkirakan mencapai 60% karyawan mengikuti pelatihan TI	Program digitalisasi internal diperkuat.

Sumber : Target & Realisasi Melek TI Perum BULOG Kanwil Jateng 2024

Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah turut mengadopsi teknologi informasi melalui implementasi sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang dikenal dengan nama *Smart BULOG ERP Application System* (SMART BERAS). Sistem ini dirancang untuk mengotomatisasi dan mengintegrasikan berbagai proses bisnis penting, mulai dari pengadaan, akuntansi, hingga manajemen sumber daya manusia. Namun, dalam praktiknya, permasalahan muncul ketika adanya ketidaksiapan kemudahan sistem dan sumber daya yang menggunakan dalam memenuhi kebutuhan perusahaan yang dinamis secara cepat, sehingga seringkali sistem baru dianggap kurang memudahkan untuk mencakup seluruh kebutuhan operasional yang sangat beragam di kantor wilayah maupun cabang.

Pada Perum BULOG Kanwil Jateng kegiatan *workshop* pengembangan dilakukan sesudah *go live* ERP. Workshop ini melatih para user untuk menjalankan beberapa komponen ERP secara praktek langsung. Workshop ini di ikuti masing-

masing unit kerja di berbagai bidang termasuk manager dan juga *user entry*. Walaupun dengan adanya workshop yang sudah di adakan oleh Perum BULOG namun masih terdapat kekurangan yang terjadi pada saat para *user entry* sudah mulai menjalankan jobdesk nya masing-masing, seperti pada saat *user entry* melakukan penginputan masih banyak terjadi kebingungan dalam penentuan harus meletakkan dimana untuk masing-masing tugas dan komponen. Pada kasus tersebut masih belum di beri informasi detail terkait permasalahan tersebut yang mengharuskan terjeda atau terhentinya proses penginputan dan harus bertanya melalui surat dari kanwil ke kantor pusat yang mengakibatkan keterlambatan implementasi. Berikut merupakan indentifikasi permasalahan berdasarkan hasil wawancara yang didapat dalam tema *service quality* di bagian SDM Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah pada tabel 1.3.

Tabel 1. 3 Identifikasi Permasalahan Implementasi TI Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah

NO	DIVISI	MASALAH
1.	Administrasi dan Keuangan	Kurangnya kemampuan sistem informasi administrasi serta akuntansi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Implementasi Sistem ERP masih membutuhkan banyak penyesuaian pada beberapa komponen sistem di dalamnya. Begitu juga dengan user enty yang harus beradaptasi karena perubahan.

<p>2. Bisnis</p>	<p>Kurangnya kemampuan mengintegrasikan sistem informasi dengan divisi pengadaan tentang harga jual suatu barang, dengan hal tersebut divisi bisnis lambat dalam mengetahui target harga yang akan dipasarkan.</p>
<p>3. Operasional dan Pelayanan Publik</p>	<p>Kurangnya integrasi dalam pelaksanaan stok produk yang diperoleh dari sistem pusat, sehingga perusahaan ini harus memastikan stock pangan untuk masyarakat terpenuhi.</p>
<p>4. Pengadaan</p>	<p>Kesulitan apabila terjadi perubahan harga jual suatu barang namun pagu biaya sudah di setujui oleh pusat. Terjadi karena karyawan merasa ERP memiliki tampilan yang sulit.</p>

Dari berbagai permasalahan dan juga data kemampuan pengguna dalam implementasi teknologi informasi Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah. Perusahaan bisa mengambil langkah yang bisa dimaksimalkan agar karyawan bisa merasakan kemanfaatan dan kemudahan dalam penggunaan teknologi informasi. Selanjutnya realita budaya organisasi di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah menunjukkan kompleksitas. Peneliti telah melaksanakan pra-kuesioner untuk memperoleh hasil terkait budaya organisasi yang ada di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

Dalam pra-kuesioner tersebut disajikan pertanyaan "budaya organisasi di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah mendorong kerjasama antar karyawan dengan jawaban "sudah mendorong" dan "belum sebelumnya mendorong". Hal tersebut terdapat indikasi bahwa terdapat beberapa karyawan yang masih merasa bahwa budaya organisasi di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah belum sepenuhnya mendorong kerjasama antar karyawan. Fenomena budaya organisasi didukung dengan fakta pada tabel 1.4, tentang hasil pra-kuesioner mengenai budaya organisasi Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah:

Tabel 1. 4 Data Pra-Kuesioner Mengenai Budaya Organisasi Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah

No.	Pernyataan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Budaya organisasi di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah sudah mendorong kerjasama antar karyawan	8	44.44
2.	Budaya organisasi di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah belum sepenuhnya mendorong kerjasama antar karyawan	10	55.56
Jumlah		18	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2026

Data tersebut masih menunjukkan tren yang fluktuatif yang bisa dimaksimalkan perusahaan agar karyawan bisa merasakan lingkungan positif dan mendukung dalam setiap individu karyawan. Penurunan kinerja operasional yang tercermin pada data total penjualan pasar komersial tahun 2023 di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah erat kaitannya dengan perilaku karyawan dalam penyelesaian proyek yang belum optimal akibat hambatan budaya organisasi. Alih-alih mencari solusi mandiri atau berkolaborasi secara lintas unit, karyawan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang kaku dan bergantung pada instruksi formal, sehingga karyawan merasa kurangnya komunikasi antar lintas unit dan merasakan *burn out* karena sistem pekerjaan kurang terarah dan penyelesaian proyek-proyek strategis di tahun tersebut menjadi lebih lambat dari jadwal yang ditentukan sehingga mengalami penurunan.

Kinerja karyawan pada Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah saat ini menghadapi tantangan serius yang tercermin dari pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang fluktuatif, khususnya pada data Total Penjualan Pasar Komersial. Penurunan capaian ini tidak dapat dilepaskan dari kendala kualitatif dalam implementasi teknologi informasi, di mana meskipun infrastruktur telah tersedia, masih terdapat kesenjangan kompetensi (*skill gap*) yang signifikan di kalangan *user entry*. Banyak karyawan merasa kebingungan dalam mengoperasikan sistem ERP, yang mengakibatkan proses penginputan data sering terhenti. Kondisi ini diperparah oleh dinamika budaya organisasi yang belum sepenuhnya mampu mendorong kolaborasi tim yang solid dan belum efektif dalam menciptakan kerja sama antar lingkungan perusahaan. Rendahnya penyebaran

informasi karyawan menyebabkan koordinasi antar divisi menjadi lambat. Penurunan kinerja bukan sekadar masalah teknis, melainkan akibat dari interaksi antara sistem teknologi yang sulit dimengerti dan budaya kerja yang masih terfragmentasi. Ketidakmampuan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi, yang tidak dibarengi dengan budaya kolaboratif, pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja dan berdampak langsung pada merosotnya angka penjualan di pasar komersial.

Selanjutnya terdapat research gap dalam penelitian ini, Sejumlah penelitian menyebutkan adanya hubungan pengaruh positif dan signifikan dan beberapa menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan antara hubungan Implementasi Teknologi Informasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dimana hasil research gap didapatkan dari penelitian terdahulu yang membahas terkait variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini pada tabel 1.5, yaitu:

Tabel 1. 5 Research Gap

No.	Permasalahan	Penulis	Hasil Temuan
1.	Hubungan Implementasi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan	Purba et al., (2021). Amalya et al., (2021) Apriliani et al., (2021), Suryani et al., (2021), Sriyaningsih et al., (2022), dan Karlinda et al., (2022)	Implementasi Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Narulita et al., (2022), Aminah et al., (2021)	Implementasi TI berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Nassani et al., (2024), Insani et al., (2024), Aggarwal (2024), Wiratama et al., (2022), Jenar et al. (2024), Yudha et al., (2025), Panjaitan et al., (2023),	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fakta yang didapatkan dari Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah, yang menunjukkan adanya masalah maka dilaksanakan riset dengan topik **”Analisis Implementasi Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah)”**

1.2 Perumusan Masalah

Rumusan masalah adalah ketidaksesuaian antara kondisi yang diharapkan dengan kenyataan. Pada Perum BULOG Kanwil Jateng, terdapat kesenjangan antara target kinerja tinggi yang ditetapkan perusahaan dengan realitas pencapaian karyawan yang masih fluktuatif. Adanya tren naik-turun pada Indikator Kinerja Utama ini menjadi sinyal bahwa produktivitas belum mencapai titik ideal. Oleh

karena itu, penelitian ini hadir untuk mengkaji masalah tersebut melalui pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kepuasan kerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah?
6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara implementasi teknologi informasi terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh implementasi teknologi informasi terhadap kepuasan kerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
5. Untuk mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
6. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara implementasi teknologi informasi terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
7. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menyediakan pemahaman yang lebih kuat serta berguna tentang pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi, terutama yang berkaitan dengan perilaku organisasi,

implementasi teknologi informasi melalui teori Technology Acceptance Model, budaya organisasi melalui teori 2 Dimensi Aggarwal, kinerja karyawan melalui teori Gibson, dan kepuasan kerja melalui teori 2 Faktor. Penelitian ini menekankan teori persepsi psikologi dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jadi karyawan tidak hanya dipandang sebagai alat untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga harus diperhatikan beberapa faktor dan latar belakang agar bisa menunjang kepuasan terhadap pekerjaan mereka dan memiliki ekspektasi positif yang akan menaikkan kinerja. Dengan menambahkan wawasan baru, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur yang sudah ada dan berfungsi sebagai referensi untuk pengembangan teori-teori sumber daya manusia di masa mendatang.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menyediakan rujukan yang berkaitan dengan pengaruh implementasi teknologi informasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk referensi dan evaluasi yang berguna untuk meningkatkan strategi sumber daya manusia mereka. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan nilai internal yang dirasakan oleh semua anggota perusahaan saat merancang dan menjalankan strategi-strategi baru.

3. Kegunaan Sosial

Penelitian ini diharapkan dapat menyediakan pedoman bagi peneliti dan akademisi dalam melakukan penelitian lanjutan di masa mendatang

yang tertarik membahas topik yang sama. Selain itu, diharapkan juga dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang pengaruh implementasi teknologi informasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sehingga dapat melengkapi segala kekurangan yang terdapat dalam penelitian.

1.5 Kerangka Teori/ Konsep

1.5.1 Implementasi Teknologi Informasi

1.5.1.1 Pengertian Implementasi Teknologi Informasi

Persaingan dalam bisnis saat ini menekankan pentingnya implementasi teknologi informasi yang telah terhubung dengan berbagai aspek bisnis seperti operasi, pengelolaan sumber daya manusia, struktur organisasi, dan komponen lainnya. Hal tersebut menghasilkan sistem informasi yang efisien yang sangat diperlukan untuk memperoleh kesuksesan secara keseluruhan (Tahir et al., 2023). Teknologi informasi memiliki peran krusial dalam pengelolaan risiko bisnis, penurunan biaya operasional, penambahan nilai, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang baru bagi perusahaan di pasar global. Selain itu, penerapan teknologi informasi yang tepat, didukung oleh keterampilan serta kemampuan karyawan dalam mengoperasikannya, dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan serta kinerja bisnis secara keseluruhan (Narulita et al., 2022).

Pengaplikasian teknologi informasi mempunyai kemampuan yang signifikan untuk mengotomatisasi beragam proses bisnis, memperbaiki komunikasi dan kerja sama antara organisasi, sehingga dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan tepat waktu (Kharismaputra et al., 2022).

Berdasarkan pendapat Erni (2024), penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat meningkatkan performa bisnis, termasuk kelancaran, kecepatan, ketepatan, koherensi, serta fleksibilitas dalam pertukaran informasi bisnis, yang merupakan kunci untuk pertumbuhan perusahaan. Implementasi TIK juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan dari berbagai segi, antara lain:

1. Mengembangkan tingkat profesionalisme
2. Meningkatkan efisiensi kerja
3. Meningkatkan tanggung jawab finansial
4. Mempercepat proses pengambilan keputusan
5. Meningkatkan jangkauan pasar internasional
6. Mengembangkan inovasi dalam penelitian dan pengembangan
7. Meningkatkan strategi pemasaran
8. Meningkatkan kualitas layanan untuk pelanggan.

Dalam penelitian ini, implementasi teknologi informasi diukur melalui beberapa indikator, seperti kelengkapan infrastruktur teknologi, kemampuan sistem informasi dalam mendukung kebutuhan operasional dan strategis, tingkat adopsi teknologi digital di berbagai divisi organisasi, serta efektivitas teknologi informasi dalam meningkatkan efisiensi proses kerja. Dalam konteks kinerja karyawan, teknologi informasi menjadi peranan penting karena memungkinkan integrasi proses bisnis agar memberikan data yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Melalui implementasi yang berhasil, teknologi informasi akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, yang akan berdampak kepada kinerja karyawan yang lebih inovatif.

1.5.1.2 Lingkup Pengimplementasian Teknologi Informasi

Implementasi Teknologi Informasi merujuk pada pengaplikasian semua jenis teknologi yang digunakan untuk menciptakan, mengubah, menyimpan, dan memanfaatkan informasi dalam berbagai format. Ini merupakan kombinasi perangkat keras dan perangkat lunak yang berfungsi untuk mengolah, menyimpan, mengirimkan, serta menganalisis & mendistribusikan data. Penerapan teknologi informasi yang efektif didukung pada kemampuan tenaga kerja manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, pemanfaatan pengguna terhadap Teknologi Informasi menjadi kunci yang memengaruhi kinerja individu. Agar Teknologi Informasi memberikan efek positif, penggunaannya harus sesuai dengan tugas yang ada. Menurut Narulita et al. (2022) bahwa dimensi yang digunakan untuk menilai konsep persepsi tentang kemudahan dalam menggunakan teknologi informasi (*perceived ease of use*) adalah sebagai berikut :

1. Sederhana untuk dipelajari (*easy to learn*).
2. Dapat dikendalikan (*controllable*).
3. Terbuka dan gampang dimengerti (*clear and understandable*).
4. Penggunaan yang serbaguna (*flexible*).
5. Sangat praktis dan mudah untuk dioperasikan (*easy to use*).

Dalam penelitian ini, teknologi informasi dapat dijelaskan melalui dimensi seperti kemudahan penggunaan, yang berarti bahwa pengguna percaya bahwa menggunakan Teknologi Informasi memiliki banyak kemanfaatan penggunaan, yaitu keyakinan bahwa Teknologi Informasi dapat meningkatkan kinerja pekerjaan.

Kemudahan penggunaan mencakup aspek-aspek seperti kemudahan belajar, kontrol, kejelasan, fleksibilitas, dan operabilitas. Sedangkan kemanfaatan penggunaan meliputi kecepatan, produktivitas, efektivitas, kemampuan berbagi tugas, dan nilai guna. Teknologi Informasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi, tetapi pengalaman negatif dengan Teknologi Informasi juga dapat berpengaruh buruk.

1.5.1.3 Peranan Implementasi Teknologi Informasi

Dalam zaman yang berkembang sangat cepat. Perusahaan diharuskan bisa beradaptasi agar tetap bisa bersaing dan berkelanjutan kedepannya. Teknologi informasi memiliki beberapa manfaat dalam meningkatkan efisiensi perusahaan. Melalui penerapan teknologi informasi, perusahaan akan memiliki keuntungan, dalam mengotomatiskan berbagai proses, jadi pekerjaan administratif yang dilakukan secara manual bisa digantikan oleh komputer. Dalam zaman digital ini, kemajuan TI telah memberikan pengaruh besar pada pengelolaan, bertransformasi dari sistem yang dilakukan secara manual menjadi sistem berbasis komputer (Fadillah et al., 2021). Memaksimalkan proses kerja perusahaan dengan teknologi informasi memungkinkan perusahaan dalam meningkatkan efektivitas kegiatan, mengurangi pengunduran waktu, dan meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan oleh manusia. Dalam hal tersebut seluruh pekerjaan karyawan jadi lebih terbantu untuk bisa lebih efisien dan terkoordinasi.

Dalam penelitian ini menggunakan teori *Technology Acceptance Model* (TAM). Dimana teori ini menekankan pada persepsi kegunaan dalam pengaplikasian teknologi informasi, dengan adanya kemudahan dalam penggunaan

sistem teknologi informasi maka akan lebih bisa diterima oleh user yang akan menggunakan. Dimana teori ini telah merubah dan merevolusi pandangan terkait implementasi teknologi informasi agar sistem bisa dipandang sebagai pandangan sosial, dan budaya, tidak hanya sekedar sebagai alat yang digunakan.

1.5.1.4 Sistem Integrasi Pengimplementasian Teknologi Informasi

Keberadaan teknologi informasi telah secara drastis mengubah cara orang berkomunikasi, melakukan pekerjaan, dan mendapatkan informasi. Teknologi informasi yang berbasis komputer memberikan pengaruh besar bagi kehidupan manusia di zaman digital, termasuk dalam organisasi dan perusahaan. Terdapat manfaat dari implementasi Teknologi Informasi (TI) dalam meningkatkan efisiensi perusahaan, hal tersebut memiliki beberapa dampak. Teknologi informasi dapat mengotomatiskan berbagai proses, sehingga pengelolaan manual bisa digantikan dengan sistem berbasis komputer. Di zaman digital, kemajuan teknologi informasi telah memberikan pengaruh besar terhadap pengendalian, beralih dari sistem yang dilakukan secara manual menjadi sistem yang menggunakan komputer (Fadillah et al., 2021). Sedangkan menurut Narulita et al. (2022) bahwa tujuan dari kemanfaatan penggunaan teknologi antara lain :

1. Kecepatan (quickly).
2. Produktivitas (productivity).
3. Efektivitas (effectiveness).
4. Berbagi tugas (sharing jobs).
5. Bermanfaat (useful).

Implementasi TI yang sesuai, didukung oleh kemampuan tenaga kerja, dapat memperbaiki kinerja karyawan keseluruhan. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia sebagai penggerak utama dalam implementasi TI menjadi sangat penting. Penelitian ini secara khusus menyoroti tujuan penerapan TI melalui aspek kemudahan penggunaan dan kemanfaatan penggunaan TI sebagai variabel independen, yang diharapkan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana TI dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.



Gambar 1. 2 Business Process Automation Stages

Sumber : Martin (1999)

Dalam Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah dilakukan melalui sinkronisasi data real-time pada sistem ERP (Smart BERAS), di mana setiap tugas satu divisi menjadi pemicu otomatis bagi divisi lainnya. Alur ini dimulai dari Divisi Pengadaan yang menginput data perolehan gabah/beras ke dalam sistem, yang secara instan memberikan notifikasi kepada Divisi Operasional dan Pelayanan Publik (OPP) untuk menyiapkan ruang pergudangan dan pemeliharaan kualitas stok. Selanjutnya, ketersediaan stok yang telah divalidasi oleh Divisi OPP akan

terbaca langsung oleh dashboard Divisi Bisnis sebagai basis data untuk melakukan penjualan atau komersialisasi produk ke pasar. Seluruh rangkaian aktivitas fisik dan komersial tersebut kemudian terintegrasi ke Divisi Administrasi dan Keuangan yang secara otomatis mengolahnya menjadi laporan akuntansi dan penggajian tanpa perlu input ulang manual. Jadi, hambatan komunikasi antar lintas kerja dapat dieliminasi karena setiap divisi bekerja dalam satu ekosistem digital yang sama, di mana output dari satu bagian adalah input bagi bagian lainnya.

1.5.2 Budaya Organisasi

1.5.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi selalu ada didalam suatu organisasi dan menjadi ciri khas dari setiap organisasi. Menurut Hofstede et al. (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukanlah pandangan atau seperangkat nilai yang ditetapkan atau dicatat dalam sebuah perusahaan, tetapi lebih kepada asumsi dasar yang memengaruhi perilaku individu terhadap nilai-nilai, suasana, dan gaya kepemimpinan dalam organisasi. Sebuah organisasi yang memiliki budaya tertentu cenderung menarik orang-orang dengan karakteristik yang sesuai untuk menjadi bagian dari tim. Budaya organisasi lebih bersifat tidak resmi dan tidak tertulis, namun sangat penting untuk memahami cara berpikir, penerimaan situasi, dan perasaan di dalam suatu perusahaan.

Mangkunegara (2009) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian asumsi atau sistem kepercayaan, nilai-nilai, dan norma yang berkembang di dalam organisasi, yang berfungsi untuk membimbing anggotanya dalam menghadapi tantangan eksternal dan menyatukan internal. Peran budaya

organisasi dalam perilaku anggotanya sangat signifikan, karena sistem nilai dalam budaya tersebut dapat menjadi acuan bagi tindakan individu, yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau hasil kerja yang telah ditentukan. Ketika budaya organisasi bersifat positif, anggota cenderung menjadi individu yang baik dan memiliki keterampilan. Maka dari itu, budaya organisasi memiliki dampak pada kinerja karyawan Zainuddin & Nasikhah (2020).

Menurut Susanto (2019), budaya organisasi sangat penting untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal dan efisien demi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan karyawan untuk melakukan aktivitas organisasi. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi sangat penting untuk keberlanjutan kinerja karyawan disuatu organisasi karena akan mempengaruhi semua sisi kehidupan dan lingkungan perusahaan. Jika budaya organisasi adalah elemen utama untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka budaya organisasi harus dirawat dengan baik. Budaya organisasi berperan sebagai acuan untuk membentuk karyawan yang profesional dan memiliki integritas tinggi.

Budaya di dalam suatu organisasi mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang menjadi dasar sistem manajemen organisasi tersebut (Denison, 2023). Elemen-elemen ini diterapkan secara konsisten dan pada akhirnya membentuk cara-cara beradaptasi terhadap kondisi baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi (Schein, 1992). Kemudian S. Robbins (2005) juga menyebutkan bahwa sistem budaya organisasi tersebut dikoordinasikan secara sadar untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut dilakukan secara terus menerus sebagai proses pemrograman pikiran, yang secara permanen akan

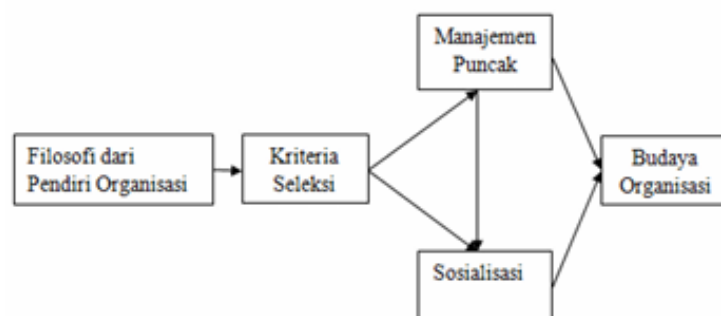
membentuk *software of mind* dalam organisasi (Hofstede et al., 2010). Untuk dapat menerapkan budaya organisasi secara utuh, setiap anggota memerlukan proses sosialisasi yang efektif. Setelah *software of mind* organisasi terbentuk, ia akan berfungsi sebagai mekanisme yang bisa mengontrol. Budaya organisasi dapat membuat karyawan meyakini dan terbiasa bahwa semua aturan, tujuan, dan proses yang berlaku merupakan tujuan kolektif. Pembentukan pola pikir ini dimulai sejak organisasi didirikan.

Pemimpin organisasi membentuk pola pikir melalui narasi mengenai perusahaan, penggunaan bahasa, simbol fisik, dan rutinitas (S. Robbins, 2005). Hal ini berarti bahwa pemrograman pola pikiran bertujuan untuk membentuk asumsi dasar dari organisasi. Asumsi dasar merupakan suatu hal yang dipercaya benar dan dapat membawa dampak bagi organisasi. Yang dimana hal tersebut diasosialisasikan oleh para pemimpin suatu perusahaan. Asumsi dasar tidak dapat diambil hanya dari apa yang tampak secara fisik, dibutuhkan pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi (Schein, 1992). Maka dari itu budaya organisasi menjadi kunci penting bagi suatu organisasi untuk memahami secara menyeluruh tentang budaya suatu organisasi, dan perlu dilakukan analisis dari beragam perspektif.

1.5.2.2 Tingkatan dan Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Secara umum, kemajuan budaya sangat dipengaruhi oleh pemikiran para pendiri suatu organisasi. Pemimpin memiliki peranan krusial dalam menciptakan budaya organisasi. Setiap tahap kepemimpinan memberikan dampaknya sendiri terhadap perkembangan budaya organisasi. Pemimpin memiliki otoritas penuh

dalam menggerakkan atau menghalangi kemajuan budaya (Schein, 1992). Pandangan seorang pemimpin menetapkan standar pemilihan dan prosedur dalam sebuah organisasi (S. Robbins, 2005). Hal tersebut tentunya menjelaskan bahwa pemimpin menjadi kunci utama dalam keberhasilan suatu manajemen perusahaan agar berkelanjutan dan nantinya akan menghasilkan kebijakan perusahaan yang bisa diterapkan oleh seluruh karyawan di perusahaan.



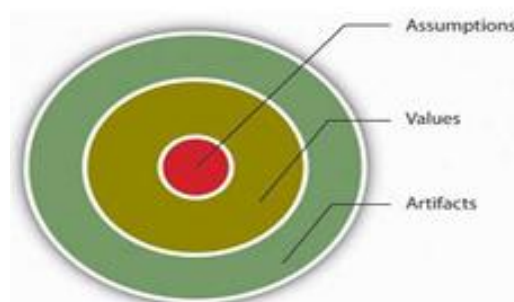
Gambar 1. 3 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber : Robbins (2005)

Para pemimpin perlu memastikan bahwa proses sosialisasi dilaksanakan dengan baik, terutama untuk para karyawan, karena menjaga serta mengembangkan budaya organisasi akan menjadi tantangan tanpa adanya sosialisasi yang cukup. Proses ini amat penting bagi seluruh karyawan, khususnya mereka yang baru bergabung, karena mereka bisa berdampak pada budaya yang ada, biasanya membawa perspektif yang berbeda. Setiap fase sosialisasi berkontribusi pada penciptaan ciri-ciri khas budaya organisasi. Ciri-ciri ini mencakup ketelitian, ketegasan, stabilitas, inovasi dan keberanian mengambil risiko, fokus pada individu, kerja sama tim, serta perhatian pada hasil (S. Robbins, 2005).

Setiap masing-masing karakteristik terdiri dari sejumlah elemen yang secara langsung mencerminkan bagaimana anggota melihat berbagai aspek tertentu dari organisasi. Tiap perusahaan memiliki elemen yang bervariasi, sesuai dengan kebutuhan dan pandangannya dan hal tersebut yang akan menjadikan pedoman dalam perusahaan tersebut. Unsur keterlibatan dan konsistensi sangat menentukan performa sebuah perusahaan (Frontiera, 2008). Dari berbagai hal di atas, bisa disimpulkan bahwa suatu perusahaan menampilkan beragam aspek budaya yang berhubungan dengan penyelesaian masalah, pengungkapan isu, penghargaan, sanksi, rasa kepemilikan, pengembangan, serta pelatihan (Gardner, 1999). Penjelasan tentang visi dan misi juga berperan penting dalam membentuk elemen budaya yang muncul dalam sebuah organisasi. Saat sebuah organisasi memiliki visi yang tegas dan dapat diukur, hal itu akan langsung mempengaruhi partisipasi serta efisiensi dalam organisasi.

Menurut Schein (1992), Budaya organisasi terdiri dari tiga level, yaitu *artefact*, *espoused values*, dan *basic underlying assumptions*.



Gambar 1. 4 Level Budaya Organisasi

Sumber : Schein (1992)

Artifacts merupakan elemen yang dapat diamati secara langsung, termasuk produk, teknologi, cara berpakaian, kepercayaan, dan lingkungan fisik (Schein, 1992). Dalam tingkatan ini, elemen-elemen tersebut akan menggambarkan gambaran akhir dari asumsi dasar budaya organisasi, yang selanjutnya akan memengaruhi *values* perusahaan. Dalam *espoused values*, Nilai-nilai yang dipegang dengan jelas menunjukkan bahwa setiap sasaran organisasi serta cara mengatasi masalah baik di dalam maupun di luar diungkapkan di dalamnya. Elemen-elemen dalam *artefact* tersebut dipertimbangkan dalam setiap metode penyelesaian masalah yang dianggap benar oleh organisasi. Proses ini berfungsi sebagai medium sosialisasi untuk seluruh karyawan. Ketika metode ini diterapkan secara konsisten, pola tingkah laku yang konsisten akan muncul. Melalui proses penerapan yang berulang ini, karyawan akan mengadopsi pola tersebut sebagai sesuatu yang sah. Dari proses ini, muncul asumsi-asumsi mendasar mengenai budaya organisasi. Kemudian *Basic Underlying Assumptions* menjadi level terakhir dalam struktur organisasi (Schein, 1992). Asumsi tersebut menjadi fondasi bagi segala perilaku dan cara berpikir karyawan di dalam organisasi.

1.5.2.3 Tujuan Budaya Organisasi

Budaya yang mendukung tujuan organisasi dan membuat organisasi adaptif terhadap perubahan zaman yang cepat dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan. Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, keyakinan, dan aturan yang dipakai oleh sebuah organisasi untuk mengarahkan tindakan mereka (Aggarwal & Singh, 2024). Budaya organisasi yang baik memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam berbagai cara, seperti sebagai alat pengendalian, penstabil dalam sistem sosial, ciri

khas yang membedakan, elemen penghubung, pembentuk perilaku (Tika, 2008), pusat perhatian dalam organisasi, serta panduan untuk cara pandang terhadap waktu, individu, kelompok, masyarakat, dan lingkungan alam (Hartanto, 2009a).

Di sisi lain, budaya suatu organisasi bisa menjadi halangan dalam memulai perubahan. Budaya organisasi yang berpengaruh besar disebut sebagai budaya organisasi yang kokoh dan kuat (S. Robbins, 2005). Kuat atau tidaknya budaya organisasi akan terlihat dari pengaruhnya dalam mengintegrasikan setiap masalah dalam organisasi. Sebuah budaya yang kokoh meningkatkan kecenderungan untuk mengambil risiko, ketegasan, dan fokus yang tinggi pada hasil kinerja tanpa mengesampingkan cara untuk mencapai hasil-hasil tersebut (S. Robbins, 2005). Pemimpin perlu mengawasi proses budaya dalam organisasi dengan menunjukkan teladan, memberi arahan yang jelas mengenai standar perusahaan, serta menerapkan sistem *reward and punishment* yang konsisten di seluruh organisasi.

Masing-masing dari proses ini menjadi bagian dari budaya dengan berbagai peran tertentu. Budaya organisasi berfungsi untuk menentukan batasan, mengkomunikasikan identitas (S. Robbins, 2005), membangun sistem pengendalian (Tika, 2008), mengintegrasikan serta mendorong partisipasi dalam organisasi (Wirawan, 2007). Selain itu, fungsi budaya dalam suatu organisasi juga dianggap sebagai peran kepemimpinan yang berhubungan dengan tahap-tahap yang dilalui perusahaan (Schein, 1992). Pemimpin memiliki kontrol penuh atas pembentukan elemen-elemen yang menjadi dasar fungsi budaya organisasi. Fungsi-fungsi ini kemudian dapat berubah sesuai dengan gaya kepemimpinan dan situasi budaya yang ada. Oleh karena itu, adalah penting bagi setiap organisasi untuk

memahami dengan baik budaya yang dimilikinya. Hal ini berkaitan langsung dengan kinerja dan produktivitas organisasi.

1.5.2.4 Teori Budaya Organisasi

Banyak peneliti telah mengeksplorasi berbagai dimensi budaya organisasi dari waktu ke waktu. Pareek (2002) mengklasifikasikan budaya organisasi sebagai *autocratic* (berbasis protokol), *bureaucratic* (didorong oleh aturan dan regulasi), *technocratic* (dominan pakar), dan *entrepreneurial* (berorientasi pelanggan). Penelitian oleh Cameron & Quinn (2006) mengungkapkan empat dimensi utama budaya organisasi yaitu *clan*, *hierarchy*, *adhocracy*, and *market*. *clan* melambangkan organisasi yang sangat mementingkan kerja sama tim dan partisipasi orang. Tempat kerja yang kewirausahaan dan kreatif diwakili oleh budaya *adhocracy*, sementara *hierarchy* adalah tempat kerja yang formal dan terstruktur. *Market* adalah tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Aggarwal & Singh (2022) memberikan dua dimensi *development culture* dan *relational culture*. *development culture* (DC) memfasilitasi penciptaan dan pemeliharaan lingkungan yang meningkatkan kapabilitas dan keterampilan kerja individu. *relational culture* (RC) memastikan terciptanya lingkungan kerja yang bersahabat dengan mengembangkan kepercayaan, kerja sama, dan rasa hormat di antara para anggota.

Kedua dimensi budaya ini baru-baru ini dieksplorasi dan mewakili orientasi tugas dan relasional suatu organisasi. *development culture* (DC) tercermin melalui inovasi, kemampuan beradaptasi, pengambilan risiko, dan perilaku kewirausahaan yang ditunjukkan oleh manajemen puncak. *Development culture* (DC) mengutamakan transformasi dan perubahan, serta dikaitkan dengan kemampuan

organisasi untuk menjalankan berbagai aktivitas kerja secara efektif (Langer & LeRoux, 2017). Kemudian *relational culture* (RC) adalah kemampuan seseorang untuk berpartisipasi dalam hubungan yang kompleks dan memperhatikan pengembangan diri dengan menghormati orang lain.

Upaya karyawan untuk menyediakan aset teknologi informasi memfasilitasi komunikasi yang lancar dan menumbuhkan *development culture* (DC) dalam organisasi. *Development culture* (DC) mendorong inovasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung kegiatan kewirausahaan perusahaan (Stoffels & Leker, 2018). Melalui peningkatan *development culture* (DC), kualitas layanan dapat ditingkatkan di sektor perhotelan, dan upaya inovatif dapat digalakkan. Menanamkan fleksibilitas dalam tim dapat meningkatkan kreativitas tim (Yang et al., 2022). Teori *relational culture* (RC) merupakan teori penting tentang pengembangan manusia yang menganggap hubungan sebagai kebutuhan fundamental manusia dan sumber pertumbuhan, vitalitas, dan ketahanan.

1.5.3 Kinerja Karyawan

1.5.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Adhari (2020) kinerja karyawan adalah sebuah hasil dari pelaksanaan kegiatan pada suatu pekerjaan tertentu kurang lebih selama periode waktu tertentu, yang dapat menunjukkan baik kualitas serta kuantitas maupun kuantitas dari pekerjaan tersebut. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, yaitu saat target dan sasaran dapat diselesaikan tepat waktu sesuai ekspektasi awal tanpa melampaui

batas yang telah ditentukan. Maka dari itu, pencapaian tersebut sejalan dengan nilai moral dan etika di perusahaan.

1.5.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja seseorang, antara lain :

1. Motivasi

Menurut Sandika & Andani (2020) Motivasi ialah faktor yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja dalam diri seorang pegawai untuk melakukan sesuatu demi memperoleh apa yang menjadi kebutuhan pegawai dan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi (Martha & Miawan Putra, 2020). Pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang dilakukan orang lain. Motivasi dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik, maka dari itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

2. Kemudahan Teknologi Informasi dan Koordinasi

Pemanfaatan dan sikap pengguna terhadap teknologi informasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu. Implementasi teknologi informasi yang sesuai, bersama dengan kompetensi sumber daya manusia, dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan. Teknologi informasi dapat membantu mengurangi kesalahan manusia dan meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan. Sebaliknya, pengalaman negatif dengan teknologi informasi, seperti teknologi yang tidak responsif atau tidak andal, dapat mengurangi kinerja karyawan dan meningkatkan stres. Menurut Narulita et al. (2022) bahwa teknologi informasi yaitu tingkatan keyakinan individu bahwa dengan memanfaatkan atau menggunakan suatu sistem atau teknologi spesifik dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja pekerjaannya. Oleh karena itu jika dengan kemudahan koordinasi dan penggunaan Teknologi Informasi akan berguna dan memudahkan setiap karyawan yang terdapat di suatu perusahaan dan hal tersebut tentunya juga akan menumbuhkan rasa kepuasan kerja dan akan berdampak kepada kinerja karyawan.

3. Kondisi Kerja dan Faktor Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk fasilitas yang memadai, keselamatan kerja, dan hubungan kerja yang baik, dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kemudian kondisi seseorang dalam melakukan pekerjaan akan berdampak kepada stres kerja, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja juga merupakan faktor penting. Selain hal

tersebut untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal harus memperhatikan faktor Budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan struktur organisasi. Karena dukungan organisasi terhadap inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran juga penting.

1.5.3.3 Alat Ukur Kinerja

Menurut Robbins & Judge (2015) bahwa Indikator kinerja digunakan untuk membuat instrumen pertanyaan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

1. Kuantitas kerja merupakan berbagai bentuk unit ukuran yang berhubungan dengan total hasil pekerjaan yang dapat dinyatakan dengan ukuran angka atau padanan angka yang lainnya.
2. Kualitas kerja adalah berbagai jenis unit satuan ukuran yang terkait dengan kualitas atau derajat hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka atau nilai angka lainnya
3. Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan informasi keuangan yang dihasilkan pada waktu yang tepat, dan sangat berguna bagi para pengguna dalam pengambil keputusan.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya didalam organisasi meliputi tenaga, finansial, teknologi, bahan baku untuk bisa dimaksimalkan dengan tujuan agar bisa menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian adalah tingkat individu karyawan menjalankan fungsi komitmen kerja. Setiap karyawan memiliki komitmen kerja dengan intansi perusahaan mereka & diberi tanggung jawab penuh untuk bekerja.

Dengan mengetahui alat ukur kinerja maka akan berguna untuk memudahkan kemauan setiap karyawan yang terdapat di suatu perusahaan dan hal tersebut tentunya juga akan berdampak kepada kinerja karyawan kedepannya.

1.5.4 Kepuasan Kerja

1.5.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditunjukkan melalui sejauh mana kebutuhan, harapan, dan keinginan mereka terpenuhi di tempat kerja. Menurut Robbins & Judge (2023), kepuasan kerja terbentuk dari penilaian positif seseorang terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Berbagai elemen mempengaruhi perasaan ini, termasuk kondisi kerja, tingkat gaji, interaksi dengan rekan kerja, kesempatan untuk berkembang, serta pengakuan dan penghargaan yang diterima. Ketika karyawan merasa puas, hal ini dapat menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi, membuat mereka lebih terlibat, dan mendukung kontribusi terbaik mereka (Atmaja, 2022). Karyawan yang merasa puas biasanya lebih termotivasi, yang membuat mereka bekerja lebih keras, penuh semangat, dan berkomitmen lebih tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Selain itu, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang baik cenderung lebih produktif, lebih fokus, dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Semua ini dapat memberikan dampak positif pada kinerja mereka.

1.5.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berikut adalah beberapa Faktor yang Mempengaruhi kepuasan kerja yaitu lingkungan kerja yang mendukung, kebijakan perusahaan yang adil, gaji dan

penghargaan yang sesuai, keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja, peluang untuk pengembangan karir, pengakuan terhadap prestasi, serta kesempatan untuk memberikan kontribusi. Menurut Edy (2019) sendiri menyatakan Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Adapun faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Edy (2019) yaitu Kesempatan untuk maju, Keamanan kerja, Gaji, Pengawasan, Faktor instrinsik dari pekerjaan, Kondisi kerja, Aspek social dalam pekerjaan, Komunikasi, Fasilitas. Kemudian Luthans (2002) menjelaskan beberapa dimensi sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri, yang meliputi peluang untuk belajar dan tanggung jawab.
2. Gaji, yang mencakup sistem pembayaran dan keadilan dalam penggajian.
3. Promosi, yang mencakup pada peluang dan keadilan dalam meraih promosi kedepannya.
4. Pimpinan, yang mencakup pemimpin yang fokus pada kinerja karyawan dan pemimpin yang mengutamakan keterlibatan karyawan.
5. Lingkungan kerja dan rekan kerja, ialah mencakup dukungan fisik dan fasilitas yang mendukung serta rekan kerja kelompok.

1.5.4.3 Teori Kepuasan Kerja

Penelitian ini akan menggunakan beberapa teori yang relevan untuk menganalisis kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pertama mengacu kepada teori Herzberg pada tahun 1959 yaitu teori kepuasan kerja yang lebih

kontemporer. Teori dua faktor membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi faktor *hygiene* (seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan) yang dapat mencegah ketidakpuasan, dan faktor *motivator* (seperti pengakuan, tanggung jawab, peluang pengembangan) yang mendorong kepuasan. Kemudian Teori Harapan dari Vroom pada tahun 1964 yang menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan individu terhadap hasil dari usaha mereka, instrumentalis (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan hasil tertentu), dan valensi (nilai yang diberikan pada hasil tersebut).

1.5.5 Hubungan Antar Variabel

Penelitian ini membangun kerangka teoritis untuk menjelaskan hubungan antara implementasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan penelitian terdahulu, implementasi teknologi informasi dihipotesiskan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan. Kerangka ini mengacu pada teori manajemen perubahan dan teori adaptasi organisasi untuk mengeksplorasi pengaruh sinergis antar variabel.

Hubungan implementasi Teknologi Informasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan mempermudah tugas dan meningkatkan efisiensi. Misalnya, penggunaan perangkat lunak yang intuitif atau alat kolaborasi yang canggih dapat mengurangi beban kerja administratif dan memungkinkan karyawan untuk fokus pada tugas yang lebih strategis. Selanjutnya, karyawan yang puas dengan alat dan dukungan yang mereka terima cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang baik, sehingga kinerja mereka meningkat.

Oleh karena itu, implementasi Teknologi Informasi yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, namun efek ini harus dimediasi oleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan ini untuk tidak hanya fokus pada penerapan teknologi, tetapi juga memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung kepuasan karyawan. Melalui pendekatan kerangka teori ini, perusahaan dapat memastikan bahwa investasi dalam Teknologi Informasi memberikan hasil yang maksimal dan berkelanjutan.

Selanjutnya terdapat hubungan budaya organisasi dimana, berdasarkan penelitian terdahulu budaya organisasi dihipotesiskan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan. Kerangka ini mengacu pada teori manajemen perilaku organisasi untuk mengeksplorasi pengaruh sinergis antar variabel. Hubungan budaya organisasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karena kekeluargaan menjadi kunci utama dan hal tersebut menjadi pondasi utama untuk memberikan realita yang baik kepada karyawan. Budaya organisasi yang positif akan menumbuhkan kepuasan pada setiap karyawan terhadap hubungan antar rekan, karena dengan terpenuhi lingkungan yang menunjang produktifitas di setiap perusahaan. Hal tersebut selanjutnya akan menjadi pendorong bagi karyawan untuk lebih mandiri. Dan karyawan akan memiliki rasa timbal balik untuk menyelesaikan tugas secara baik dan aktif untuk pencapaian kinerja mereka, dengan begitu akan bisa meningkatkan kinerja karyawan keseluruhan.

Dalam hal ini kepuasan kerja akan diuji sebagai variabel intervening, apakah kepuasan kerja bisa menjembatani antara implementasi teknologi informasi

dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dalam mengetahui hasil seluruh variabel dan pengaruhnya, diharapkan akan mendapatkan hasil antar variabel-variabel tersebut. Untuk mengetahui hubungan antar variabel, dalam penelitian ini akan menggunakan *software* Smart PLS 4 (SEM) yang menguji secara direct ataupun indirect pada setiap variabel-variabel.

1.5.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa studi yang telah dilaksanakan untuk menilai proses kinerja karyawan dengan memanfaatkan beberapa metode yang digunakan sebagai acuan dalam studi ini adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 6 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Teknologi Informasi Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Astra Otoparts Departemen Finance Accounting) (Purba & Pradhanawati, 2021)	Independen: Teknologi Informasi (X1), dan Manajemen Pengetahuan (X2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Analisis Pengaruh Implementasi Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Telekomunikasi Di Kota Semarang) (Narulita et al., 2022)	Independen: Kemudahan Teknologi Informasi (X1) dan Kemanfaatan Teknologi Informasi (X2)	Regresi Linear Berganda	1. Kemudahan Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kemanfaatan Teknologi Informasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Dependen: Kinerja Karyawan (Y)		
3.	Pengaruh Penggunaan Teknologi dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Studi PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan (Amalya et al., 2021)	Independen: Penggunaan teknologi informasi (X1) dan Produktivitas kerja (X2)	Regresi Linear Berganda	1. Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
		Dependen: Kinerja karyawan		
4.	Pengaruh Pengendalian Internal, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Aminah et al., 2021)	Independen: Pengendalian internal (X1), Pemanfaatan teknologi informasi (X2), dan Pengalaman kerja (X3)	Regresi linear berganda	1. Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
		Dependen: Kinerja pegawai (Y)		
5.	Peran Komunikasi dan Penerapan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. (Apriliani & Wijaya, 2021)	Independen: Komunikasi (X1) dan Penerapan teknologi informasi (X2)	Regresi linear berganda	1. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Penerapan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Dependen: Kinerja pegawai (Y)		
6.	Pengaruh Kompetensi dan Penggunaan Tehnologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di Propinsi Bali)	Independen: Kompetensi (X1) dan Penggunaan teknologi informasi (X2)	Regresi linear berganda	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Penggunaan teknologi informasi berpengaruh

No.	Peneliti, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	(Suryani et al., 2021)	Dependen: Kinerja karyawan (Y)		positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Analysis of the Effect of Work From Home and the Use of Information Technology on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable (Study at the Lumajang Regional Forestry Service Branch and Jember Regional Forestry Service Branch) (Sriyaningsih et al., 2022)	Independen: Work From Home (X1) dan Penggunaan informasi teknologi (X2) Dependen: Kinerja Pegawai (Y) Intervening: Kepuasan kerja (Z)	SEM-PLS	1. <i>Work from home</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai 2. Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8.	Implementasi Teknologi Informasi dan Job Flexibility terhadap Kinerja Driver Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mitra Gojek (Go-Ride) di Kota Bukittinggi (Elis Karlinda et al., 2022)	Independen: Implementasi teknologi informasi (X1) dan Job flexibility (X2) Dependen: Kinerja karyawan (Y) Intervening: Kepuasan kerja (Z)	Analisis Jalur	1. Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Implementasi teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. (Nassani et al., 2024)	Independen: Kepemimpinan Partisipasif (X1) dan Budaya Organisasi Suportif (X2) Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	SEM-PLS	1. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja. 3. <i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

No.	Peneliti, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Intervening: <i>Work Life Balance (Z)</i>		
10.	The Significance Of Organizational Culture, Work Spirit, And Job Satisfaction On Employee Performance At The Public Broadcasting Institution (LPP) TVRI South Sulawesi (Insani et al., 2024)	Independen: Budaya Organisasi (X1), Etos Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	SEM-PLS	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations (Aggarwal, 2024)	Independen: Budaya Organisasi (X1) Dependen: Kinerja Karyawan (Y1) dan Kepuasan Kerja (Y2) Intervening: Modal Psikologi (Z)	SEM-PLS	1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal psikologi. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. Modal Psikologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.
12.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Karyawan Pt. Bhumi Phala Perkasa (Tong & Santoso, 2022)	Independen: Budaya Organisasi (X1) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Intervening: Kepuasan Kerja	SEM-PLS	1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. 3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan

No.	Peneliti, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		(Z1) dan Pembelajaran Organisasi (Z2)		signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Budaya kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. KAI (PERSERO) Kota Probolinggo (Connery Jenar et al., 2024)	Independen: Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Budaya kerja (X3) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	SEM-PLS	1. Pengembangan karir, budaya organisasi, dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Pengembangan karir, budaya organisasi, dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14.	Organizational Culture, Leadership, and Competency on Job Satisfaction and Employees Performance at the Public Works and Spatial Planning Office of Pekanbaru (Patuan Panjaitan et al., 2023)	Independen: Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Kompetisi (X3) Dependen: Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Karyawan (Y2)	SEM-PLS	1. Budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompetisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Ayu Kurnianingtyas Yudha & Handayani, 2023)	Independen: Budaya Organisasi (X) Dependen: Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Jalur	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan

No.	Peneliti, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Intervening: Kepuasan Kerja (Z)		signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
16.	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Solikhah & Dwi Putri Pramesti, 2024)	Independen: Pelatihan (X1) dan Budaya Organisasional (X2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Analisis Jalur	1. Pelatihan dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Pelatihan dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar (Putri et al., 2021)	Independen: Iklim organisasi (X) Dependen: Kinerja pegawai (Y) Intervening: Kepuasan kerja (Z1) dan OCB (Z2)	SEM-PLS	1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan OCB. 2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kepuasan kerja dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
18.	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kalimantan Barat (Syandriadi, 2021)	Independen: Iklim organisasi (X) Dependen: Kepuasan kerja (Y1) dan Kinerja pegawai (Y2)	Analisis Jalur	1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan

No.	Peneliti, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
				signifikan terhadap kinerja pegawai
19	The Influence Of Job Satisfaction And Welfare On Employee Performance Pt. Sumber Adiluhung Kahuripan (Daffa Alfaiz et al., 2025)	Independen: Kepuasan Kerja (X1), dan Kesejahteraan (X2) Independen: Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linear berganda	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
20.	Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Taspen (persero) Kantor Cabang Manado (Sumampouw et al., 2024)	Independen: Kepuasan Kerja (X1) Independen: Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linear berganda	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data Sekunder, 2026

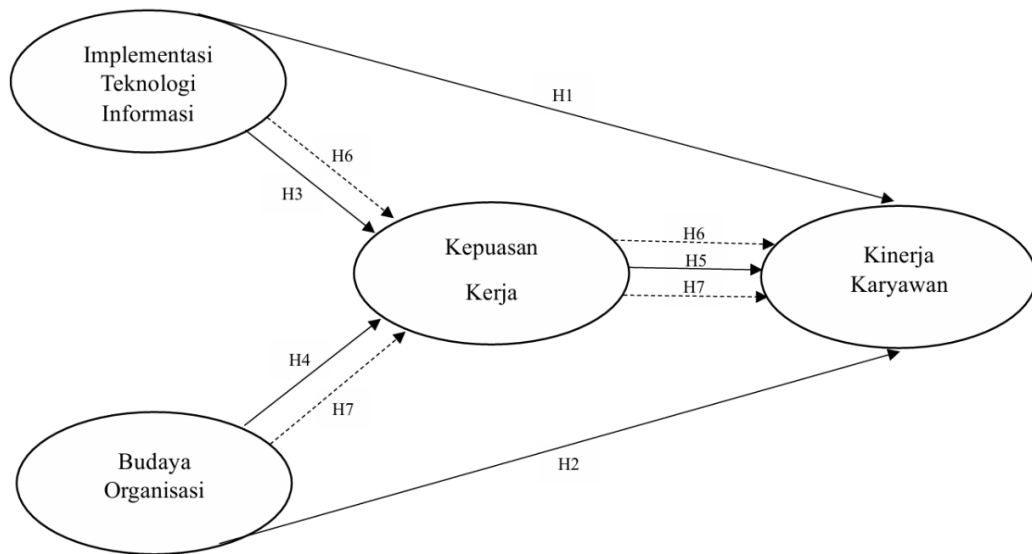
Penelitian ini menawarkan pendekatan yang berbeda dari studi-studi sebelumnya dengan fokus pada peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian oleh Purba (2021), Yuliana (2020), dan Narulita (2022) yang berfokus pada hubungan langsung antara variabel seperti teknologi informasi dan kinerja karyawan. Kemudian pada penelitian Nassani et al., (2024), Aggarwal (2024), Wiratama et al., (2022), Jenar et al., (2024), Yudha et al., (2023), Solikhah et al., (2024) yang berfokus pada hubungan langsung antara variabel seperti budaya organisasi dan kinerja karyawan. Studi ini menganalisis hubungan yang lebih kompleks. Penelitian terdahulu cenderung mengabaikan bagaimana faktor internal,

seperti perasaan karyawan, memengaruhi dampak implementasi teknologi terhadap kinerja.

Penelitian ini didorong oleh temuan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah, di mana implementasi teknologi informasi perusahaan bisa dioptimalisasikan lebih jika pengelolaan kebijakan perusahaan dapat memudahkan pekerjaan karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja. Kemudian budaya organisasi yang didorong oleh perusahaan juga menjadi kunci utama dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis bahwa hubungan antara implementasi teknologi informasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kontribusi utama dari penelitian ini adalah mengisi celah dalam literatur dengan mengeksplorasi hubungan variabel secara eksplisit. Hasilnya diharapkan tidak hanya memberikan pemahaman teoretis yang lebih dalam tentang pentingnya kepuasan karyawan dalam memaksimalkan manfaat teknologi, tetapi juga menawarkan panduan praktis bagi manajer untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di era digital.

1.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019), hipotesis merupakan sebuah dugaan atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, yang kebenarannya masih memerlukan pembuktian. Hipotesis adalah sebuah asumsi mengenai kemungkinan hasil yang dapat diperoleh dari sebuah penelitian. Dalam mencari hubungan implementasi teknologi informasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat dilihat pada Gambar 1.5.



Gambar 1. 5 Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan diagram tersebut maka ditemukan beberapa hipotesis seperti :

- **H1:** Diduga Implementasi Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
- **H2:** Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
- **H3:** Diduga Implementasi Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
- **H4:** Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
- **H5:** Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

- **H6:** Diduga Implementasi Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.
- **H7:** Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

1.7 Definisi Konsep

1.) Implementasi Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi informasi memiliki peranan yang sangat penting dalam masyarakat saat ini. Implementasi teknologi informasi merupakan kunci utama keberhasilan organisasi. Istilah "implementasi teknologi informasi," mengacu pada pengaplikasian berbagai jenis teknologi yang memungkinkan individu untuk membuat, mengubah, menyimpan, berkomunikasi, dan menyebarkan informasi (Kurdi & Firmansyah, 2020). Kehadiran dan pengimplementasian teknologi informasi telah membawa perubahan mendasar dalam cara orang berkomunikasi, bekerja, dan mendapatkan informasi. Implementasi teknologi informasi yang berbasis fisik dan software telah memberikan pengaruh besar pada kehidupan masyarakat di zaman digital, termasuk dalam organisasi dan perusahaan (Fadillah et al., 2021).

2.) Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi aturan, nilai-nilai, keyakinan, pandangan hidup, kebiasaan, dan berbagai elemen lain yang terbentuk selama bertahun-

tahun oleh pendiri, pimpinan, dan staf perusahaan. Elemen-elemen ini disampaikan kepada karyawan dan diterapkan dalam aktivitas perusahaan, yang berdampak pada cara berpikir, sikap, serta tindakan karyawan dalam produksi barang, layanan kepada pelanggan, dan pencapaian sasaran perusahaan (Wirawan, 2007). Kemudian Darmawan (2013) juga menyatakan bahwa budaya merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan yang lebih tinggi.

3.) Kinerja Karyawan

Menurut Adhari (2020), kinerja karyawan adalah luaran dari tugas tertentu atau serangkaian tindakan dalam periode tertentu, yang mencerminkan baik aspek kualitas maupun jumlah dari pekerjaan tersebut. Husna & Prasetya (2024) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan untuk memenuhi standar pekerjaan, yaitu mencapai target yang ditetapkan dalam rentang waktu tertentu atau tanpa melebihi batas waktu yang diberikan, sehingga selaras dengan nilai-nilai dan etika perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan.

4.) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai kondisi emosional dari karyawan saat melihat pekerjaan mereka sendiri, yang bisa berupa perasaan positif

maupun negatif (Marnisah, 2020). Definisi lain menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2023). Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi kerja, gaji, hubungan antar karyawan, kesempatan untuk berkembang, serta penghargaan dan pengakuan yang diterima. Kepuasan yang dirasakan karyawan dapat menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan yang mendorong karyawan untuk memiliki komitmen, sehingga karyawan akan memberikan kontribusi yang maksimal (Atmaja, 2022).

1.8 Definisi Operasional

Tabel 1. 7 Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Teknologi Informasi (X1)	Implementasi teknologi informasi di Perum BULOG Kanwil Jateng dimana perusahaan aktif dalam mengimplementasikan teknologi, hasil yang dicapai dalam memenuhi dan melaksanakan tujuan cenderung menunjukkan variasi. Perusahaan telah menerapkan teknologi informasi melalui sistem perencanaan sumber daya perusahaan (ERP) yang disebut sebagai Sistem Aplikasi ERP Smart BULOG (SMART BERAS). Sistem ini dikembangkan untuk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan perangkat keras (<i>hardware</i>) yang mendukung proses operasional. 2. Ketersediaan perangkat lunak (<i>software</i>) yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. 3. Ketersediaan Teknologi Informasi Perangkat keras dan lunak. <p>(Sumber: Al-Debie & Walker, 1999)</p>

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
	mengotomatisasi dan menghubungkan berbagai proses bisnis utama.	
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi di Perum BULOG Kanwil Jateng dimana beberapa karyawan merasakan bahwa budaya perusahaan belum sepenuhnya mendukung kerja sama di antara rekan kerja. Selain itu, pelaksanaan proyek tidak berjalan maksimal akibat adanya masalah dalam budaya perusahaan. Bukannya mencari jalan keluar secara aktif atau bekerja sama antar divisi, para karyawan cenderung mengikuti rutinitas yang kaku dan menunggu perintah resmi. Situasi ini mengakibatkan minim komunikasi antar divisi dan kelelahan di tempat kerja, sebab sistem kerja tidak efisien dan memperlambat pelaksanaan proyek.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian 2. Kinerja 3. Budaya Hubungan 4. Responsif (Sumber: Wirawan, 2007)
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan di Perum BULOG Kanwil Jateng ditunjukkan dengan fakta, bahwa perusahaan terus melakukan perkembangan teknologi dengan baik dan budaya organisasi, tetapi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Efektivitas Pekerjaan 4. Ketepatan waktu 5. Kemandirian

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
	pencapaian target dan realisasi perusahaan melalui indikator kinerja utama tersebut menunjukkan grafik yang fluktuatif.	(Sumber: Robbins & Judge, 2015)
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja di Perum BULOG Kanwil Jateng ditunjukkan dengan fakta, bahwa banyak karyawan merasa kesulitan dan tidak merasakan manfaat yang telah diberikan perusahaan baik dalam bentuk lingkungan dan juga pemberian dukungan. Karyawan juga menilai bahwa perusahaan belum sepenuhnya bekerja sama untuk membangun kebijakan yang inklusif agar kepuasan kerja bisa dirasakan seluruh karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 2. Kepuasan terhadap kualitas pengawasan 3. Kepuasan terhadap hubungan antar rekan kerja 4. Kepuasan terhadap kesempatan promosi 5. Kepuasan terhadap kondisi imbalan/gaji (Sumber: Luthans, 2002)

Sumber: Data Sekunder, 2026

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Tipe yang diterapkan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguraikan hubungan sebab-akibat di antara berbagai variabel yang terlibat, yaitu implementasi teknologi informasi, budaya organisasi, kinerja karyawan, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dalam konteks ini, penelitian

kuantitatif sangat cocok karena memungkinkan pengumpulan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Melalui penggunaan metode survei, data dapat dikumpulkan dari responden yang merupakan karyawan di organisasi. Kuesioner yang dirancang dengan baik akan digunakan untuk mengukur tingkat implementasi teknologi informasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, serta aspek-aspek kepuasan kerja di suatu perusahaan tersebut. Analisis data menggunakan teknik statistik seperti uji hipotesis *direct* ataupun *indirect* yang memungkinkan peneliti untuk melihat sejauh mana hubungan antara variabel-variabel tersebut dan memahami bagaimana kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara implementasi teknologi dengan kinerja karyawan.

Dalam pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas dan terukur tentang dampak implementasi teknologi informasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta memperlihatkan peran penting kepuasan kerja di suatu perusahaan dalam proses tersebut. Hasil penelitian ini tidak hanya akan berkontribusi pada pengembangan teori di bidang manajemen sumber daya manusia dan teknologi informasi, tetapi juga memberikan wawasan praktis bagi manajemen tingkat atas perusahaan dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja internal ataupun eksternal di era digital yang terus berkembang.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Populasi merupakan suatu area generalisasi yang melibatkan objek atau subjek dengan jumlah dan ciri-ciri tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya. Menurut Suharsimi (2017) menyebutkan bahwa populasi yaitu keseluruhan suatu objek penelitian yang berhubungan dengan wilayah penelitian atau sumber data yang dijadikan sumber penelitian. Populasi di dalam penelitian ini mencakup keseluruhan individu yang terlibat dalam organisasi yang sedang mengalami penerapan teknologi informasi, dan memiliki budaya organisasi yang signifikan. Populasi ini mewakili individu yang terlibat dalam penggunaan teknologi informasi dan budaya organisasi.

Penelitian ini memfokuskan populasi pada seluruh karyawan dari Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah yang sedang melibatkan kinerja karyawan sebagai aspek utama yang akan dipengaruhi oleh implementasi teknologi informasi dan budaya organisasi. Populasi ini dapat mencakup karyawan dari manajerial hingga operasional, yang memiliki pengalaman langsung dengan implementasi teknologi informasi dan budaya organisasi di tempat kerja mereka. Dalam memilih populasi yang representatif, penelitian dapat lebih mendalam tentang bagaimana implementasi teknologi informasi dan budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel yang memainkan peran penting dalam hubungan antar variabel tersebut. Perusahaan yang dimaksud harus memiliki pengalaman dalam melaksanakan transformasi teknologi dan budaya organisasi, baik sebagai respons terhadap perubahan internal dan eksternal untuk

meningkatkan daya saing. Populasi penelitian ini berjumlah 53 keseluruhan karyawan aktif dari Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

1.9.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Maka dari itu sampel merupakan sebuah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki dan diambil oleh populasi tersebut. Sampel penelitian ini terdiri dari perusahaan yang melaksanakan transformasi organisasi yang melibatkan penerapan teknologi informasi dan budaya organisasi, serta memiliki karyawan yang terlibat langsung dalam proses perubahan tersebut. Selain itu, perusahaan ini harus mampu memberikan data yang cukup untuk menganalisis pengaruh implementasi teknologi informasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan terhadap perubahan yang dilakukan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus. Penelitian ini akan mengambil sampel sebesar 53 responden dari keseluruhan karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

1.9.3 Jenis dan Sumber Data

1.9.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup kedua jenis data, yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Data kualitatif memberikan penjelasan serta gambaran mengenai profil dan konten perusahaan, dalam hal ini Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah. Sementara itu, data kuantitatif menjelaskan secara langsung tipe data yang diambil dari pengukuran yang berupa angka, dan didapatkan langsung dari para karyawan serta hasil dari kuesioner yang dimana

penelitian ini menggunakan *total sampling* yaitu metode pengambilan keseluruhan populasi karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah untuk mengambil kesimpulan penelitian.

1.9.3.2 Sumber Data

Adapun sumber data dalam penelitian ini, terbagi atas 2 sumber data yaitu:

1. Data Primer

Sumber data primer merupakan informasi yang didapatkan secara langsung dari objek yang sedang dianalisis oleh peneliti (Zainal, 2009). Data ini disampaikan langsung oleh individu yang mengumpulkan data tersebut (Sugiyono, 2019). Data primer merupakan opini subjek penelitian yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada para responden. Data primer dikumpulkan oleh peneliti guna menjawab pertanyaan penelitian yang selanjutnya dijadikan data sumber utama untuk pengolahan dan analisis data penelitian.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder merujuk pada informasi yang telah dikumpulkan dan dicatat oleh orang lain, sehingga peneliti dapat mengambilnya untuk tujuan penelitian (Zainal, 2009). Informasi ini disediakan secara tidak langsung oleh pengumpul data, yang bisa berupa dokumen atau orang lain (Sugiyono, 2019). Data sekunder misalnya seperti data mengenai data sejarah perusahaan, profil perusahaan, logo, visi, misi, struktur organisasi perusahaan, serta gambaran kepagawaian dari suatu perusahaan yang akan dibagikan. Data tersebut juga dapat diperoleh melalui

buku, penelitian sebelumnya, situs resmi perusahaan, atau sumber lain yang relevan dan mendukung dengan topik yang berkaitan dengan variabel penelitian yang akan dianalisis.

1.9.4 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan kuosioner, Kuosioner tersebut bertujuan untuk bisa mengukur variabel-variabel, hubungan antar variabel, serta pengalaman atau pendapat dari responden. Maka dari itu, penelitian ini menggunakan skala likert yang akan digunakan untuk mengukur setiap pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu fenomena yang terjadi di objek penelitian. Menurut (Sugiyono, 2019) bahwa pengukuran skala likert akan menghasilkan data kuantitatif. Variabel yang sudah terdapat di penelitian ini akan diuraikan menjadi indikator variabel yang akan diukur melalui skala likert dan menjadi titik untuk bisa menyusun item-item instrumen yang berupa butir pertanyaan. Tingkatan dan nilai yang akan diberikan sebagai berikut :

Tabel 1. 8 Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Data Sekunder, 2026

Setiap responden diharuskan menentukan dan memilih salah satu dari lima butir pilihan yang ada berdasarkan pertanyaan yang sudah disiapkan, setelah itu jawaban para responden akan dikumpulkan dan dijumlahkan untuk menghasilkan nilai interpretasi mengenai bagaimana posisi responden dalam skala likert.

1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua sumber data yaitu data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari hasil observasi dan hasil wawancara dengan karyawan. Kemudian data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung atau dari pihak lain. Seperti jurnal, majalah-majalah ekonomi dan informasi dokumentasi lain yang diambil melalui *online*. Untuk metode pengumpulan data sendiri menggunakan metode kuosioner. Kuesioner merupakan metode untuk mengumpulkan data yang dilakukan dengan memberikan sekelompok pertanyaan tertulis kepada responden yang akan menjawabnya.

Kuesioner tersebut terdiri dari sejumlah pertanyaan yang dirancang untuk menilai berbagai variabel-variabel, hubungan antar variabel, serta pengalaman ataupun pendapat dari responden. Kuesioner ini akan dirancang dengan menggunakan skala Likert. Terdapat 5 tingkatan dan nilai yang akan digunakan yaitu sangat setuju sekali (5), sangat setuju (4), setuju (3), tidak setuju (2), sangat tidak setuju (1). Untuk mengukur persepsi dan sikap responden terhadap berbagai pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Kuesioner dapat didistribusikan kepada responden yang merupakan karyawan perusahaan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

1.9.6 Teknik Analisa Data

1.9.6.1 Uji Validitas Data

Analisis validitas penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dalam penelitian ini dievaluasi melalui metode kuantitatif, yang melibatkan penggunaan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Pertanyaan dalam kuesioner dirancang berdasarkan indikator-indikator yang telah dijabarkan dalam definisi operasional masing-masing variabel, seperti implementasi teknologi informasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Instrumen ini diuji validitasnya dengan mengukur seberapa kuat hubungan antar item dalam kuesioner dengan konsep teoritis yang mendasarinya.

Validitas konstruk dilakukan dengan menghubungkan item-item dalam kuesioner dengan konsep teoretis yang relevan. Uji validitas akan menggunakan analisis faktor, yang merupakan teknik untuk menemukan berbagai macam elemen yang bisa diinterpretasikan dalam memahami hubungan serta keterkaitan antar berbagai indikator yang akan di diamati. Validitas setiap variabel dipastikan melalui analisis dengan teori ahli di bidang manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa item-item dalam kuesioner mencakup semua aspek penting dari variabel penelitian.

Dalam menguji validitas penelitian ini menggunakan bantuan software SmartPLS 4 untuk mengkaji dan menguji apakah instrumen dapat mengukur kerangka penelitian. Untuk menghitung validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi validitas *convergent* dan validitas diskriminan. Validitas

convergent dapat diukur dengan menggunakan program Smart PLS dan bisa dilihat dari nilai *loading factor/ outer loading* untuk setiap indikator utama. Dalam konteks penelitian eksplanatori yang dilakukan dengan Smart PLS, nilai *loading factor/ outer loading* antara 0,6-0,7 dianggap sebagai kriteria yang memadai untuk lulus uji validitas dan memenuhi validitas. Di sisi lain, validitas diskriminan dapat dilakukan melalui nilai *cross loading*. Dimana setiap indikator dari suatu variabel dianggap dapat valid secara diskriminan, jika setiap nilai *cross loading* variabel tersebut lebih besar dibandingkan dengan variabel lain di hasil pengujian tersebut.

1.9.6.2 Uji Reliabilitas Data

Analisa reliabilitas yaitu suatu bentuk pengujian yang menunjukkan akurasi, ketepatan dan konsistensi kuesioner dalam mengukur variabel. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau indikator yang telah dibuat sebelumnya sudah melalui pengujian validitas (Ghozali, 2016). Pengujian dari reliabilitas dapat dilakukan dengan metode statistik *cronbach alpha*.

Sebuah variabel dapat dianggap reliabel apabila menunjukkan nilai *cronbach alpha* > 0.70 , tetapi jika nilai masih berada diantara 0.60 - 0.70, nilai tersebut tetap bisa diterima. sedangkan nilai di bawah ambang tersebut mengindikasikan perlunya revisi instrumen, seperti penghapusan atau penyusunan ulang item tertentu. Selain itu, analisis korelasi item-total juga akan dilakukan untuk mengevaluasi kontribusi setiap item terhadap keseluruhan variabel. Item dengan korelasi rendah ($< 0,30$) akan dipertimbangkan untuk dihapus agar meningkatkan konsistensi pengukuran.

Reliabilitas ini penting untuk memastikan bahwa setiap variabel penelitian, seperti tingkat implementasi teknologi informasi, keterlibatan karyawan dalam perubahan, ketahanan organisasi menghadapi tantangan, dan keberhasilan perubahan organisasi, dapat diukur secara konsisten. Analisis reliabilitas dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik SmartPLS 4 untuk mempermudah perhitungan dan evaluasi data. Dengan memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang baik, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang valid dan konsisten tentang hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

1.9.6.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menjelaskan tentang deskripsi tanggapan setiap responden terhadap setiap variabel. Penelitian ini akan menjelaskan analisis deskriptif setiap variabel yaitu variabel implementasi teknologi informasi, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Analisis deskriptif variabel tersebut dijabarkan ke dalam skor skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{m-n}{b}$$

$$RS = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

m = Jumlah nilai tertinggi pada skala

n = Jumlah nilai terendah pada skala

b = Jumlah kelas ataupun kategorisasi yang dibuat

Maka dari itu, analisis deskriptif ini mempunyai skor 0,8 disetiap variabel dan akan menjelaskan lebih rinci setiap konstruk deskriptif variabel-variabel penelitian ini.

1.9.6.4 Analisis Inferensial

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (SEM) untuk menguji hipotesis, karena metode ini dapat memperkirakan berbagai hubungan dan saling keterkaitan hubungan serta menjelaskan kesalahan dalam pengukuran selama proses estimasi (Hair et al., 2014). Penelitian ini memanfaatkan pendekatan model persamaan struktural (SEM). Peneliti menggunakan pendekatan ini dikarenakan model SEM adalah teknik statistik yang terdapat metode perubahan ganda (*multivariate statistics*). Hal ini dapat memudahkan penelitian karena dapat menganalisis variabel indikator, variabel laten dan kesalahan pengukuran variabel secara langsung. Dalam pendekatan ini peneliti bisa mengetahui dan menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel yang menjadi indikatornya, serta hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain. Metode ini bisa efektif dalam penelitian yang menggunakan variabel mediasi/ intervening.

Pengujian ini juga menarik karena pendekatan ini menguji secara konseptual sebuah teori, dengan SEM mengevaluasi seberapa baik teori tersebut sesuai dengan kenyataan yang ditunjukkan oleh data, untuk mengetahui bagaimana variabel-variabel penelitian saling berinteraksi. Selain hubungan kausal satu arah, SEM juga mendukung analisis interaksi dua arah, yang banyak ditemukan dalam ilmu sosial dan perilaku (Hair et al., 2014). Dalam penelitian ini, metode pemodelan persamaan struktural (SEM) diterapkan dengan model pengukuran menggunakan

aplikasi Smart PLS, versi 4.1.1.7. Software ini mampu mengukur tingkat setiap variabel penelitian, sementara model struktural mengolaborasi dan menganalisis data dan hipotesis penelitian. Hal tersebut akan secara efektif dalam menganalisis setiap variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung agar bisa mengetahui bagaimana variabel penelitian saling mempengaruhi.

1.9.6.5 Model Pengukuran Sistematis (*Outer Loading*)

Model pengukuran sistematis (*Outer Loading*) dapat diukur melalui 2 metode yaitu menggunakan validitas *convergent* dan validitas diskriminan. Validitas *convergent* dinilai berdasarkan hubungan antara skor item dan komponen skor lainnya, dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Dalam menggunakan program Smart PLS validitas *convergent* bisa dilihat dari nilai *loading factor/ outer loading* untuk tiap indikator inti. Ukuran reflektif individual dinilai tinggi jika menunjukkan hubungan dan mempunyai hasil lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, untuk penelitian awal dan penelitian eksplanatori dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0.50 hingga 0.60 dianggap memadai dan diterima sebagai valid (Ghozali, 2016).

Kemudian metode yang kedua yaitu validitas diskriminan digunakan untuk mengetahui sejauh mana konstruk setiap variabel laten dalam sebuah model penelitian benar-benar berbeda satu sama lain dan tidak berkolerasi terlalu kuat dengan konstruk lainnya. Metode ini bisa dinilai melalui nilai *cross-loading*. Suatu indikator dari sebuah variabel dianggap sah dalam validitas diskriminan jika korelasi model pengukuran variabel yang diuji lebih tinggi dibandingkan dengan pengukuran variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten lebih baik

dalam memprediksi pengukuran dalam kelompoknya dibandingkan pengukuran dari kelompok lain.

Fornell dan Larcker (1981) dalam (Ghozali, 2016) mengemukakan metode lain untuk mengevaluasi validitas diskriminan, yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) dari masing-masing variabel yang diuji dengan variabel lainnya dalam model. Apabila nilai akar kuadrat AVE dari variabel yang dianalisis lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel lain dalam model, maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Fornell dan Larcker (1981) dalam (Ghozali, 2016) juga menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability* (ρ_c). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50.

Dalam validitas diskriminan juga terdapat metode terbaru yaitu metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dimana pengujian ini memastikan bahwa suatu variabel laten benar-benar berbeda dengan variabel lainnya dimana penggunaan HTMT ini bisa mencegah multikolinearitas tinggi. HTMT memiliki beberapa kriteria penilaian. Henseler et al. (2015) menyebutkan beberapa kriteria penilaian dimana jika HTM dibawah 0,85 akan dikatakan sangat baik dan validitas diskriminan terpenuhi, kemudian 0,85-0,90 akan diterima, dan jika diatas 0,90 statusnya akan bermasalah dan variabel dianggap terlalu mirip.

1.9.6.6 Model Pengukuran Struktural (*Inner Loading*)

Model pengukuran structural (*Inner Loading*) dapat diukur melalui 2 metode yaitu menggunakan *R-square* dan *F-square*. Metode awal dalam menilai model melalui PLS adalah dengan memperhatikan nilai *R-square* untuk masing-masing variabel dependen laten. pemahamannya sama seperti yang terdapat dalam analisis regresi. *R-square* digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel independen laten tertentu memberikan dampak yang signifikan terhadap variabel dependen laten. Chin (1998) dalam (Ghozali, 2016) menyebutkan bahwa kriteria interpretasi nilai R^2 dibagi menjadi tiga kategori yaitu (0,25) adalah lemah, (0,50) adalah sedang, (0,75) adalah kuat. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh lemah, menengah, dan kuat pada beberapa level struktural.

Model kedua yaitu dengan memperhatikan *F-square* untuk setiap variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersamaan terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2016). Menurut Cohen (2013), menyebutkan bahwa kriteria interpretasi nilai f^2 dibagi menjadi tiga kategori yaitu (0,02) adalah lemah, (0,15) adalah sedang, (0,35) adalah kuat. Hal tersebut diinterpretasikan dalam menilai seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau terikat.

Dari hal yang sudah disimpulkan diatas terkait metode penelitian. Selanjutnya terdapat rangkuman kriteria penilaian dalam penelitian ini yang akan digolongkan menjadi evaluasi model struktural, evaluasi model pengukuran sistematis, dan evaluasi model pengukuran melalui program Smart PLS 4, Melalui

rangkuman tabel tersebut akan memudahkan dalam mengelompokan dan mengetahui pengujian yang akan dilakukan dalam penelitian ini, Berikut merupakan rangkuman kriteria penilaian dalam penelitian ini:

Tabel 1. 9 Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
<i>R-square</i>	<i>R</i> ² dibagi menjadi tiga kategori yaitu (0,25) adalah lemah, (0,50) adalah sedang, (0,75) adalah kuat.
<i>F-square</i>	<i>f</i> ² dibagi menjadi tiga kategori yaitu (0,02) adalah lemah, (0,15) adalah sedang, (0,35) adalah kuat.
Evaluasi Model Pengukuran Sistematis	
Loading factor	Nilai loading factor harus diatas 0.70
Composite Reliability	<i>Composite reliability</i> mengukur internal consistency dan nilainya harus di atas 0.60
Average Variance Extracted	Nilai <i>average variance extracted</i> (AVE) harus di atas 0.50
Validitas Diskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
Cross Loading	Merupakan ukuran lain dari validitas diskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya.

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikansi nilai weight	Nilai estimasi model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur bootstrapping.
Multikolinearitas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. (VIF) Nilai dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

Sumber: Data Sekunder, 2026