

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI (Studi Pada Kantor Bank BNI Syariah Di Jawa Timur)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Magister**



Oleh :

BUNGA AGENSI SISTYA

NIM. 176020202011021

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2021

T E S I S

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI (STUDI PADA KANTOR BANK BNI SYARIAH DI JAWA TIMUR)**

Oleh :

**BUNGA AGENSI SISTYA
176020202011021**

telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal: **28 April 2021**
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Pembimbing,



Prof. Dr. Drs. Ubud Salim, M.A.
Ketua



Dr. Desi Tri Kurniawati, SE., MM.
Anggota

Mengetahui,

a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Magister Manajemen



Dr. Dra. Kusuma Ratnawati , MM.
NIP 196109232006042001

LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI

Judul Tesis:

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA KANTOR BANK BNI SYARIAH DI JAWA TIMUR)

Nama Mahasiswa : Bunga Agensi Sistya
NIM : 176020202011021
Program Studi : Magister Manajemen

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Prof. Dr. Drs. Ubud Salim, M.A.
Anggota : Dr. Desi Tri Kurniawati, SE., MM.

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Dr. Dra. Sumiati, M.Si.
Dosen Penguji 2 : Dr. Astrid Puspaningrum, SE., MM.

Tanggal Ujian : 28 April 2021



Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM.
Ketua Program Magister Manajemen,

Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM.
NIP 196109232006042001

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis dengan judul:

“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA KANTOR BANK BNI SYARIAH DI JAWA TIMUR)”

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **Plagiasi**, maka saya bersedia menerima keputusan dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya untuk menggugurkan Tesis ini dan mencabut gelar Magister yang telah saya peroleh, serta bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 28 Juli 2021
Mahasiswa



Nama : Bunga Agensi Sistya
NIM : 176020202011021
Program Studi : Magister Manajemen

RIWAYAT HIDUP

Bunga Agensi Sistya, lahir di Jember, Jawa Timur, pada tanggal 18 Agustus 1994. Putri pertama dari Bapak Gempar Didik Wibawa dan Ibu Neneng Lusi Siswanti. Menempuh pendidikan di MI At-taqwa Bondowoso lulus tahun 2007, MTS At-taqwa Bondowoso lulus tahun 2010, SMAN 2 Bondowoso lulus tahun 2013. Melanjutkan studi D4 atau S1 Terapan Keuangan Perbankan di Fakultas Vokasi Universitas Brawijaya Malang, lulus pada tahun 2017. Bergabung di Bank BCA Borobudur Malang sebagai karyawan magang bakti tahun 2016-2017. Melanjutkan pendidikan S2 pada Program Magister Manajemen, minat Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2018.



UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Tuhan yang Maha Esa atas segala rahmat dan Berkah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis sebagai syarat kelulusan mahasiswa Strata 2 (S2) pada program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Keberhasilan penyusunan tesis ini tentunya tidak terlepas dari kerjasama dan dukungan baik secara moril maupun materil, serta secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

- 1) Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS., selaku Rektor Universitas Brawijaya, atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- 2) Drs Nurkholis, M.Buss., Ak., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- 3) Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM., CFP. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, atas kearifan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

- 4) Prof. Dr. Drs. Ubud Salim, M.A. selaku Ketua Komisi Pembimbing, hormat yang mendalam dan ucapan terima kasih yang tak terhingga atas kesabaran, bimbingan, arahan, bantuan, dan motivasi, serta waktu yang diberikan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
- 5) Dr. Desi Tri Kurniawati, SE., MM. selaku Anggota Komisi Pembimbing, hormat yang mendalam dan ucapan terima kasih yang tak terhingga atas kesabaran, bimbingan, arahan, bantuan, dan motivasi, serta waktu yang diberikan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
- 6) Dr. Dra. Sumiati, M.Si. selaku Dewan Penguji, yang berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan saran-saran yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini.
- 7) Dr. Astrid Puspaningrum, SE., MM. selaku Dewan Penguji, yang berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan saran-saran yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini.
- 8) Dosen Pengajar, Pengelola, dan seluruh staf Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, yang telah banyak membantu penulis selama menempuh studi.
- 9) Sanak saudara, kerabat, tim kerja, serta seluruh teman yang senantiasa mendukung dan mencurahkan perhatian untuk segera menuntaskan tesis ini.
- 10) Rekan-rekan seperjuangan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya angkatan 2017/2018 (ganjil dan genap), yang selalu membantu, membagi ilmu, dan memotivasi penulis selama proses studi dan penyelesaian tesis.

11) Ayahanda tercinta Gempar Didik Wibawa ibunda tercinta Neneng

Lusi Siswanti, sujud hormat dan ucapan terima kasih yang tak terhingga atas doa, dukungan, dan teladan kebijaksanaan yang senantiasa diberikan kepada penulis dalam setiap proses kehidupan.

Semoga Tuhan YME senantiasa memberikan rahmat dan anugerah yang melimpah bagi beliau sekalian yang tersebut diatas. Besar harapan penulis bahwa karya ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Malang, 28 April 2021

Penulis

Bunga Agensi Sistyra



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI (Studi Pada Kantor Bank BNI Syariah Di Jawa Timur)**

Bunga Agensi Sistya
Program Studi Magister Manajemen

Universitas Brawijaya
Ubud Salim
Desi Tri Kurniawati

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah 520 pegawai Bank BNI Syariah di Jawa Timur dan metode sampling jenuh (*probability sampling*). Dari 520 responden, hanya 394 responden yang mengisi kuesioner dengan lengkap dalam kurun waktu 6 bulan (Mei-Oktober). Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil serupa juga ditemukan dalam pengaruh Budaya Organisasi yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sementara itu variabel Kepuasan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja maupun Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil pengujian, didapatkan bahwa variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini bertindak sebagai variabel mediasi parsial. Hal ini berarti meskipun terdapat pengaruh tidak langsung antara Lingkungan Kerja maupun Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja, namun masih terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja maupun Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Implikasi hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk upaya perbaikan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

**The Influence Of Work Environment and Organizational Culture on
Employee Performance with Job Satisfaction as The Mediating Variable
(Study on BNI Syariah Bank Office in East Java)**

Bunga Agensi Sistya
Master Program in Management

Universitas Brawijaya
Ubud Salim
Desi Tri Kurniawati

Abstract: This study aims to explain and analyze the direct or indirect influence of the Work Environment and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as a mediation variable. This research is quantitative research with data collection method using questionnaire. The population in this study was 520 employees of BNI Syariah Bank in East Java and the sampling method was saturated (*probability sampling*). Out of 520 respondents, only 394 respondents filled out a complete questionnaire within 6 months (May-October). Data analysis techniques using SEM-PLS. The results showed that the Work Environment had a positive and significant effect on Employee Performance. Similar results were also found in the positive and significant influence of Organizational Culture on Employee Performance. Meanwhile, the Variable Job Satisfaction also has a positive and significant effect. Based on the results of mediation tests showed that the mediation variable is Job Satisfaction is able to mediate the influence of the Work Environment and Organizational Culture on Employee Performance. Based on the test results, it was found that the Job Satisfaction variable in this study acted as a partial mediation variable. This means that although there is an indirect influence between the Work Environment and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction, there is still a direct influence of the Work Environment and Organizational Culture on Employee Performance. The implications of the research results are expected to be input for companies for improvement efforts.

Keywords: Work Environment, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Kantor Bank BNI Syariah di Jawa Timur)” dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan penulis. Penelitian ini diambil karena masih banyak penelitian mengenai kinerja pegawai yang berfokus di perusahaan swasta maupun perusahaan nonjasa. Berdasarkan kondisi tersebut maka penelitian ini difokuskan pada perusahaan jasa di bidang sektor keuangan yaitu jasa perbankan.

Di dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi: BAB I, yang membahas mengenai latar belakang masalah yang bersumber dari fenomena dan dari inkonsistensi hasil penelitian terdahulu; BAB II, menyajikan tinjauan pustaka yang terdiri dari landasan teori dan hasil penelitian terdahulu; BAB III, menyajikan kerangka konseptual penelitian, hipotesis penelitian dan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini; BAB IV, menyajikan metodologi penelitian; BAB V, menyajikan hasil dan pembahasan penelitian; BAB VI, menyajikan kesimpulan penelitian serta saran bagi pengembangan penelitian selanjutnya dan bagi praktisi.

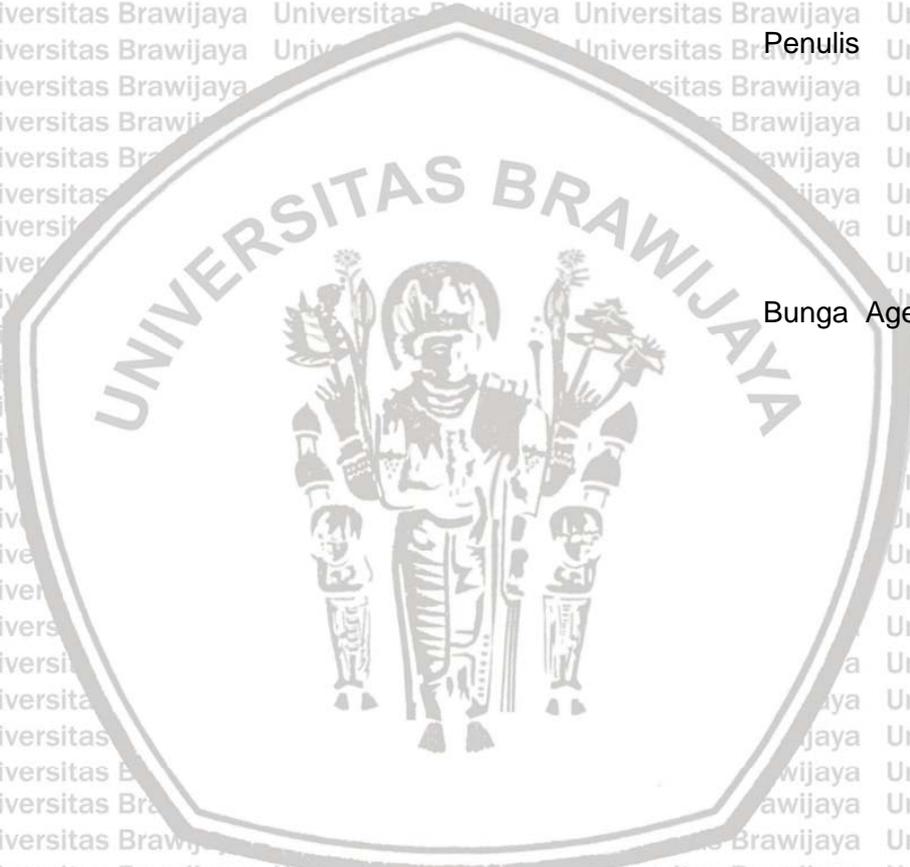
Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan dan keterbatasan, meskipun penulis telah berusaha mengerahkan segala kemampuan yang ada. Oleh karena itu, penulis menyambut baik dan berterimakasih atas saran atau masukan yang sifatnya membangun guna memperbaiki tesis ini. Akhirnya penulis menyampaikan permohonan maaf bagi

semua pihak atas kekeliruan dan keterbatasan penulis selama menempuh pendidikan dan proses penyusunan tesis ini, semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, 28 April 2021

Penulis

Bunga Agensi Sistya



DAFTAR ISI

COVER.....	i
RIWAYAT HIDUP.....	ii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iii
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	16
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	16
2.2 Landasan Teori.....	20
2.2.1 Lingkungan kerja.....	20
2.2.1.1 Definisi Lingkungan Kerja.....	20
2.2.1.2 Klasifikasi Lingkungan Kerja.....	20
2.2.1.3 Dimensi Lingkungan Kerja.....	21
2.2.2 Budaya Organisasi.....	23
2.2.2.1 Definisi Budaya Organisasi.....	23
2.2.2.2 Manfaat Budaya Organisasi.....	24
2.2.2.3 Dimensi Budaya Organisasi.....	25
2.2.3 Kepuasan Kerja.....	26
2.2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	26
2.2.3.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	27
2.2.3.3 Dimensi Kepuasan Kerja.....	29
2.2.4 Kinerja.....	31



2.2.4.1	Definisi Kinerja	31
2.2.4.2	Manfaat Penilaian Kinerja	32
2.2.4.3	Dimensi Kinerja	33
2.2.5	Teori Kepuasan dan Kinerja	34
2.2.5.1	<i>Two-Factor Theory</i>	34
2.2.5.2	<i>Role-Based Performance Theory</i>	35
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN		38
3.1	Kerangka Konsep Penelitian	38
3.2	Hipotesis Penelitian	40
3.2.1	Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	41
3.2.2	Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	41
3.2.3	Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	42
3.2.4	Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	43
3.2.5	Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	44
3.2.6	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	45
3.2.7	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	45
3.3	Definisi Operasional Variabel	46
3.3.1	Lingkungan Kerja	46
3.3.2	Budaya Organisasi	46
3.3.3	Kepuasan Kerja	47
3.3.4	Kinerja Pegawai	47
BAB IV METODE PENELITIAN		50
4.1	Rancangan Penelitian	50
4.2	Tempat dan Waktu Penelitian	51
4.3	Populasi Penelitian	51
4.4	Sampel Penelitian	52
4.5	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	53
4.6	Teknik Pengukuran Variabel	53
4.7	Uji Validitas dan Reliabilitas	54
4.7.1	Uji Validitas	54
4.7.2	Uji Reliabilitas	55

4.8 Teknik Analisis Data	55
4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif	55
4.8.2 Analisis Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) dengan WarpPLS	56
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
5.1 Gambaran Umum BNI Syariah	59
5.2 Deskripsi Karakteristik Responden	61
5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	63
5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	64
5.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja	65
5.3 Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Kuesioner Responden	66
5.3.1 Variabel Lingkungan Kerja (X1)	66
5.3.2 Variabel Budaya Organisasi (X2)	68
5.3.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)	70
5.3.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y)	72
5.4 Analisis Data	74
5.4.1 Hasil Pilot Test	74
5.4.2 Hasil <i>Running Test</i>	79
5.5 Hasil Pengujian Model Struktural (Uji Hipotesis)	86
5.6 Pembahasan Hasil Penelitian	93
5.6.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	93
5.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	97
5.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	100
5.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	103
5.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	105
5.6.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	108
5.6.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	109
5.7 Implikasi Penelitian	110
5.7.1 Implikasi Teoritis	110



5.7.2 Implikasi Praktis.....	110
5.8 Keterbatasan Penelitian.....	112
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	113
6.1 Kesimpulan.....	113
6.2 Saran.....	114
6.2.1 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya.....	114
6.2.2 Saran Bagi Praktisi	114
DAFTAR PUSTAKA.....	116
LAMPIRAN.....	121
KUISIONER PENELITIAN.....	122
OUTPUT WARPPLS 5.0	125



DAFTAR TABEL

Tabel

1.1 Tingkat <i>Turnover</i> Pegawai BNI Syariah dari Tahun ke Tahun.....	2
1.2 Ringkasan Inkonsistensi Hasil Penelitian Terdahulu.....	9
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	19
2.2 Dimensi Kepuasan Kerja Menurut Ahli.....	29
3.1 Operasional Variabel.....	47
4.1 Jumlah Sampel Penelitian.....	51
4.2 <i>Goodness of Fit Model</i>	57
5.1 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja.....	66
5.2 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	68
5.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	71
5.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai.....	73
5.5 Nilai <i>Factor Loading</i> Uji Pilot.....	75
5.6 Akar AVE dan Koefisien Korelasi.....	76
5.7 Nilai <i>Combined Loadings</i> dan <i>Cross Loadings</i> Uji Pilot.....	77
5.8 Hasil Uji Reliabilitas <i>Pilot Test</i>	78
5.9 <i>Factor Loading</i> Uji Validitas Konvergen.....	79
5.10 Akar AVE dan Koefisien Korelasi.....	81
5.11 <i>Combined Loadings</i> dan <i>Cross Loadings</i>	81
5.12 Hasil Uji Reliabilitas Komposit dan Reliabilitas Internal Konsistensi.....	83
5.13 Model Fit & Quality Indices.....	85
5.14 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel.....	87
5.15 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel.....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1 *Reward Performance Model of Motivation* 29

3.1 Kerangka Konsep Penelitian 40

5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 62

5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 63

5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 64

5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja 65

5.5 Model Penelitian Pengaruh Langsung 87

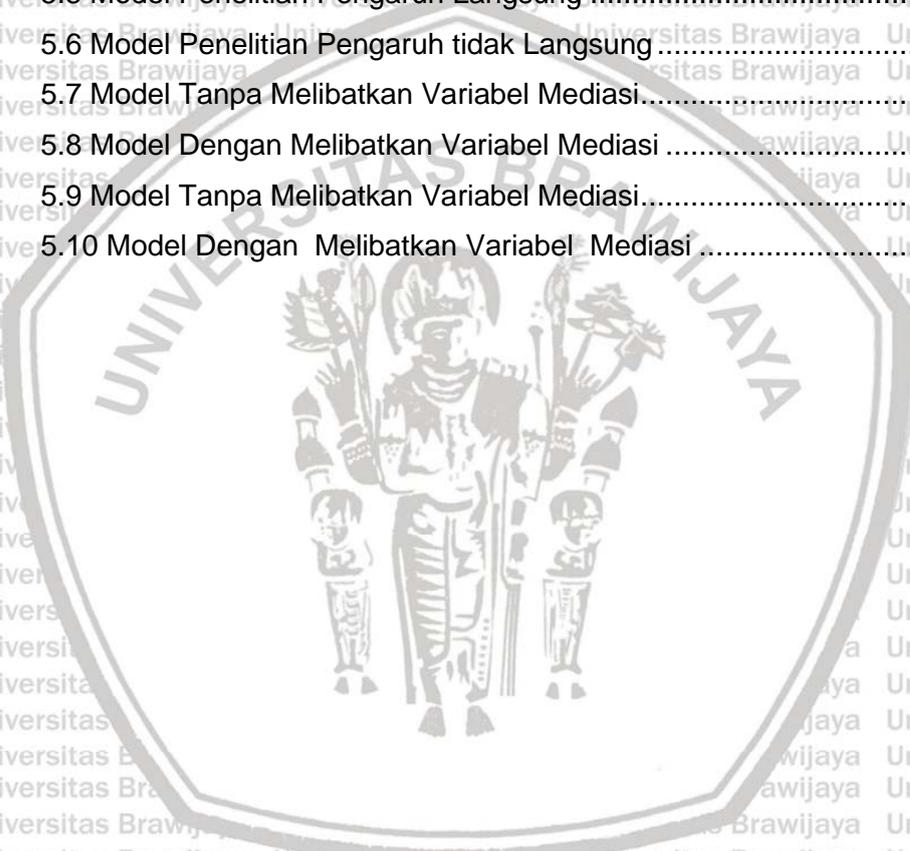
5.6 Model Penelitian Pengaruh tidak Langsung 89

5.7 Model Tanpa Melibatkan Variabel Mediasi 91

5.8 Model Dengan Melibatkan Variabel Mediasi 92

5.9 Model Tanpa Melibatkan Variabel Mediasi 92

5.10 Model Dengan Melibatkan Variabel Mediasi 93



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor perbankan memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi suatu Negara. Di era industri dan investasi ini, perusahaan dituntut untuk menjadi jauh lebih kompetitif dan fluktuatif. Krisis keuangan global yang pernah terjadi beberapa tahun ke belakang telah mempengaruhi pasar global.

Turbulensi seperti itu telah membuat karyawan cemas, kecewa dan menciptakan semacam sikap negatif terhadap organisasi serta pekerjaan mereka. Mereka menjadi kurang berkomitmen dan kurang transparan karena perasaan khawatir sewaktu-waktu akan diberhentikan dengan dalih kondisi manajemen perusahaan yang tidak stabil.

Oleh karena itu menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk berfokus pada manajemen sumber daya manusia dan membantu karyawan untuk menjadi puas dengan pekerjaan mereka. Selain itu, perusahaan seharusnya tidak hanya berfokus untuk mempertahankan mereka tetapi untuk menggabungkan di dalamnya rasa keterlibatan yang kuat (*engagement*) dengan perusahaan.

Dengan demikian, hal tersebut pasti akan mendorong kinerja karyawan dan tentunya akan berdampak pula pada kinerja perusahaan. Selain itu *engagement* yang kuat dapat menghindarkan perusahaan dari fenomena tingkat *turn over* karyawan yang tinggi. Sebab tidak dapat dipungkiri, masalah *turn over* menjadi fenomena rumit yang akan dihadapi oleh HRD perusahaan yang akan menurunkan performa prima perusahaan.

Dalam sektor perbankan, fenomena tersebut dapat dijumpai pada Bank BNI Syariah yaitu masih adanya peningkatan *turnover* pada karyawannya dari

tahun ke tahun. Berdasarkan Laporan Tahunan Tahun 2017, diketahui bahwa pada tahun 2017, BNI Syariah merekrut 723 pegawai baru namun angka *turnover* sebesar 307 atau sebesar 42.5%, angka ini termasuk nilai yang cukup besar mengingat mayoritas dari mereka mengundurkan diri dari posisinya.

Selanjutnya pada tahun 2018 melalui laporan tahunan diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan mencapai 7,99%, di mana Perseroan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja terhadap 527 pegawai, yang terdiri dari 2 pegawai meninggal dunia, 3 pegawai memasuki usia pensiun, 430 pegawai mengundurkan diri, 12 pegawai karena sebab lainnya dan 80 pegawai habis kontrak. Sementara itu tahun 2019, tingkat *turnover* karyawan mencapai 7.06%, di mana Perseroan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja terhadap 452 pegawai, yang terdiri dari 5 pegawai memasuki usia pensiun, 384 pegawai mengundurkan diri, 15 pegawai karena sebab lainnya dan 48 pegawai habis kontrak.

Tabel 1.1 Tingkat *Turnover* Pegawai Bank BNI Syariah se-Indonesia dari Tahun ke Tahun

Tahun	Turnover				
	Meninggal Dunia	Pensiun	<i>Resign</i>	Putus Kontrak	Lainnya
2018	2	3	430	80	12
2019	0	5	384	48	15

Sumber : *Annual Report*

Jika dilihat dari data diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover* karyawan masih didominasi oleh banyaknya karyawan yang mengundurkan diri (*resign*) yang kemudian disusul dengan jumlah karyawan yang habis masa kontraknya diurutan kedua. Hal ini menjadi unik dan menarik karena BNI Syariah selalu mengklaim telah berupaya untuk menjaga tingkat perputaran karyawannya. Itu semua dilakukan guna memastikan organisasi dapat berjalan dengan baik.

Bahkan manajemen secara rutin melakukan survei kepuasan pegawai serta

melakukan dan memberikan arahan atas tindakan perbaikan yang diperlukan.

Bahkan hasil survei kepuasan karyawan (*Employee Opinion Survey* atau EOS) yang dilakukan secara rutin dari tahun ke tahun, 99,6% pegawai merasa puas bekerja di BNI Syariah.

Meski demikian, tingkat *turnover* karyawan tersebut masih cenderung tinggi dari tahun ke tahun. Sebab tidak dapat dipungkiri jika masalah *turnover* ini menjadi penting karena dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepuasan kerja dari para karyawan. Semakin tinggi tingkat *turnover* juga menjadi hambatan tersendiri bagi perusahaan karena proses perekrutan karyawan baru membutuhkan *effort* dan juga biaya yang tidak sedikit. Dengan demikian, perusahaan selalu berusaha untuk menjaga tingkat kepuasan para karyawannya.

Bank BNI syariah paham mengenai hal itu dan selalu berusaha mengaturnya dengan baik, mengingat berdasarkan berbagai literatur menyebutkan bahwa kepuasan karyawan mampu mempengaruhi kinerja karyawannya. Oleh karena itu menjadi penting dan menarik untuk mengangkat isu terkait kinerja pegawai pada Bank BNI Syariah dan faktor-faktor yang telah dirumuskan apakah dapat mempengaruhinya. Sebab kinerja merupakan faktor krusial yang dapat mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan. Pentingnya dua aspek diatas baik terkait kepuasan kerja maupun kinerja pegawai masih belum teratasi dengan baik oleh Bank BNI Syariah. Selain masih gagalnya meredam angka *turnover* dari tahun ke tahun, berdasarkan *annual report* yang diterbitkan oleh Bank BNI Syariah, proses penilaian kinerja pegawai masih belum terlaksana secara menyeluruh.

Tidak seperti induk perusahaannya terdahulu, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, 10 tahun berdiri sendiri nyatanya belum mampu mengadaptasi atau sedikit banyak mengaplikasikan sistem yang telah berjalan secara baik yang

ada di Bank BNI. Hal ini karena proses penilaian kinerja yang dilakukan di Bank BNI Syariah masih dilakukan hanya kepada jajaran komisaris dan direksi saja.

Berbeda dengan Bank BNI yang secara massif melakukan penilaian kinerja dengan rutin dan bahkan melakukan survei kepuasan kerja pegawainya. Bank BNI Syariah sudah seharusnya mempertimbangkan hal tersebut mengingat pada tahun 2020 ini muncul rencana merger tiga Bank Syariah di Indonesia yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank BNI Syariah (BNIS) serta Bank BRI syariah (BRIS).

Jika rencana tersebut benar-benar terealisasi dan sistem Bank BNI Syariah tidak benar-benar kuat mendominasi diantara ketiga bank tersebut, maka dapat dipastikan nilai-nilai bahkan tatanan yang telah susah payah dibangun akan sia-sia digantikan oleh nilai-nilai dan tatanan manajemen dari BSM maupun BRIS. Terlebih menurut survei yang dilakukan oleh infoperbankan.com, BNI Syariah menduduki peringkat ke 4 dari 5 peringkat terbaik Bank Syariah di Indonesia. Posisi tersebut dibawah Bank Syariah Mandiri yang menduduki peringkat pertama, disusul oleh Bank Muamalat Indonesia, Bank BRI Syariah dan posisi terakhir ditempati oleh Bank Mega Syariah. Peringkat terbaik tersebut dilihat dari sisi layanan, produk yang dimiliki serta nilai asset yang dimiliki. Dari sini dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai juga sangat menentukan performa korporasinya.

Itulah mengapa, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam suatu perusahaan tidak terkecuali dalam sektor perbankan merupakan dua faktor penting yang tidak terpisahkan. Kepuasan kerja adalah salah satu variabel sentral dalam pekerjaan dan psikologi organisasi dan dipandang sebagai hal yang penting sebagai indikator kualitas kehidupan kerja. *Satisfied employees tend to be more productive and creative.* Pegawai yang puas cenderung lebih produktif dan kreatif, dimana dua hal tersebut merupakan bagian krusial yang

menentukan kualitas kinerja seseorang dalam perusahaan. Itulah mengapa dua aspek baik kepuasan dan kinerja menjadi tidak dapat dipisahkan.

Karena salah satu faktor utama organisasi adalah karyawannya, maka keberhasilan atau kegagalan organisasi sangat tergantung pada kepuasan atau ketidakpuasan mereka. Kepuasan kerja dikenal sebagai konstruk yang terdiri dari perasaan karyawan tentang pekerjaan dan elemen-elemen yang menyusunnya.

Dari sudut pandang karyawan, kepuasan dalam pekerjaan mengarah pada beberapa manfaat seperti, mengurangi tekanan moral, meningkatkan pemikiran kreatif dan inovasi baru yang mengarah pada kinerja tingkat tinggi mereka serta memberikan pikiran positif baik dalam hubungan dengan rekan kerja maupun penyelia dan atasan. Oleh karena itulah variabel kepuasan kerja dipilih menjadi variabel mediasi dalam penelitian ini.

Berbagai literatur menyebutkan banyak faktor yang dapat mempengaruhi perasaan puas/ tidak puas yang dirasakan oleh karyawan. Rivai & Sagala (2011:861) menyebutkan bahwa setidaknya terdapat tujuh faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana salah satunya adalah faktor lingkungan kerja (*Internal and External Environment*). Oleh karena itu, untuk bertahan dan tumbuh, lembaga bank harus merancang strategi guna menjaga kualitas tempat kerja tetap tinggi bagi karyawan yang bekerja di dalamnya.

Sebagian besar bank mulai mempertimbangkan kembali bagaimana lingkungan kerja mereka dirancang dan fasilitas apa yang akan mereka tawarkan kepada karyawan. Sebab, percaya atau tidak hal tersebut memiliki pengaruh luas pada kinerja mereka dalam perusahaan. Karena karyawan bank adalah sumber daya utama bagi perusahaan. Lingkungan tempat kerja harus memungkinkan menjadi fitur utama untuk meningkatkan kinerja dan selanjutnya mempertahankan berkelanjutan akan hal tersebut (Abdulla & Vlastic, 2010). Hal ini menjadi penting

karena lingkungan tempat kerja memainkan peran penting terhadap kinerja dan produktivitas pekerja di organisasi mana pun (El-Zeiny, 2013).

Menurut Agbozo, et. al., (2017) lingkungan kerja yang bagus dapat dilihat dari adanya upah yang kompetitif, hubungan saling percaya antara karyawan dan manajemen, keadilan bagi semua karyawan dan juga beban kerja yang masuk akal dengan tujuan yang menantang namun dapat dicapai. Gabungan dari beberapa aspek tersebut membuat lingkungan kerja memiliki kondisi terbaik bagi karyawan untuk bekerja pada tingkat kepuasan yang tertinggi. Lingkungan kerja juga berdampak pada kepuasan kerja seperti hasil penelitian Bakotic dan Babic (2013) dimana karyawan lebih menyukai dan puas bekerja pada lingkungan kerja yang tidak beresiko. Berdasarkan hal tersebut, maka kepuasan kerja dapat tercipta dari dua komponen utama dari lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja non fisik maupun lingkungan kerja fisik.

Lebih lanjut Agbozo, et al., (2017) mengklasifikasikan lingkungan kerja menjadi *Physical Work Environment*, *Psychological Work Environment*, dan *Social Work Environment*. *Physical Work Environment* berhubungan dengan fisik atau bukti fisik di mana pekerjaan dilakukan. *Physical Work Environment* termasuk hal-hal seperti mesin, tata ruang kantor, suhu, ventilasi dan pencahayaan. *Physical Work Environment* juga termasuk tingkat kebisingan dan ruang. Aspek dari pekerjaan seperti panas, kebisingan, dan pencahayaan telah ditunjukkan mempengaruhi sejumlah proses psikologis baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Agbozo, et al., (2017) menyebutkan bahwa pengaturan lingkungan kerja fisik dapat berdampak pada tingkat dan sifat interaksi sosial antara rekan kerja.

Psychological Work Environment sendiri merupakan suatu himpunan karakteristik lingkungan kerja yang mempengaruhi perasaan pekerja. Lingkungan

kerja psikologis memberikan deskripsi yang baik bagi kegiatan mental yang dilakukan seorang pekerja selama pada jam kerjanya. Dimana, stres dan kesejahteraan adalah tema dalam lingkungan kerja psikologis dan tentunya hal ini akan berakibat fatal pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Sementara itu menurut Agbozo, et al., (2017), *Social Work Environment* sosial berkaitan dengan pengaturan hubungan di tempat kerja. Ini termasuk gaya komunikasi serta hubungan antara atasan dan bawahan. Ini juga termasuk hubungan antar rekan kerja, kesiapan karyawan untuk membantu satu sama lain dan kerja tim. Untuk mencapai lingkungan kerja yang progresif, rasa hormat pribadi untuk personel di setiap tingkatan sangat penting dimiliki dalam suatu perusahaan. Sebab faktor kenyamanan pada perusahaan juga menjadi penting untuk mencapai kepuasan individu dalam bekerja.

Chandrasekar (2011) berpendapat bahwa interaksi manusia dan manusia memainkan peran yang lebih dominan dalam kepuasan kerja keseluruhan dari pada uang. Oleh karena itu lingkungan kerja dipercaya berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Tidak berhenti disitu, Chandrasekar (2011) berpendapat bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk menjadi lebih produktif guna meningkatkan keuntungan bagi organisasi. Lebih lanjut,

Chandrasekar (2011) berpendapat bahwa keterampilan manajemen, waktu dan energi diperlukan untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi di era saat ini. Lingkungan kerja telah terbukti berdampak pada kepuasan kerja seperti hasil penelitian Bakotic dan Babic (2013) dimana karyawan lebih menyukai dan puas bekerja pada lingkungan kerja yang tidak beresiko. Oleh karena itu, selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja juga dapat

memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu perusahaan. Senada dengan hal tersebut, penelitian oleh Bhanu & Babu (2018) menyebutkan bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, Hutcheson (1996) dalam Belias et al., (2015) mengemukakan bahwa karena dimensi kepuasan kerja adalah komponen dari suatu organisasi, dengan demikian kepuasan kerja adalah bagian dari evaluasi budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Shurbagi dan Zahari (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan antara empat jenis budaya organisasi dan lima aspek kepuasan kerja (Pengawasan, Manfaat, Hadiah, Operasi, dan Kepuasan Rekan Kerja) adalah positif dan signifikan. Dimana, budaya organisasi dipandang sangat penting untuk membantu karyawan mendefinisikan kesuksesan, membimbing perilaku, dan menetapkan harapan bersama.

Sementara itu menurut Agwu (2014) budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja karyawan. Selajutnya, penelitian yang dilakukan oleh Anindita & Tripathy (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari beberapa dimensi pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan di *Twin City*. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi sebagaimana dengan hasil penelitian Misigo & Moronge (2017).

Schein dalam Ulum (2016:95) mengemukakan bahwa pendiri dan pemimpin menciptakan budaya melalui proses penerapan keyakinan pribadi, nilai dan asumsi dasar dan strategi mereka serta lingkungan. Ketika strategi dan filosofi yang diprakarsai oleh para pendiri membawa keberhasilan, maka strataegi filosofi tersebut menjadi *legitimate* dan kredibel bagi organisasi. Budaya organisasi merupakan aspek sentral organisasi dan melayani fungsi-fungsi komunikasi yang penting untuk anggota yang terlibat di dalamnya. Untuk dapat

mempengaruhi kepuasan kerja dan juga kenyamanan karyawannya, suatu perusahaan harus memiliki budaya yang baik dan progresif. Dengan demikian, maka organisasi atau perusahaan tersebut memiliki kesempatan yang lebih besar dalam mencapai keberhasilan mewujudkan tujuan yang telah direncanakan dan sebaliknya.

Selain itu, beberapa penelitian serupa terkait pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta terhadap kinerja juga menghasilkan temuan yang berbeda. Dengan adanya hasil temuan yang berbeda ini, maka perlu dilakukan kajian lebih dalam mengenai pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang bertindak sebagai variable mediasi terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut, dalam penelitian ini akan digunakan alat analisis yang berbeda dari penelitian sebelumnya, dimana fokus penelitian hanya dilakukan pada satu organisasi atau perusahaan yang spesifik. Sementara itu, untuk menjelaskan hubungan antar variabel akan digunakan dua teori yaitu teori kepuasan dan teori kinerja yang akan dijelaskan lebih rinci pada bab selanjutnya. Adapun ringkasan *Research Gap* dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.2 Ringkasan Inkonsistensi Hasil Penelitian Terdahulu

<i>Research Gap</i>	Hubungan Antar Variabel	Peneliti	Hasil Penelitian
Inkonsistensi hasil penelitian	Budaya organisasi → Kepuasan Kerja	Mansor & Tayib (2010), Meng & Berger (2019)	Berpengaruh positif dan signifikan
	Lingkungan kerja	Behzadi et al., (2012)	Berpengaruh positif namun tidak signifikan
	→ Kinerja Pegawai	Khan et al., (2011), Aisha et al., (2013)	Berpengaruh positif dan signifikan

Tabel 1.2 Lanjutan

		Samson et al., (2015), Naharuddin & Sadegi (2013)	Berpengaruh positif namun tidak signifikan
	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	Thuku et al., (2016)	Berpengaruh positif dan signifikan
		Paschal & Nizam (2016)	Berpengaruh positif namun tidak signifikan
	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	Trivellas et al., (2015)	Berpengaruh positif dan signifikan
		Berghe & Hyung (2011)	Berpengaruh positif namun tidak signifikan

Sumber: Penelitian Terdahulu

Selain dipengaruhi oleh beberapa faktor diatas, kepuasan kerja juga dianggap penting dan dapat mengarahkan karyawan pada kinerja dan produktivitas terbaik mereka dalam perusahaan. Penelitian terbaru oleh Nimalathasan dan Brabete (2010) dan Hira & Waqas (2012) telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif pada kinerja mereka di sektor perbankan Semenanjung Jaffna, Srilanka. Menurut Bakotic & Babic (2013) kepuasan kerja tentu saja merupakan masalah yang menarik baik dari sudut pandang karyawan maupun dari sudut pandang manajer dan ilmuwan. Di satu sisi, karyawan memiliki harapan dan sikap mereka sendiri.

Mereka ingin diperlakukan secara adil dan terhormat dan sebagai hasilnya mereka akan puas dengan pekerjaan mereka. Di sisi lain, manajer menginginkan pekerja yang puas, yang akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, yang akan berkomitmen, dan terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka. Para ilmuwan berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki implikasi untuk berbagai aspek perilaku organisasi. Implikasi ini dapat

menghasilkan perilaku positif dan negatif dan masing-masing organisasi berusaha menghindari perilaku negatif karena akan berdampak negatif pula pada pencapaian keseluruhan efektivitas organisasi dan kinerja organisasi. Itulah mengapa dalam penelitian ini kepuasan kerja digunakan dan bertindak sebagai variabel mediasi. Selain karena kepuasan kerja merupakan salah satu faktor krusial dalam suatu korporasi, peneliti ingin melihat apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Mengingat, lingkungan kerja dan budaya organisasi merupakan faktor internal dalam suatu perusahaan yang dianggap mampu mempengaruhi perasaan puas atau tidak puas dalam diri karyawan.

Sementara itu, kinerja itu sendiri merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau Dengan kata lain, kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan minat inti bagi organisasi mana pun karena mencerminkan produktivitas organisasi serta mencerminkan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan sesuai yang direncanakan. Itulah mengapa bahasan terkait kinerja karyawan menjadi sangat penting dilakukan.

Sebab tidak dapat dipungkiri fakta bahwa dalam kondisi bisnis saat ini, karyawan dan pengetahuan mereka menjadi faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu perasaan psikologis mereka dalam bekerja juga akan mengarah pada kinerja mereka dalam suatu perusahaan. Wibowo (2015:141) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja, karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Penelitian terbaru oleh Nimalathasan dan Brabete (2010) dan Hira & Waqas (2012) telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif pada

kinerja mereka di sektor perbankan. Meski demikian, penelitian Berghe & Hyung (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja justru tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian penelitian ini berfokus pada Bank BNI Syariah yang telah dianggap representatif dengan topik penelitian yang diambil. Dimana, dalam penelitian ini akan dilakukan penelitian atas pengaruh Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Sejauh ini Bank BNI Syariah memiliki pelayanan yang prima kepada para nasabahnya. Terbukti dengan diraihnya beberapa penghargaan bergengsi dari tahun ke tahun. Dari seluruh penghargaan tersebut, Bank BNI Syariah selalu berada di TOP 3 perbankan Syariah. Hal tersebut secara tidak langsung mengisyaratkan bahwa pegawai telah memiliki kinerja yang baik. Namun secara peringkat perusahaan perbankan yang dilihat dari aspek layanan karyawan, produk perbankannya serta aset perusahaan yang dimiliki, Bank BNI Syariah masih kalah dan posisinya berada dibawah Bank Mandiri Syariah dan Bank BRI Syariah yang direncanakan untuk merger menjadi Bank Syariah Indonesia. Belum lagi tingkat *turn over*-nya yang masih tinggi meskipun survei internal terkait kepuasan karyawan yang dilakukan secara rutin dari tahun ke tahun sangat tinggi yaitu sebesar 99,6% karyawan merasa puas bekerja di BNI Syariah. Hal ini sangat menarik untuk diulas dan menjadi penting untuk diteliti, dan dari sinilah ingin diketahui apakah kinerja para pegawai tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor atau variabel yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Sehingga dapat diketahui hasil empiris yang kemudian dikaitkan dengan teori-teori yang ada.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya dengan menggabungkan penelitian-penelitian tersebut kedalam desain penelitian

yang baru yaitu dengan digunakannya variabel mediasi. Meskipun penelitian terkait kinerja pegawai (Anindita, 2018; Hira & Waqas, 2012; Nimalathasan & Brabete, 2010; Samson et al., 2015) maupun kepuasan kerja (Agbozo, 2017; Belias, 2015; Hira & Waqas, 2012) pada sektor perbankan telah banyak dilakukan, namun masih jarang ditemukan desain penelitian terkait yang menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan variabel independen baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian sejenis yang terdahulu pun memiliki hasil yang variatif, sehingga ruang untuk mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi dengan mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja masih terbuka untuk diteliti. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu adanya penelitian lebih lanjut, salah satunya dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Kantor Bank BNI Syariah di Jawa Timur)” ini.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan mengenai pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bank BNI Syariah dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan atau organisasi kedepannya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, dirumuskan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah?

3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bank BNI Syariah?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bank BNI Syariah?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah?
6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah dimediasi oleh Kepuasan Kerja?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah dimediasi oleh Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah
2. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah
3. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bank BNI Syariah
4. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bank BNI Syariah
5. Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah
6. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah dimediasi oleh Kepuasan Kerja
7. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah dimediasi oleh Kepuasan Kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan diatas, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sehubungan dengan *work environment*, *organizational culture*, *job satisfaction* dan *job performance*. Utamanya pada perusahaan jasa keuangan yaitu sektor perbankan di Indonesia. Selain itu, penelitian ini diharap dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik *job satisfaction* dan *job performance*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan informasi tambahan bagi jajaran manajerial Bank BNI Syariah sehubungan dengan topik penelitian yaitu dengan *work environment*, *organizational culture*, *job satisfaction* dan *job performance*.





BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu digunakan dalam Penelitian ini akan dijabarkan sebagai berikut. Abdul Raziq & Raheela Maulabakhsh (2015) meneliti 210 pegawai pada *educational institutes, banking sector and telecommunication industry operating* di Kota Quetta, Pakistan terkait *Working Environment and Job Satisfaction* yang ada pada masing- masing perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini ditunjukkan dengan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai. Agbozo, et al (2017) juga melakukan penelitian serupa terhadap 105 Bank's staff di Ghana, hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar staf di bank puas dengan lingkungan kerja mereka terutama suasana fisik. lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh pada kepuasan karyawan.

Penelitian oleh Karamanis et al., (2019), dilakukan terhadap karyawan publik sektor di Daerah Epirus, Yunani yang setiap hari, melayani kebutuhan wilayah geografis yang luas. Dengan menggunakan *MSQ model*, hasil penelitian ini ditunjukkan dengan Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan.

kepuasan dari faktor endogen (misalnya aktivitas, kemandirian, kreativitas, dll.) Lebih tinggi daripada eksogen (misalnya hubungan manusia, remunerasi, kolega, kondisi kerja, dll.). Lebih lanjut, Bakotic & Babic (2013), meneliti terkait *Working Conditions and Job Satisfaction* pada pegawai *Croatian Shipbuilding Company*.

Dengan *regression analysis*, hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan. Hasil serupa juga ditemukan dalam Penelitian oleh Babu & Banu (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan.

Sabri, et al. (2011) meneliti *Organisational Culture* dan *Job Satisfaction* pada 347 guru di *Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities of Lahore*. Hasil penelitian ini ditunjukkan dengan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Qazi & Kaur (2017) melakukan penelitian serupa terhadap *368 faculty members of Indian private and government universities*, hasilnya konsisten dengan penelitian oleh Sabri, et al. (2011). Semetara itu Tsai (2011) meneliti *hospital nurses in Taiwan* dan Habib, et al (2014) meneliti 235 pegawai pada organisasi yang berbeda (*MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan*, dimana hasilnya konsisten menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Sementara itu, penelitian oleh Behzadi et al., (2012) menghasilkan temuan yang berbeda yaitu Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Sarker (2017), melakukan penelitian terkait *institutional Commitment and Motivation, Employee Relations, Compensation, Physical Work Environment, Training & Development, Promotion, Job Satisfaction (independent variables) and the Employee Performance (dependentvariable)* pada 328 pegawai pada level yang berbeda di bank Banglade. Hasil penelitian ini ditunjukkan dengan *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Chandrasekar, K. (2011) melakukan penelitian terkait *Workplace Environment* dan *Organizational Performance* terhadap 285 pegawai *public sector* dimana menunjukkan bahwa *Workplace environment* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja. Hasil serupa ditemukan dalam penelitian oleh Amusa et al. (2013) yang dilakukan terhadap 189 *academic librarians* dengan anova analisis, dimana hasilnya menunjukkan ada korelasi yang signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja pustakawan. Sementara itu, temuan yang berbeda ditunjukkan dalam penelitian oleh Samson, et al (2015) dimana lingkungan kerja (fisik) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Wambugu (2014) meneliti *Organizational Culture* dan *Employee Performance* terhadap 63 staff organisasi pada level berbeda. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Anindita & Tripathy (2018) melakukan penelitian terkait *Organizational Culture (Employee Satisfaction, Adaptability, Work Environment, Team Orientation, Employee Contribution, Employee Involvement and Benefits, Mission, Growth and Development, Recognition and Supervision)* dan *Employees' Performance* dengan menggunakan *Factors and Regression Analysis* pada 200 responden bank. Hasil penelitian ini ditunjukkan dengan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian oleh Misigo & Moronge (2017) dan Agwu (2014). Sementara itu, temuan yang berbeda ditunjukkan dalam penelitian oleh Paschal & Nizam (2016) dimana budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

Hira & Waqas (2012), melakukan penelitian pada *middle level employees* di sektor perbankan Pakistan. Hasil penelitian ini ditunjukkan dengan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja. Hasil tersebut serupa dengan penelitian oleh Trivellas, et al. (2015), Sarker, (2017) maupun Nimalathasan, B., & Brabete, V. (2010) dimana Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja. Penelitian Nimalathasan, B., & Brabete, V. (2010) ini mengungkapkan bahwa promosi tingkat tinggi, sistem pembayaran yang wajar,

pekerjaan yang sesuai dan kondisi kerja yang baik mengarah ke kinerja karyawan tingkat tinggi. Sementara itu, temuan yang berbeda ditunjukkan dalam penelitian oleh Berghe, V. & Hyung, Jae. (2011) dimana Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Hubungan Antar Variabel	Peneliti	Hasil
1	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	Abdul Raziq & Raheela Maulabakhsh (2015), Agbozo et al., (2017), Karamanis et al., (2019), Bakotic & Babic (2013), Babu & Banu (2018)	Lingkungan kerja (<i>working environment</i>) memil iki berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>) pegawai
2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Biswas (2015), Habib et al., (2014), Qazi &Kaur (2017), Sabri et al., (2011), Tsai (2011)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
		Behzadi et al., (2012)	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
3	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Sarker (2017), Sabir et al., (2012), El-Zeiny (2013), Chandrasekar (2011), Amusa et al., (2013)	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
		Samson et al., (2015)	Lingkungan kerja (fisik) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
		Naharuddin & Sadegi (2013)	Lingkungan Kerja (<i>supervisor support</i>) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
4	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Misigo & Moronge (2017), Wambugu (2014), Anindita & Tripathy (2018), Agwu (2014)	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja
		Paschal & Nizam (2016)	Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 2.1 Lanjutan

5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Nimalathasan & Brabete (2010), Hira & Waqas (2012), Sarker (2017), Trivellas et al., (2015)	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja
		Berghe & Hyung (2011)	Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja

Sumber: Jurnal Internasional Penelitian Terdahulu

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Lingkungan Kerja

2.2.1.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai tempat dengan sekelompok orang, dimana terdapat berbagai fasilitas pendukung yang dapat mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti, 2013: 23). Selain itu, Siagian (2014: 56) meyakini bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan tempat karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Bagi Siagian (2014: 103) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan semangat kerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja. Selain itu, lingkungan kerja juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.2.1.2 Klasifikasi Lingkungan Kerja

Menurut Agbozo et al., (2017) lingkungan kerja dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu sebagai berikut:

a. *Physical Work Environment*

Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang berkaitan dengan bukti fisik atau fisik dari pekerjaan yang sedang dilakukan. Lingkungan kerja fisik meliputi mesin, tata letak kantor, suhu, ventilasi dan pencahayaan. Lingkungan kerja fisik juga mencakup tingkat kebisingan dan ruang. Penelitian

telah menunjukkan bahwa tugas-tugas dengan beberapa kondisi seperti panas, kebisingan, dan pencahayaan secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kondisi mental/psikologis pekerja. Pengaturan lingkungan kerja fisik dapat mempengaruhi derajat dan sifat interaksi sosial antara rekan kerja.

b. Psychological Work Environment

Lingkungan kerja psikologis dapat dianggap sebagai elemen tempat kerja yang terkait dengan perilaku pekerja. Berdasarkan perilaku, terdapat tiga jenis fenomena psikologis di lingkungan kerja, yaitu emosi (suasana hati, gejala psikologis, gangguan afektif), kognisi (sikap, persepsi, pengambilan keputusan) dan perilaku (efektivitas, absensi, motivasi). Oleh karena itu, lingkungan kerja psikologis merupakan rangkaian karakteristik lingkungan kerja yang mempengaruhi emosi karyawan. Lingkungan kerja psikologis merupakan gambaran yang baik dari aktivitas psikologis pekerja selama jam kerja. Tema dalam lingkungan kerja mental adalah stres dan kebahagiaan/kesejahteraan.

c. Social Work Environment

Lingkungan kerja sosial berkaitan dengan pengaturan hubungan di tempat kerja. Ini juga termasuk hubungan antar rekan kerja, kemauan karyawan untuk saling membantu, dan kerja tim. Untuk mencapai lingkungan kerja yang progresif, sangat penting bagi individu untuk menghormati semua level personel di perusahaan. Rasa hormat pribadi di tempat kerja ini tidak terbatas pada masalah seperti diskriminasi dan pemisahan berdasarkan usia, jenis kelamin atau latar belakang etnis, pelecehan seksual, dan peran pribadi atau politik dalam membentuk hubungan kerja.

2.2.1.3 Dimensi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi yaitu sebagai berikut:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah segala kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan. Menurut (Siagian, 2014:59) dimensi lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

1. Bangunan tempat kerja

Selain menarik perhatian, keselamatan kerja juga menjadi pertimbangan untuk membangun gedung tempat kerja agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja.

2. Peralatan kerja yang memadai

Karyawan membutuhkan peralatan yang cukup karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya di dalam perusahaan.

3. Fasilitas

Karyawan membutuhkan fasilitas perusahaan sebagai penunjang untuk menyelesaikan pekerjaan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan beberapa hal yaitu bagaimana cara menjadikan karyawannya manusiawi, seperti menyediakan fasilitas istirahat dan tempat ibadah bagi karyawan setelah bekerja.

4. Tersedianya sarana angkutan

Transportasi yang nyaman, harga yang terjangkau dan fasilitas transportasi yang mudah dijangkau akan mendukung karyawan untuk tiba di tempat kerja tepat waktu.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan atasan. Siagian (2014:61) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

1. Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja adalah hubungan yang harmonis dengan rekan kerja tanpa saling campur tangan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi adalah adanya kerukunan dan kekeluargaan.

2. Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan antara bawahan atau karyawan dengan atasan harus dijaga dengan baik, rasa hormat dan saling menghormati antara atasan dan bawahan akan menimbulkan rasa hormat di antara semua orang.

3. Kerjasama antar karyawan

Kerja sama antar karyawan harus dijaga dengan baik, karena hal ini akan berpengaruh pada pekerjaannya. Jika hubungan kerjasama yang baik dapat terjalin antar karyawan, maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja terbagi atas lingkungan fisik maupun non fisik yang merupakan tempat dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari di tempat kerja. Pada penelitian ini akan digunakan dimensi pengukuran lingkungan kerja menurut Siagian (2014).

2.2.2 Budaya Organisasi

2.2.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Selain lingkungan organisasi, budaya organisasi juga perlu diperhatikan.

Hal ini dikarenakan budaya organisasi juga mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan proses organisasi. Artinya jika organisasi memiliki budaya giat yang baik, maka organisasi atau perusahaan akan lebih mungkin berhasil mencapai tujuan yang direncanakan, begitu pula sebaliknya. Menurut Tjahjono (2011: 74) budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan nilai dalam

tindakan yang telah terwujud dalam perilaku kerja keseharian para anggota atau karyawannya.

Menurut Suhardi (2018: 236) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh suatu organisasi sejak berdiri, tumbuh dan berkembang. Untuk menunjang kinerja diperlukan budaya organisasi yang konstruktif / kuat. Menurut Urum (2016: 95) budaya organisasi bersumber dari pendiri atau pemimpin, keberhasilan organisasi dan anggota baru. Schein dalam Ulum (2016: 95) mengemukakan bahwa pendiri dan pemimpin menciptakan budaya melalui proses penerapan keyakinan pribadi, nilai dan asumsi dasar serta strategi dan lingkungan mereka. Ketika strategi dan filosofi yang diajukan oleh pendiri berhasil, strategi filosofis menjadi sah dan kredibel untuk organisasi.

Budaya organisasi merupakan aspek sentral organisasi dan menyediakan fungsi komunikasi penting bagi anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat diartikan sebagai rangkaian simbol, norma atau aturan, tradisi, pola perilaku (verbal dan non verbal), ritual bahkan cerita yang berkembang dalam organisasi, yang mencerminkan kepribadian dan karakteristik organisasi (Ulum, 2016:96).

2.2.2.2 Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2016:129) fungsi dan manfaat budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan nuansa dan kesan unik yang membedakannya dengan organisasi lain, sehingga memberikan citra yang positif bagi organisasi / perusahaan dimata masyarakat / pelanggan
- b. Memiliki simbol dan nilai yang dibanggakan oleh anggota

c. Menginstruksikan/ mengarahkan anggota untuk berpikir secara konstruktif, berkontribusi secara aktif dan secara efektif mencapai tujuan organisasi / perusahaan

d. Membangun semangat tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi di antara anggota

2.2.2.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2016:131), dimensi budaya organisasi diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Kesadaran diri, anggota organisasi bekerja secara sadar untuk memperoleh kepuasan dari bekerja, mengembangkan, mematuhi peraturan dan menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi.

b. Keagresifan, anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tetapi realistis. Mereka merumuskan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan mengejarnya dengan antusias

c. Kepribadian, saling menghormati, keramahan, keterbukaan dan kepekaan terhadap kepuasan kelompok, dan sangat memperhatikan kepuasan pelanggan pelanggan internal dan eksternal (dari perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan di layani)

d. Performa, anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien

e. Orientasi tim, anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik dan komunikasi serta koordinasi yang efektif dengan partisipasi aktif anggota, sehingga diperoleh kepuasan yang tinggi serta komitmen bersama

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Pada penelitian ini akan digunakan dimensi pengukuran budaya organisasi menurut Edison, dkk (2016).

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2013: 117) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung karyawan terkait dengan pekerjaan atau situasinya. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan perasaan / emosi, semangat kerja, dan aspek yang tidak dapat dilihat dan digerakkan/diraba (Waworuntu, 2016: 189). Menurut penelitian Hira & Waqas (2012), manfaat kepuasan kerja organisasi adalah berkurangnya keluhan kepada pekerja, peningkatan tingkat turnover dan kehadiran, serta pengurangan biaya pelatihan akibat pemutusan hubungan kerja dengan karyawan, selain itu juga meningkatkan ketepatan waktu dan moral kerja para pekerja

Menurut pendapat Rivai & Sagala (2011: 860), kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan orang terhadap pekerjaan dan berbagai aspeknya. Banyak alasan mengapa perusahaan sangat perlu memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat diklasifikasikan menurut fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

a. Pertama-tama, manusia berhak untuk diperlakukan dengan adil dan dihormati, pandangan ini berdasarkan sudut pandang manusia. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perlakuan yang baik. Penting juga untuk memperhatikan indikator emosional atau kesehatan mental.

b. Kedua, dari segi kepentingan, kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antar unit organisasi dapat mendiagnosis potensi masalah. Buhler (1994) menekankan pandangannya bahwa upaya organisasi yang berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan dampak ekonomi pada perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi pada karyawan berada dalam risiko. Hal ini biasanya mengarah pada tingkat turnover yang lebih tinggi, disertai dengan peningkatan biaya pelatihan, dan dapat menyebabkan perilaku yang sama antar karyawan, yaitu mudah berganti perusahaan, sehingga mengurangi loyalitas.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah hal yang personal. Menurut sistem nilai yang berlaku pada dirinya, setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Semakin tinggi evaluasi kegiatan sesuai keinginan pribadi maka semakin tinggi pula kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Oleh karena itu, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan bagaimana seseorang merasa senang atau tidak bahagia, puas atau tidak puas dengan pekerjaannya.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Dapat atau tidaknya kepuasan kerja dapat ditingkatkan tergantung pada apakah kompensasi tersebut memenuhi harapan, kebutuhan, dan harapan karyawan. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan kompensasi karyawan secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat. Menurut Rivai & Sagala (2011: 860), secara teoritis terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan, efisiensi kerja, perilaku, sumber kendali, realisasi harapan gaji dan efisiensi kerja. Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah

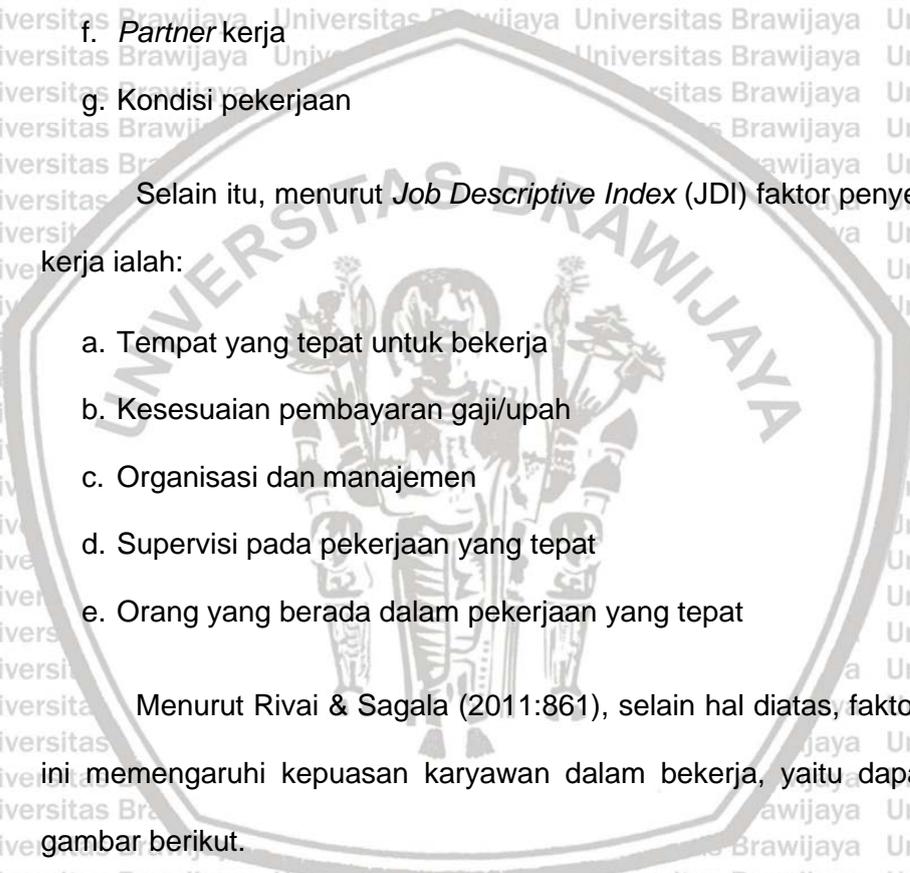
sebagai berikut:

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan
- b. Pengawasan/supervisi
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Peluang untuk berkembang
- e. Gaji dan benefit keuangan lainnya seperti adanya insentif
- f. *Partner* kerja
- g. Kondisi pekerjaan

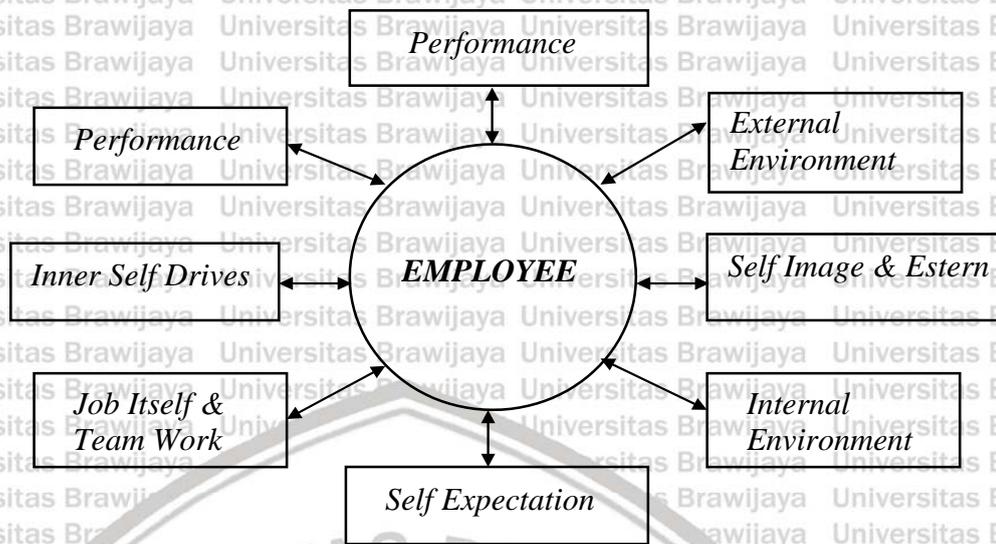
Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja ialah:

- a. Tempat yang tepat untuk bekerja
- b. Kesesuaian pembayaran gaji/upah
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Supervisi pada pekerjaan yang tepat
- e. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat

Menurut Rivai & Sagala (2011:861), selain hal diatas, faktor-faktor berikut ini memengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1
Reward Performance Model of Motivation



Sumber: Rivai & Sagala (2011: 861)

Seperti yang Anda lihat dari gambar di atas, seseorang melihat kemungkinan implementasi yang berhasil dalam berbagai cara. Sebagai personel yang menjalankan aktivitas, karyawan tersebut akan mengevaluasi pengetahuan dan keterampilannya untuk memperkenalkan apakah mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik guna mendapatkan remunerasi yang diharapkan.

2.2.3.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Sementara itu, terdapat beberapa dimensi pengukuran kepuasan kerja menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.2 Dimensi Kepuasan Kerja Menurut Ahli

Gibson, Ivancevich & Donnely (1993)	Ivanovich, Konopaske & Matteson (2006)
1. Gaji: jumlah gaji yang diterima dan dianggap gaji yang wajar	1. Imbalan: Jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan

Tabel 2.2 Lanjutan

<p>2. Pekerjaan. Situasi dimana oenugasan dianggap menarik dan menawarkan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan memiliki tanggung jawab</p>	<p>2. Pekerjaan itu sendiri. Se jauh mana pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan memberikan tanggung jawab</p>
<p>3. Kesempatan Promosi. Adanya kesempatan untuk maju</p>	<p>3. Peluang promosi. Adanya peluang untuk maju</p>
<p>4. Penyelia. Kemampuan supervisor untuk menunjukkan minat dan kepedulian terhadap karyawan</p>	<p>4. Supervisi. Kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung</p>
<p>5. Rekan sekerja. Rekan kerja/kolega menunjukkan sikap ramah dan memberi semangat</p>	<p>5. Rekan kerja. Se jauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten dan memberikan dukungan</p>
	<p>6. Kondisi pekerjaan. Se jauh mana lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan dan mendukung produktivitas</p>
	<p>7. Keamanan pekerjaan. Keyakinan bahwa posisi seseorang relatif aman dan ada peluang untuk dapat terus bekerja dalam organisasi</p>

Sumber: Edison, dkk (2016:216)

Sementara itu, terdapat dua dimensi untuk mengukur kepuasan menurut Herzberg dalam teori yang dikemukakannya yaitu *Two-Factor Theory* (1959), yaitu:

a. *Motivation factors*, dimana dimensi ini berkaitan erat dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Adapun indikatornya adalah:

- *Achievement*
- *Recognition*
- *Work itself*
- *Advancement*
- *Growth*

b. *Hygiene factors*, dimana dimensi ini berkaitan erat dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Adapun indikatornya adalah:

- *Company policy*

- *Relationship with boss*

- *Working conditions*

- *Relationship with peers*

- *Money*

- *Work security*

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan psikologis para pegawai yang dapat diidentifikasi sebagai rasa puas atau tidak puas sehubungan dengan pekerjaan dan aspek-aspek yang berkaitan dengannya. Dalam penelitian ini akan digunakan dimensi pengukuran kepuasan kerja sesuai dengan *Herzberg's two-factor theory* (1959).

2.2.4 Kinerja

2.2.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja mengacu pada hasil suatu proses berdasarkan syarat atau kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya dan diukur dalam jangka waktu tertentu (Edison et al., 2016: 190). Menurut Mangkunegara (2013:67) Istilah kinerja mengacu pada istilah prestasi kerja atau kinerja aktual (prestasi atau prestasi kerja aktual seseorang), yaitu kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas, atau pekerjaan seseorang harus memiliki tingkat kemauan dan kemampuan tertentu (Rivai & Sagala, 2011: 548). Kinerja adalah perilaku yang berwujud, sebagai prestasi kerja seorang karyawan berdasarkan perannya di perusahaan, semua orang dapat menunjukkannya. Kinerja karyawan sangat

penting bagi upaya perusahaan untuk mencapainya. Menurut penelitian Edison et al. (2016: 205), beberapa penelitian sebelumnya telah menjadikan kinerja pegawai sebagai isu inti dan dijadikan sebagai variabel terikat. Keberhasilan kinerja sebagian besar dipengaruhi oleh beberapa variabel independen, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, gaji, komitmen, kemampuan, lingkungan, komunikasi, motivasi dan pengakuan, sistem / prosedur, dll

2.2.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai & Sagala (2011:563) terdapat 3 manfaat penilaian kinerja yang akan dijelaskan lebih rinci sebagai berikut :

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai

Adapun manfaat yang dapat dirasakan oleh pegawai yang dinilai antara lain sebagai berikut:

- a. Motivasi meningkat
- b. Kepuasan kerja meningkat
- c. Terdapat kejelasan standar hasil yang diharapkan
- d. Terdapat peluang berkomunikasi ke atas
- e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

2. Manfaat bagi penilai

Adapun manfaat bagi penilai antara lain sebagai berikut:

- a. Kepuasan kerja meningkat

Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan a. kinerja

pegawai

b. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun pegawai

c. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai

d. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai

- Adapun manfaat yang dapat diperoleh perusahaan antara lain sebagai berikut:
- a. Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi
 - c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing pegawai.

Mengingat pentingnya evaluasi kinerja, manajemen perlu mempelajari manajemen kinerja dan semua aspek terkait. Jika proses dan evaluasi kinerja dilaksanakan dengan benar, dan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja pegawai / karyawan telah meningkat maka kinerja perusahaan / organisasi biasanya berhasil, yang disebut kausalitas. Dampaknya, pemegang saham menerima dividen yang lebih baik dan karyawan / karyawan menjadi lebih sejahtera (Edison, dkk., 2016: 190).

2.2.4.3 Dimensi Kinerja

Menurut Edison, dkk (2016:195) dimensi kinerja dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a. Target, merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan
- b. Kualitas, merupakan elemen penting karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan
- c. Waktu penyelesaian, dimana penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan
- d. Taat asas, tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar transparan dan

dapat dipertanggungjawabkan

Dalam penelitian Hira & Waqas (2012), salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai di sektor perbankan adalah dengan menggunakan "*Role Based Performance Scale*" yang dikembangkan oleh Theresa M Welbourne (1997). Lima dimensi yang digunakan yaitu *Job, Career, Innovator, Team* dan *Organization*.

Berdasarkan beberapa sudut pandang di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam proses menjalankan tugasnya dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan syarat atau ketentuan yang telah ditentukan dalam kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini akan digunakan dimensi pengukuran kinerja Theresa M Welbourne (1997).

2.2.5 Teori Kepuasan dan Kinerja

Dalam penelitian ini akan digunakan dua teori untuk menjelaskan hubungan antar variabel, yaitu teori kepuasan (*Two-Factor Theory*) dan teori kinerja (*Role-Based Performance Theory*). Penjelasan lebih lanjut dua teori tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

2.2.5.1 *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori yang menekankan pada faktor *Motivator-Hygiene*, mencoba menjelaskan kepuasan dan motivasi dalam organisasi yang dikembangkan oleh Herzberg (1959). Teori berfokus pada hasil kepuasan dan ketidakpuasan. Herzberg menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan berbeda-beda. Teori tersebut menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah produk dari faktor-faktor yang berbeda (yaitu motivasi).

Motivation Factors dan *Hygiene Factors*. Faktor motivasi dipandang sebagai kekuatan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. *Motivation Factors* adalah aspek pekerjaan yang membuat orang ingin melakukan dan membuat orang merasa puas. Pada saat yang sama, *Hygiene Factors* mencakup semua aspek lingkungan kerja, seperti kondisi kerja, masalah interpersonal, kebijakan organisasi, dll. (Hackman & Oldham, 1976; Dugguh & Dennis, 2014). Karena itu, faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja disebut pemuas atau motivator.

Teori ini dikagumi oleh banyak orang dan menjadi primadona model yang paling berguna untuk mempelajari kepuasan kerja (Kim, 2004). Namun, tinjauan pustaka mengungkapkan kritik terhadap teori ini (Karimi, 2007). Misalnya, peneliti tidak dapat membuktikan model tersebut secara empiris. Demikian pula, teori tersebut mengabaikan perbedaan individu dan mengasumsikan bahwa semua karyawan merespons dengan cara yang sama terhadap perubahan *Motivation Factors* dan *Hygiene Factors*.

2.2.5.2 Role-Based Performance Theory

Role-Based Performance Theory dikembangkan oleh Theresa M Welbourne (1997) melalui dua teori yaitu *Role Theory* dan *Identity*. Dari sinilah dilakukan generalisasi untuk menentukan ukuran kinerja (indikator untuk mengukur kinerja). *Role Theory* memberikan penjelasan mengapa kinerja harus dilakukan menjadi multidimensi, dan *Identity Theory* menyarankan cara menentukan dimensi mana yang akan dimasukkan dalam *Role-Based Performance*. Dengan menggunakan dua teori ini, Theresa M Welbourne (1997) menyarankan ukuran kinerja mencakup lima peran berbeda yaitu *Job*, *Career*, *Innovator*, *Team* dan *Organization*. Model konseptual ini dilaporkan setelah dilakukan studi validasi sebelumnya. Adapun penjelasan kedua teori tersebut adalah sebagai berikut (Welbourne & Erez, 1988):

a. Role Theory

Teori peran telah digunakan secara efektif oleh para peneliti di bidang psikologi, psikologi sosial, sosiologi, perilaku organisasi, dan manajemen sumber daya manusia sejak awal 1930-an. Banyak peneliti dari berbagai bidang ini telah menyimpulkan bahwa peran memainkan peran penting dalam struktur sosial (Mead, 1934; Turner, 1978), dan peran telah diakui sebagai pusat memahami perilaku karyawan dalam organisasi (Katz & Kahn, 1978). Menurut teori peran, harapan peran individu dipengaruhi oleh atribut pribadi dan konteks keberadaannya.

Dengan demikian, teori peran menyarankan bahwa kinerja karyawan akan menjadi fungsi baik bagi individu maupun organisasi. Teori ini merupakan kemajuan besar dalam penjelasan untuk kinerja karena menggabungkan keduanya aspek psikologis (kontribusi individu) serta sosiologis (kerangka kerja organisasi). Upaya-upaya sebelumnya untuk menjelaskan kinerja secara teoritis telah lalai untuk mengenali bahwa keduanya dapat berkontribusi secara bersamaan. Kontribusi penting dari teori peran untuk manajemen kinerja adalah kemampuannya untuk memberikan arahan untuk bagaimana menghindari kesalahan pengukuran dalam alat penilaian kinerja.

b. Identity Theory

Teori identitas menunjukkan suatu proses yang dengannya orang menggunakan sistem kontrol internal untuk menyaring informasi. Kemungkinan bahwa suatu peristiwa atau informasi akan memicu perilaku, dikaitkan dengan arti-penting peran tertentu (Thoits, 1991; 1992). Menurut Thoits "semakin penting peran identitas, semakin berarti, tujuan dan bimbingan perilaku individu harus berasal dari berlakunya (1991: 106). Pada gilirannya, semakin banyak makna yang kita peroleh dari suatu peran, semakin besar pedoman perilaku yang pada

akhirnya mengarah pada berlakunya perilaku yang terkait dengan peran itu. Jadi, organisasi dapat memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja dengan memengaruhi arti penting dari peran terkait pekerjaan.

Perusahaan mempengaruhi arti penting peran yang terkait dengan pekerjaan dalam berbagai cara termasuk perilaku yang memberi penghargaan, perilaku yang membutuhkan, pengakuan formal dan informal, dan bahkan hukuman ketika perilaku tidak diberlakukan. Karena organisasi yang berbeda memiliki harapan yang berbeda pula bagi karyawan mereka, arti penting peran kemungkinan besar akan berbeda di seluruh organisasi.



BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Konsep Penelitian

Setiap organisasi berusaha meraih tujuan mereka. Dalam hubungan ini mereka harus berkonsentrasi dalam banyak aspek. Dalam perspektif sumber daya manusia, suatu organisasi dianggap sebagai sumber daya yang penting oleh karena itu perhatian perlu diberikan kepada kualitas kehidupan kerja. Manajer perlu memahami cara terbaik untuk membuat bekerja lebih memuaskan bagi karyawan dan untuk mengatasi hambatan kinerja secara efektif. Persaingan bisnis saat ini sangat tinggi, karena itu setiap organisasi harus bersaing dengan organisasi lain. Dalam hubungan ini untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi harus mempertahankan kepuasan karyawan. Perlu bagi organisasi untuk memuaskan karyawan demi mencapai tujuan mereka.

Kepuasan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dalam penelitian ini lingkungan kerja dan budaya organisasi dianggap mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang bagus dapat dilihat dari adanya upah yang kompetitif, hubungan saling percaya antara karyawan dan manajemen, keadilan bagi semua karyawan dan juga beban kerja yang masuk akal dengan tujuan yang menantang namun dapat dicapai. Gabungan dari beberapa aspek tersebut membuat lingkungan kerja memiliki kondisi terbaik bagi karyawan untuk bekerja pada tingkat kepuasan yang tertinggi (Agbozo et al., 2017).

Menurut Spector (1997) dalam Belias et al., (2015) kepuasan kerja adalah salah satu aspek budaya organisasi yang telah banyak dipelajari, mulai dari desain pekerjaan hingga pengawasan. Menurut Belias et al., (2015) penelitian awal tentang hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja

menyarankan bahwa lingkungan kerja yang produktif mempromosikan pembangunan budaya organisasi tertentu dan pengalaman kepuasan kerja karyawan.

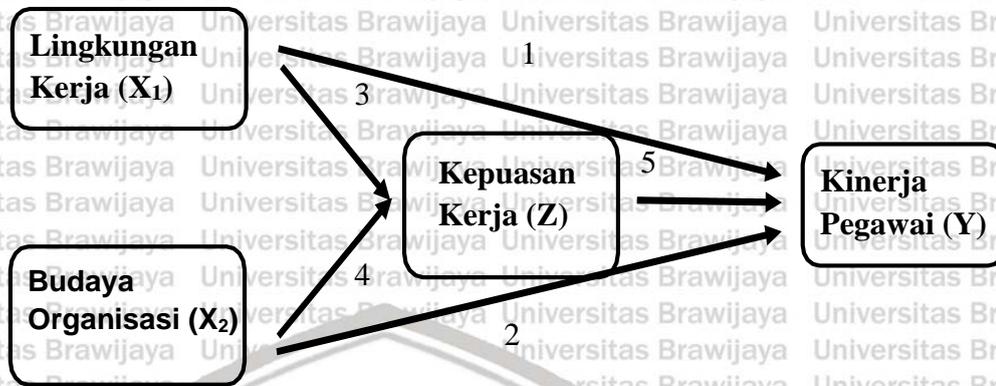
Selanjutnya, rasa puas atau tidak puas yang dirasakan oleh pegawai dalam pekerjaannya maupun dalam lingkungan perusahaan dapat pula mempengaruhi performanya dalam melakukan pekerjaan. Dimana, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab dan selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja pegawai menjadi penting karena akan berpengaruh pada kinerja korporasi yang juga berhubungan dengan kesejahteraan *stakeholders* dalam perusahaan.

Karyawan yang puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan tetap bersama organisasi (Bhanu & Babu, 2018). Robbins dan Judge (2015) menyatakan ada beberapa respons karyawan terhadap ketidakpuasan yaitu; keluar, suara, kesetiaan dan pengabaian. Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap keinginan mereka untuk berkomitmen dan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi tempat mereka bekerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan, maka arah penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disusun sebuah model kerangka konseptual penelitian sebagai berikut.

Gambar 3.1

Kerangka Konsep Penelitian



Keterangan Gambar:

1. Sarker (2017), Sabir et al., (2012), El-Zeiny (2013), Chandrasekar (2011), Amusa et al., (2013)
2. Misigo & Moronge (2017), Wambugu (2014), Anindita & Tripathy (2018), Agwu (2014)
3. Abdul Raziq & Raheela Maulabakhsh (2015), Agbozo et al., (2017), Karamanis et al., (2019), Bakotic & Babic (2013), Babu & Banu (2018)
4. Biswas (2015), Habib et al., (2014), Qazi & Kaur (2017), Sabri et al., (2011), Tsai (2011)
5. Nimalathan & Brabete (2010), Hira & Waqas (2012), Sarker (2017), Trivellas et al., (2015)

3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian, dimana kebenarannya perlu dilakukan pembuktian. Dalam penelitian ini hipotesis yang dikemukakan adalah sebagai berikut.

3.2.1 Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Chandrasekar (2011) berpendapat bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk menjadi lebih produktif guna meningkatkan keuntungan bagi organisasi. Lebih lanjut, Chandrasekar (2011) berpendapat bahwa keterampilan manajemen, waktu dan energi diperlukan untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi di era saat ini. Menurut Kohun (2002) dalam penelitian Samson et al., (2015), lingkungan tempat kerja yang sehat akan memberikan *good sense* pada perusahaan yang ditandai dengan rasa hormat yang mendukung keterlibatan karyawan dan menciptakan budaya kinerja tinggi yang mendorong inovasi dan kreativitas.

Menurut penelitian oleh Bhanu & Babu (2018), lingkungan kerja memainkan peran penting terhadap kinerja karyawan. Beberapa bisnis gagal memahami pentingnya lingkungan kerja untuk kepuasan kerja karyawan dan karenanya banyak menghadapi kesulitan selama bekerja. Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang menghindari tekanan pekerjaan. Hal ini membantu menciptakan hasil yang lebih baik dan meningkatkan produktifitas. Lingkungan kerja memungkinkan karyawan untuk bekerja secara bebas tanpa masalah yang mungkin menghambat mereka dari melakukan suatu pekerjaan hingga tingkat potensi penuh mereka. Berdasarkan kajian teoritis dan beberapa penelitian diatas, maka hipotesis yang dikembangkan yaitu:

H₁: Membaiknya Lingkungan Kerja akan mampu meningkatkan Kinerja Pegawai

3.2.2 Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Tanpa adanya budaya organisasi yang diterapkan pada suatu organisasi atau perusahaan, maka akan sangat sulit organisasi atau perusahaan tersebut mencapai tujuan yang diinginkan. Sebab, dengan adanya suatu budaya organisasi yang baik dan terarah dapat menjalankan pekerjaan dengan runtun

dengan hasil yang maksimal. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi sebagaimana dengan hasil penelitian Misigo & Moronge (2017). Penelitian yang dilakukan oleh Anindita & Tripathy (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari beberapa dimensi pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan di *Twin City*. Dimensi tersebut adalah *employee satisfaction, working environment and mission factors*. Berdasarkan kajian teoritis dan beberapa penelitian diatas, maka hipotesis penelitian yaitu:

H₂ : Membaiknya Budaya Organisasi akan mampu meningkatkan Kinerja Pegawai

3.2.3 Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Siagian (2014:103) berpendapat bahwa terdapat berbagai manfaat dari lingkungan kerja, salah satunya adalah lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimana kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut merupakan suatu refleksi dari perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan dimana dia bekerja. Dengan demikian lingkungan kerja yang tercipta dalam suatu perusahaan atau organisasi mampu mempengaruhi perasaan karyawan yang merujuk pada kepuasan kerja yang dirasakannya.

Sesuai dengan pendapat Robbins (2012:22) yang menyatakan bahwa terdapat 5 faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan, dimana salah satunya adalah kondisi kerja atau lingkungan kerja yang mendukung. Senada dengan hal tersebut, Chandrasekar (2011) berpendapat bahwa interaksi manusia dan manusia memainkan peran yang lebih dominan dalam kepuasan kerja keseluruhan dari pada uang.

Menurut Agbozo et al., (2017) lingkungan kerja yang bagus dapat dilihat dari adanya upah yang kompetitif, hubungan saling percaya antara karyawan dan manajemen, keadilan bagi semua karyawan dan juga beban kerja yang masuk akal dengan tujuan yang menantang namun dapat dicapai. Gabungan dari beberapa aspek tersebut membuat lingkungan kerja memiliki kondisi terbaik bagi karyawan untuk bekerja pada tingkat kepuasan yang tertinggi. Lingkungan kerja juga berdampak pada kepuasan kerja seperti hasil penelitian Bakotic dan Babic (2013) dimana karyawan lebih menyukai dan puas bekerja pada lingkungan kerja yang tidak beresiko. Berdasarkan kajian teoritis dan beberapa penelitian diatas, maka hipotesis yang dikembangkan yaitu:

H₃: Membaiknya Lingkungan Kerja akan mampu meningkatkan Kepuasan Kerja

3.2.4 Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997) dalam Belias et al., (2015) kepuasan kerja adalah salah satu aspek budaya organisasi yang telah banyak dipelajari, mulai dari desain pekerjaan hingga pengawasan. Menurut Belias et al., (2015) penelitian awal tentang hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja menyarankan bahwa lingkungan kerja yang produktif mempromosikan pembangunan budaya organisasi tertentu dan pengalaman kepuasan kerja karyawan (Hellreigel & Slocum, 1974; Schneider & Synder, 1975).

Hutcheson (1996) dalam Belias et al., (2015) mengemukakan bahwa karena dimensi kepuasan kerja adalah komponen dari suatu organisasi, dengan demikian kepuasan kerja adalah bagian dari evaluasi budaya organisasi.

Kepuasan kerja digambarkan sebagai perbedaan antara hasil yang diharapkan diterima oleh karyawan dan yang sebenarnya mereka terima. Oleh karena itu, kepuasan kerja terkait dengan karakteristik pekerjaan dan dievaluasi sesuai dengan apa yang karyawan anggap penting dan bermakna bagi mereka.

Evaluasi berbagai aspek pekerjaan oleh karyawan bersifat subyektif dan orang akan mencerminkan tingkat kepuasan yang berbeda di sekitar faktor yang sama. Penelitian yang dilakukan oleh Shurbagi dan Zahari (2012) menemukan bahwa hubungan antara empat jenis budaya organisasi (Klan, Adhokrasi, Pasar dan budaya Hirarki) dan lima aspek kepuasan kerja (Pengawasan, Manfaat, Hadiah, Operasi, dan kepuasan rekan kerja) adalah positif dan signifikan.

Berdasarkan kajian teoritis dan beberapa penelitian diatas, maka hipotesis penelitian yaitu:

H₄: Membaiknya Budaya Organisasi akan mampu meningkatkan Kepuasan Kerja

3.2.5 Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Bhanu & Babu (2018), Karyawan yang puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan tetap bersama organisasi.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan ada beberapa respons karyawan terhadap ketidakpuasan yaitu; keluar, suara, kesetiaan dan pengabaian.

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap keinginan mereka untuk berkomitmen dan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi tempat mereka bekerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Wibowo

(2015:141) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja, karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Penelitian terbaru oleh Nimalathasan dan Brabete (2010) dan Hira & Waqas (2012) telah

menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif pada kinerja mereka di sektor perbankan Semenanjung Jaffna, Srilanka. Berdasarkan kajian teoritis dan beberapa penelitian diatas, maka hipotesis penelitian yaitu:

H₅: Membaiknya Kepuasan Kerja akan mampu meningkatkan Kinerja Pegawai

3.2.6 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hanaysha (2016) lingkungan kerja adalah faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi. Lingkungan kerja mengacu pada suasana organisasi tempat karyawan melakukan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Karamanis et al., (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sementara itu penelitian oleh Nimalathasan & Brabete (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Khuong dan Le Vu (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka cenderung bekerja lebih efektif dan menikmati proses kerja dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak nyaman. Oleh karena itu, manajer harus meningkatkan aspek lingkungan kerja untuk memastikan kesejahteraan karyawan mereka. Sebab hal tersebut akan mempengaruhi kinerja yang dilakukan oleh karyawan/pegawai. Berdasarkan kajian teoritis dan beberapa penelitian diatas, maka hipotesis penelitian yaitu:

H_6 : Membaiknya lingkungan kerja di mediasi kepuasan kerja akan mampu meningkatkan kinerja pegawai

3.2.7 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian oleh Belias et al., (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut penelitian oleh Dekoulou & Trivellas (2015) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja dapat berpengaruh terhadap Kinerja Individual Pegawai (*Individual Performance*). Dalam penelitian Dekoulou & Trivellas (2015) disebutkan bahwa karyawan yang puas merasakan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi mereka, sangat

termotivasi untuk bekerja lebih keras dan akhirnya cenderung mencapai kinerja individu yang superior (Judge et al., 2001; Lee et al., 2010; Rigopoulou et al., 2011). Berdasarkan kajian teoritis dan beberapa penelitian diatas, maka hipotesis

penelitian yaitu:

H₇ : Membaiknya budaya organisasi di mediasi kepuasan kerja akan mampu meningkatkan kinerja pegawai

3.3 Definisi Operasional Variabel

Dalam kerangka konsep diatas, dapat diketahui bahwa terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Adapun definisi masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan fisik maupun non fisik dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari di tempat kerja. Dimensi yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah sebagaimana menurut Siagian (2014) dalam bukunya yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

3.3.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Dimensi yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini adalah menurut Edison, dkk (2016) dalam bukunya yang diadaptasi dari beberapa penelitian terdahulu yaitu kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim.

3.3.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah perasaan psikologis berupa rasa puas atau tidak puas yang dirasakan oleh pegawai sehubungan dengan pekerjaan dan aspek-aspek yang berkaitan dengannya. Dimensi yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah menurut Edison, dkk (2016) dalam bukunya yang diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh Gibson et al., (1993) yaitu upah, pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia, rekan sekerja.

3.3.4 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab dan selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini menggunakan “*Role Based Performance Scale*” yang dikembangkan oleh Theresa M Welbourne (1997) dalam Hira & Waqas (2012).

Berdasarkan konsep yang diuraikan diatas, maka dapat dijelaskan operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Lingkungan Kerja Siagian (2014), Samson et al., (2015)	Lingkungan kerja fisik	Bangunan tempat kerja
		Peralatan kerja yang memadai
		Fasilitas
	Lingkungan kerja non fisik	Tersedianya sarana angkutan
		Hubungan rekan kerja setingkat
		Hubungan atasan dengan karyawan
Budaya Organisasi Edison, dkk (2016)	Keagresifan	Kerjasama antar karyawan
		pegawai penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan
		pegawai menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikannya dengan baik

Tabel 3.1 Lanjutan

	Kepribadian	Setiap pegawai saling menghormati dan memberikan salam pada saat Perjumpaan
		Pegawai sangat menghargai dan menghormati pelanggan dan melayani
		Antar bagian yang ada, memandang bagian lain sebagai pelanggan internal yang harus dilayani
		Anggota kelompok saling membantu
		Masing-masing pegawai saling menghargai perbedaan pendapat
	Orientasi Tim	Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan
		Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik
Kepuasan Kerja Herzberg (1959) dalam Hira & Waqas (2012)	<i>Motivation Factors</i>	Menempatkan pegawai sesuai prestasi atau bakat yang dimiliki Pegawai
		Pengakuan dan perhatian yang diberikan kepada pegawai
		membantu karyawan percaya bahwa tugas yang mereka lakukan adalah penting dan bermakna
		Memberi wewenang tambahan kepada karyawan dalam aktivitas mereka, memberi mereka kebebasan kerja dan kekuasaan yang cukup
		Kesempatan bertumbuh dalam perusahaan
	<i>Hygiene Factors</i>	Kebijakan, administrasi, dan prosedur yang ada dalam perusahaan
		Hubungan dengan atasan
		Kondisi pekerjaan
		Hubungan dengan teman-teman sekanor
		Gaji, tunjangan atau kompensasi yang diterima
Kinerja "Role Based Performance Scale", Theresa M Welbourne (1997) dalam Hira & Waqas (2012)	<i>Job</i>	Keamanan kerja dalam hal ini bebas dari phk, pelecehan, diskriminasi, penindasan
		Kuantitas hasil kerja
		Kualitas hasil kerja
		Akurasi kerja
		Membuat kemajuan dalam karirnya
	<i>Career</i>	Mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk karir masa depannya.

Tabel 3.1 Lanjutan

<i>Innovator</i>	Bekerja untuk mengimplementasikan ide-ide baru
	Menciptakan proses dan rutinitas yang lebih baik
<i>Team</i>	Bekerja sebagai bagian dari tim atau kelompok kerja
	Memastikan kelompok kerjanya Berhasil
	Menanggapi kebutuhan orang lain dalam kelompok kerjanya
<i>Organization</i>	Melakukan hal-hal yang membantu orang lain ketika itu bukan bagian dari pekerjaannya
	Bekerja untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif.

Penelitian kuantitatif merupakan metode ilmiah yang datanya berbentuk digital dan dapat diolah dan dianalisis dengan menggunakan perhitungan matematis.

Menurut penelitian terkait oleh Sekaran (2017), kita dapat melihat hubungan antara variabel dan tingkat ketergantungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Variabel yang dipakai dalam penelitian ini ada tiga yakni variabel bebas, variabel terikat dan variabel mediasi. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu Lingkungan Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai (Y2), serta variabel mediasi adalah Kepuasan Kerja (Y1). Menurut Hair et al., (2010) permasalahan dalam penelitian yang mempunyai karakteristik hubungan berjenjang dan jenis variabel semacam itu, maka teknik analisis yang digunakan menggunakan persamaan stimulus dengan teknik estimasi *path analysis*. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) yang bertujuan untuk melihat pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel dependen. Analisis akan diuji dengan menggunakan Software *WarpPLS 5.0*, dengan demikian akan diketahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat dengan melalui variabel mediasi.

4.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang perwakilan masing-masing kota se Jawa Timur yaitu Tulungagung, Surabaya, Sumenep, Sidoarjo, Pasuruan, Mojokerto, Malang, Madiun, Kediri, Jember, Gresik, Batu, Banyuwangi. Penelitian dilakukan selama 6 bulan yaitu pada bulan Mei – Oktober 2020.

4.3 Populasi Penelitian

Menurut Sekaran (2013) populasi adalah kelompok masyarakat yang menarik bagi peneliti untuk melakukan penelitiannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Cabang Bank BNI Syariah se Jawa Timur yang berada di level *middle management* dan *low management*. Adapun rincian jumlah populasi yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Jumlah Sampel Penelitian

Kantor Cabang	Jumlah
Tulung Agung	38
Surabaya	39
Sumenep	39
Sidoarjo	41
Pasuruan	40
Mojokerto	42
Malang	41
Madiun	39
Kediri	41
Jember	42
Gresik	41
Batu	38
Banyuwangi	39
TOTAL	520

Sumber: Data Internal Bank BNI Syariah 2020

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 520 pegawai Bank BNI Syariah.

4.4 Sampel Penelitian

Sampel yang diambil dari populasi harus representatif, oleh karena itu diperlukan suatu teknik sampling. Penelitian ini menggunakan pendekatan *probability sampling*, dimana pendekatan yang digunakan adalah sampling jenuh. Menurut Ferdinand (2014) sampling jenuh merupakan seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan menggunakan sampling jenuh maka jumlah keseluruhan sampel yang dipakai untuk penelitian ini sebanyak 520 responden. Jumlah ini sesuai dengan pendapat Hair et al., (2010) yang menyebutkan bahwa untuk ukuran sampel yang jumlahnya lebih dari 30 sampel dan kurang dari 500 sampel sudah cukup untuk penelitian.

Dari jumlah seluruh sampel yaitu 520 responden, hanya 394 (75,76%) responden yang bersedia mengisi kuesioner penelitian dalam kurun waktu dari bulan Mei – Oktober. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa kendala yaitu adanya *pandemic covid- 19* sehingga proses penyebaran kuesioner terhambat perijinan dan perubahan kebijakan internal manajemen. Selain itu, responden mengeluh item kuesioner terlalu banyak sehingga terdapat beberapa item yang terlewat (kosong) dan tidak memenuhi kelengkapan data. Sebanyak 87 responden kuesioner telah diterima selama kurun waktu 1 Mei- 31 Mei 2020 yang kemudian digunakan untuk uji pilot. Sedangkan sisanya sebanyak 307 respon diterima dalam kurun waktu awal Juni hingga akhir Oktober yang kemudian akan digunakan untuk uji hipotesis *SEM-PLS* dengan menggunakan *WarpPLS 5.0*.

4.5 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini memakai sumber data yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Menurut Uma Sekaran (2017) data primer mengacu pada data yang didapatkan peneliti secara langsung terkait variable ketertarikan bagi tujuan tertentu dari studi. Sementara data sekunder mengacu pada data yang dihimpun dari berbagai sumber yang telah ada. Adapun untuk mendapatkan data primer digunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu teknik kuesioner dan wawancara. Menurut Sekaran (2013), teknik kuesioner adalah dengan merumuskan beberapa pertanyaan tertulis pada responden untuk mendapatkan jawaban. Sementara teknik wawancara adalah teknik tanya jawab langsung peneliti dengan narasumber. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan melalui wawancara terstruktur, akan memudahkan untuk tahu persis informasi apa yang ingin didapatkan dari narasumber, dapat memudahkan dalam menyusun daftar pertanyaan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yaitu berupa buku, artikel dan jurnal.

4.6 Teknik Pengukuran Variabel

Pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini memakai skala likert. Menurut Uma Sekaran (2013), skala likert ialah skala yang dibuat untuk mengetahui seberapa besar tingkat kesetujuan responden kepada suatu pernyataan yang diberikan kepada responden. Adapun skala likert yang dipakai di dalam penelitian ini terdiri dari:

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

4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.7.1 Uji Validitas

Menurut Uma Sekaran (2013), uji validitas menguji seberapa baik instrumen yang dikembangkan dengan konsep yang ditujukan untuk mengukur variabel tertentu. Data dapat dikatakan valid apabila data yang diperoleh tidak berbeda dengan data asli yang terjadi saat penelitian. Uji kuesioner menghasilkan data dan digunakan untuk pengujian validitas konstruks. Dalam penelitian ini uji validitas yang akan digunakan adalah validitas konvergen dan validitas diskriminan yang penjelasannya sebagai berikut:

a. *Convergent Validity* untuk setiap indikator

Validitas konvergen dapat disimpulkan dari nilai koefisien korelasi antara skor variabel laten dengan skor indikator reflektif. Pada analisis faktor, hal ini dapat dilihat pada nilai (*factor loading*). Beberapa ilmuwan menyebutkan bahwa jika nilai loading factor lebih besar sama dengan 0.5 – 0.6 dinilai cukup sebagai standar terpenuhinya validitas konvergen.

b. *Discriminant Validity* untuk setiap indikator

Validitas diskriminan didapatkan dengan melihat nilai *loading* dan *cross loading*. Jika nilai *loading* dari setiap indikator pada variabel bersangkutan lebih besar dari nilai *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dapat dikatakan memenuhi nilai validitas diskriminan.

c. *Discriminant Validity* untuk kuesioner (keseluruhan indikator)

Metode untuk melihat validitas diskriminan indikator keseluruhan dapat dilihat dengan cara mengkomparasikan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) dalam setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten bersangkutan dengan variabel laten lainnya.

4.7.2 Uji Reliabilitas

Uma Sekaran dan Bougie (2013) menyebutkan bahwa uji reliabilitas digunakan untuk menguji seberapa konsisten sebuah instrumen penelitian. Hasil dari kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban atas pernyataan adalah konsisten (Ghozali, 2011). Suatu pernyataan disebut reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Sugiyono, 2011). Selain itu salah satu ukuran reliabilitas kuesioner yang dipakai pada penelitian ini yaitu *composite reliability*. Menurut Solimun, dkk (2017), suatu kuesioner dikatakan memiliki reliabilitas komposit baik apabila nilai *composite reliability* ≥ 0.70 , meskipun bukan menjadi tolok ukur pasti.

4.8 Teknik Analisis Data

4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa analisis deskriptif ialah statistik yang dipergunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terhimpun dengan membuat kesimpulan yang berlaku umum. Statistik deskriptif merupakan data statistik yang berkaitan dengan keterangan atau penjelasan mengenai suatu keadaan. Rumus nilai frekuensi adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

Keterangan :

P = Presentase distribusi frekuensi

F = Frekuensi

N = Jumlah total responden

Untuk mempermudah penentuan klasifikasi dari tiap variabel maka ditentukan dengan perhitungan panjang kelas interval. Rumus yang

dipergunakan untuk menghitung panjang dari kelas interval ialah sebagai berikut:

$$\text{Panjang Kelas interval} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Jumlah kriteria}}$$

Dengan begitu kategorisasi pada analisis deskriptif ialah sebagai berikut:

1 – 2.33 = kurang

2.34 – 3.67 = cukup

3.68 – 5 = baik

4.8.2 Analisis Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) dengan WarpPLS

Penelitian ini menggunakan *structural equation modeling (SEM)* yang merupakan pemodelan statistika melibatkan hubungan antar variabel dan juga model indikator secara simultan. Menurut Solimun, et al (2017), langkah-langkah pemodelan persamaan struktural dengan *software WarpPLS* adalah sebagai berikut:

1. Merancang Struktural (*Inner Model*)

Inner model dirancang untuk menciptakan hubungan di antara variabel-variabel laten.

2. Merancang Pengukuran (*Outer Model*)

Merancang *outer model* yakni menentukan apakah suatu variabel mempunyai indikator yang bersifat formatif atau reflektif.

3. Mengkonstruksi diagram jalur

Pada tahap ini akan dilakukan konstruksi diagram jalur untuk mengetahui arah hubungan yang akan diteliti dalam penelitian.

4. Diagram Jalur

a. *Outer model*, yaitu hubungan pada variabel laten dengan parameternya atau disebut juga sebagai *measurement model* atau *outer relation*.

- b. *Inner model*, yaitu hubungan di antara variabel-variabel laten yang menjelaskan relasi antar variabel laten berdasarkan teori substansif pada penelitian.
- c. *Weight relations*, estimasi nilai variable laten.

5. Pendugaan/estimasi parameter

Estimasi parameter dilakukan pada outer model dan inner model. Algoritma analisis outer model pada dasarnya merupakan proses perhitungan data variabel laten yang bersumber dari data indikator. Algoritma analisis dalam inner model merupakan suatu metode dan proses perhitungan koefisien jalur yang merupakan koefisien pengaruh hubungan di antara variabel-variabel laten.

6. Evaluasi *Goodness of Fit*

- a. *Outer Model*, yaitu pengujian validitas dan reliabilitas instrument penelitian
- b. *Inner Model*, model selayaknya mempunyai *Goodness of Fit* yang baik sebelum interpretasi dilakukan pada hasil uji hipotesis. *Goodness of Fit* merupakan indeks dan standar kebaikan relasi di antara variabel-variabel laten yang berhubungan juga dengan presumsinya. Adapun *Goodness of Fit Model* pada analisis WarpPLS adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2 *Goodness of Fit Model*

No	Model Fit and Quality Indices	Kriteria Fit
1	<i>Average path coefficient (APC)</i>	$p < 0.05$
2	<i>Average R-squared (ARS)</i>	$p < 0.05$
3	<i>Average adjusted R-Squared (AARS)</i>	$p < 0.05$
4	<i>Average block VIF (AVIF)</i>	Acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3
5	<i>Average full collinearity VIF (AFVIF)</i>	Acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3
6	Tenenhaus GoF (GoF)	Small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36
7	<i>Sympson's paradox ratio (SPR)</i>	Acceptable if ≥ 0.7 , ideally =1

8	<i>R-squared contribution Ratio (RSCR)</i>	Acceptable if ≥ 0.9 , ideally =1
---	--	---------------------------------------

Tabel 4.2 Lanjutan

9	<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i>	Acceptable if ≥ 0.7
10	<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i>	Acceptable if ≥ 0.7

Sumber : Solimun, dkk (2017:118)

7. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis koefisien jalur pengaruh variabel endogen terhadap eksogen, pengaruh variabel eksogen terhadap endogen dan faktor komponen dilakukan dengan menggunakan metode *resampling Bootstrap*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *t-test*, apabila didapatkan nilai *p-value* ≤ 0.10 (Alpha 10%) maka dapat dikatakan *weakly significant*, apabila nilai *p-value* ≤ 0.05 (Alpha 5%) maka dapat dikatakan *significant* dan jika nilai *p-value* ≤ 0.01 (Alpha 1%) maka dapat dikatakan *highly significant*.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum BNI Syariah

Bank BNI Syariah merupakan Bank Umum Syariah yang berangkat dari sebuah unit usaha syariah dari Bank Negara Indonesia dan merupakan anak perusahaan dari PT BNI Persero, TBK. Namun sejak tahun 2010 unit usaha syariah tersebut telah berubah dengan nama PT Bank BNI Syariah dengan dasar hukum pendirian Surat Keputusan Menteri Hukum & HAM Nomor AHU-15574, AH.01.01.tahun 2010, tanggal 25 maret 2010.

Bank BNI Syariah Bergerak di bidang usaha perbankan syariah sesuai dengan Anggaran Dasar BNI Syariah No. 160 tanggal 22 Maret 2010. Adapun segmen usaha pembiayaan Bank BNI Syariah terdiri dari 4 segmen yaitu bisnis komersial (*commercial business*), bisnis konsumen dan ritel (*consumer & retail business*), bisnis mikro (*micro business*), bisnis treasury dan internasional (*treasury & international business*). Berikut ini proporsi kepemilikan saham dari Bank BNI Syariah yaitu sebagai berikut:

1. PT Bank Negera Indonesia (Persero) TBK = 99,95%
2. PT BNI Life Insurance = 0,05%

Dalam operasionalnya, Bank BNI Syariah hingga saat ini telah memiliki 68 kantor cabang (*branch offices*), 300 kantor cabang pembantu (*sub-branches*), 13 kantor kas (*cash office*), 8 kantor fungsional (*functional office*) 23 mobil layanan gerak (*mobile services vehicles*), 55 payment point, 202 mesin ATM BNI dan 1500 outlet. Sementara itu, di Jawa Timur sendiri sebagai objek penelitian ini, Bank BNI Syariah memiliki kantor cabang yang tersebar di beberapa kota

yaitu Tulungagung, Surabaya, Sumenep, Sidoarjo, Pasuruan, Mojokerto, Malang, Madiun, Kediri, Jember, Gresik, Batu, Banyuwangi.

Bank BNI Syariah sendiri memiliki visi berupa menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja. Adapun misi BNI Syariah adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan
2. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah
3. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
4. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah
5. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan, salah satu hal yang dilakukan oleh BNI Syariah adalah terus berupaya menerapkan praktik terbaik *Good Corporate Governance* (GCG). Untuk itu, BNI Syariah selalu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku serta melakukan perbaikan dan penyempurnaan pengelolaan GCG secara berkelanjutan. Bank BNI Syariah memiliki beberapa pencapaian luar biasa pada tahun 2020.

Beberapa penghargaan tersebut adalah:

1. *The Iconomics Awards 2020 - 20 Pilar Finansial Indonesia Award 2020*
2. *Infobank Digital Brand Awards 2020 - 1st Tabungan Bank Umum Syariah 2020*
3. *Infobank Digital Brand Awards 2020 - 3rd Bank Umum Syariah 2020*
4. *Indonesia Financial Top Leader Award 2020 - Best Leader For Business Sustainability Through Business Innovation Sharia Bank Buku III*

5. Infobank Award 2020 - Financial Performance Full Year 2019 With Predicate Excellent

Sama seperti Bank Syariah pada umumnya, Bank BNI Syariah juga memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) guna mengawasi operasional bank secara independen sesuai prinsip syariah. Tidak hanya mengawasi, DPS juga bertugas untuk memberikan nasihat dan saran kepada direksi. Berikut ini DPS yang ada di Bank BNI Syariah yaitu:

1. Dr. Hasanudin, M.Ag, bertindak sebagai ketua dan diangkat dalam RUPS Tahunan tanggal 27 April 2018 sebagai anggota Dewan Pengawas Syariah, dan ditunjuk sebagai Ketua Dewan Pengawas Syariah dalam RUPSLB tanggal 9 Oktober 2019.
2. Ah. Azharuddin Lathif, M.Ag, M.H., bertindak sebagai anggota dan diangkat dalam RUPSLB tanggal 9 Oktober 2019 sebagai anggota Dewan Pengawas Syariah. Dimana sebelumnya pernah menjabat sebagai staff ahli Dewan Pengawas Syariah BNI Syariah (2018-2019).

5.2 Deskripsi Karakteristik Responden

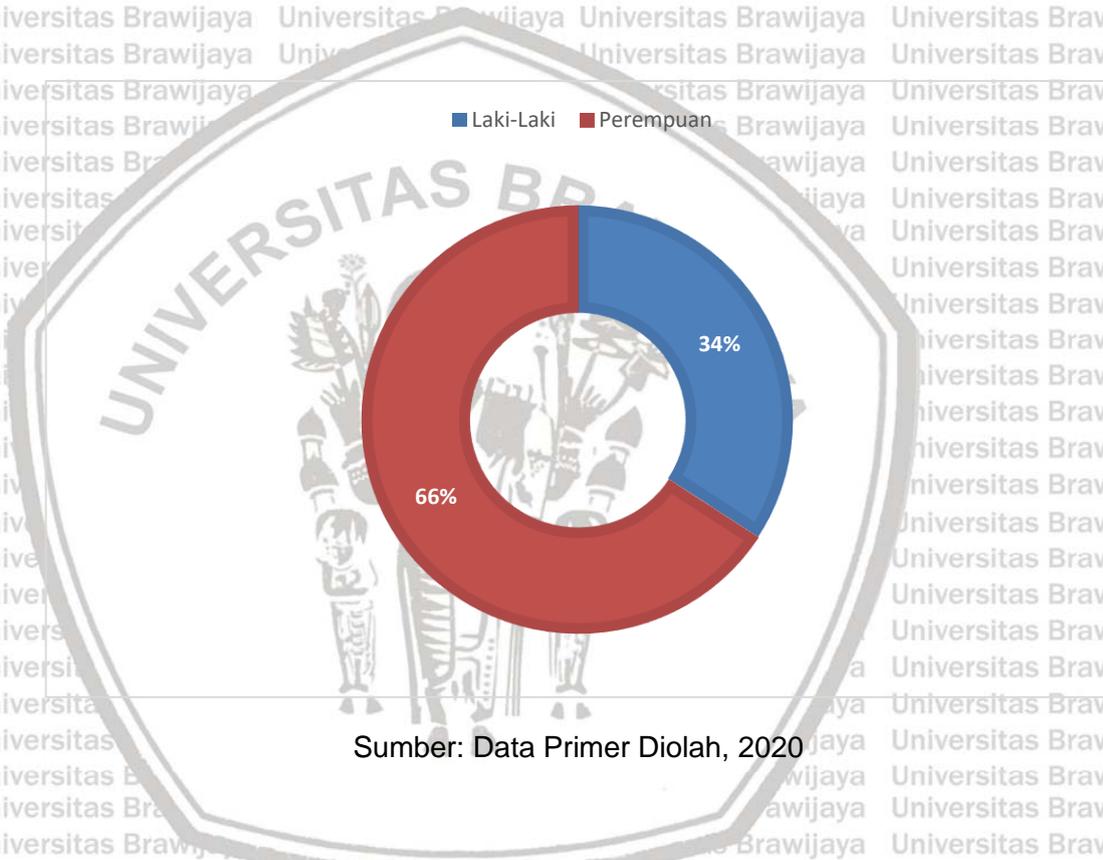
Responden dalam penelitian ini merupakan pegawai BNI syariah se Jawa Timur dengan kisaran umur 21 – 45 tahun. Adapun karakteristik responden yang akan dijelaskan dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan dan lamanya bekerja. Responden dalam penelitian ini sejumlah 307 pegawai dengan metode pengumpulan data berupa kuesioner. Hasil analisis deskriptif responden dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pegawai yang bekerja di BNI Syariah Jawa Timur lebih didominasi oleh perempuan yaitu sebanyak 202 pegawai. Sementara itu untuk pegawai laki-laki hanya sebanyak 105 pegawai atau sebesar 34%. Berikut ini Gambar 5.1 menyajikan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Gambar 5.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



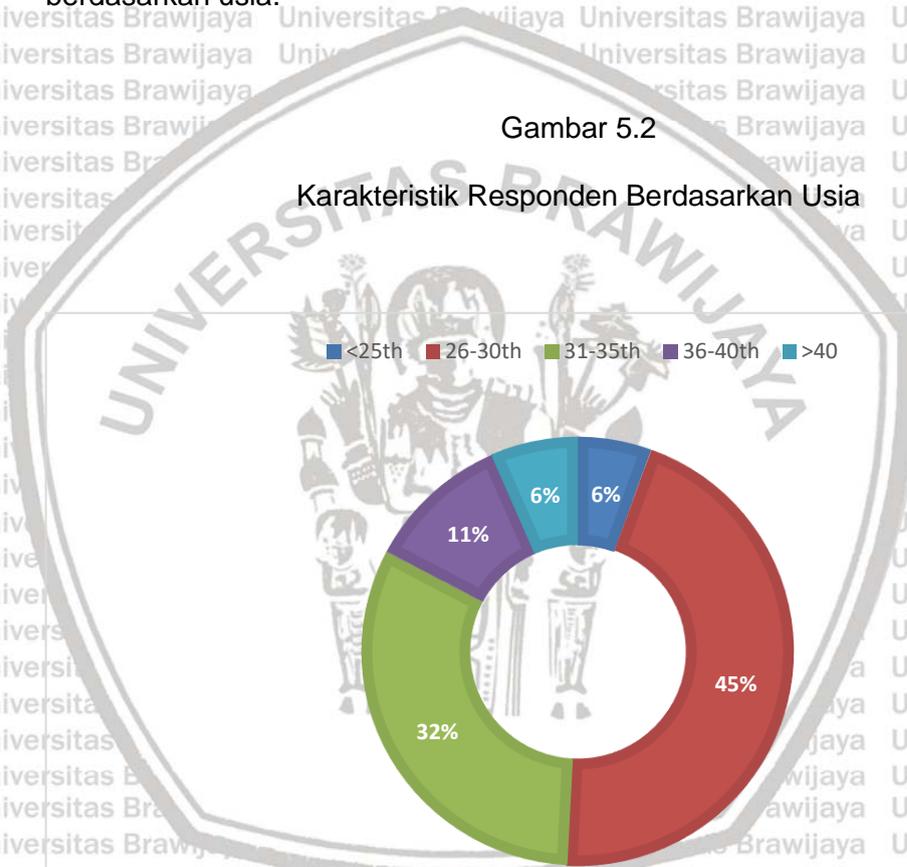
Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan gambar 5.1 diatas, dapat ditarik kesimpulan jika gender masih menjadi hal penting di industri perbankan, utamanya di BNI Syariah. Tidak dapat dipungkiri jika pada industri perbankan, pegawai perempuan masih mendominasi dalam segi kuantitas karena beberapa divisi masih banyak menggunakan perempuan untuk mengisi pekerjaan tersebut. Misalnya saja *teller*, *customer service*, *admin* maupun yang duduk di jajaran manajemennya. Hanya

beberapa saja pegawai laki-laki yang lebih banyak bekerja di lapangan sebagai staff *funding, surveyor, collector* maupun *sales*.

5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pegawai yang bekerja di BNI Syariah Jawa Timur dalam penelitian ini berusia sekitar 21-45 tahun. Adapun karakteristik responden dibagi menjadi 5 kategori. Berikut ini Gambar 5.2 menyajikan data karakteristik responden berdasarkan usia.



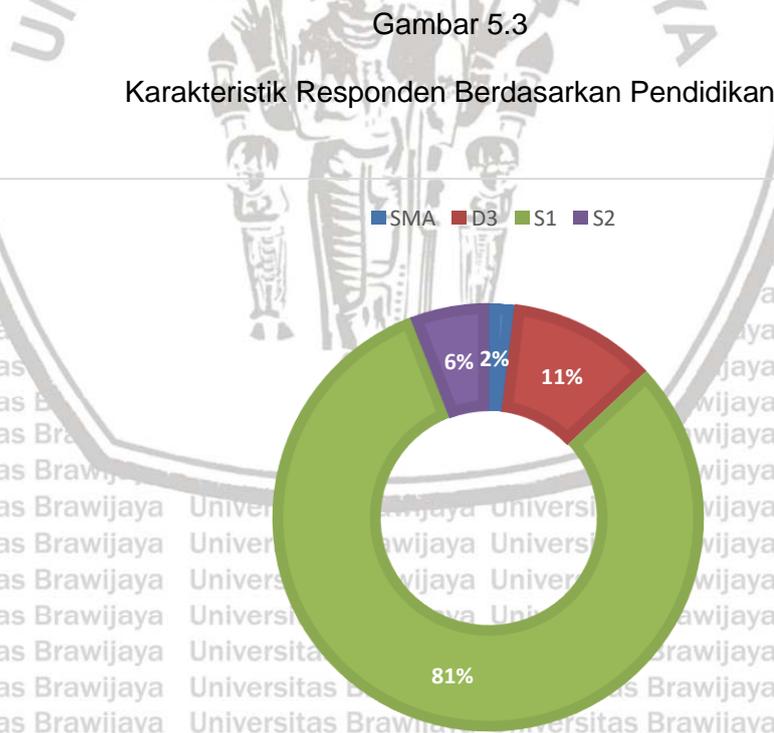
Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan gambar 5.2, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja di BNI Syariah Jawa Timur mayoritas berada di rentang usia produktif yaitu 26-35 tahun. Dimana jumlah terbesar yaitu 45% atau sebanyak 136

pegawai berada di rentang usia 26-30 tahun. Hal ini menjadi mungkin karena di industri perbankan, usia juga menjadi salah satu elemen penting untuk menunjang pekerjaan. Bukan rahasia umum lagi jika di industri perbankan tidak terkecuali BNI Syariah mengedepankan penampilan, produktivitas dan *figure* yang *fresh* dan itu semua dimiliki oleh kaum milenial dengan usia-usia produktif 26-35 tahun. Sebab pada rentang usia tersebut pegawai dinilai memiliki performa yang prima dengan ide-ide kreatif yang sangat berguna bagi perusahaan.

5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Berdasarkan data penelitian pegawai BNI Syariah dari pengambilan dengan kuesioner, dapat diperoleh data terkait pendidikan terakhir yang ditempuh pegawai. Berikut ini Gambar 5.3 menyajikan data karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan.



Sumber: Data Primer Diolah, 2020

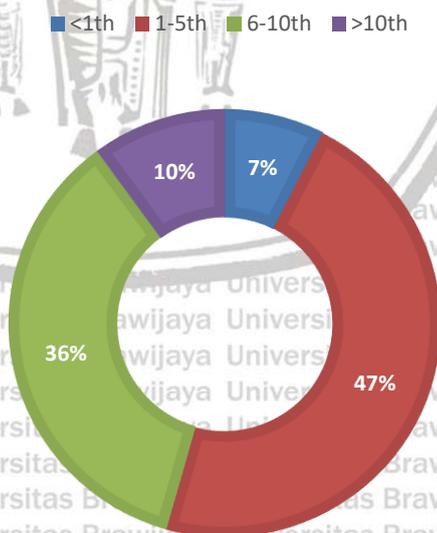
Dari gambar 5.3, dapat disimpulkan bahwa pegawai BNI Syariah Jawa Timur mayoritas merupakan lulusan sarjana perguruan tinggi (S1) yaitu sebesar 81% atau sebanyak 249 pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh, tidak ditemukan latar belakang pendidikan SD maupun SMP. Pendidikan minimal yang ada adalah SMA yaitu sebesar 2% saja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pada BNI Syariah dibutuhkan skill, kompetensi dan juga pengetahuan yang mumpuni yang dimiliki oleh lulusan perguruan tinggi.

5.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Karakteristik responden lainnya yang didapatkan dari distribusi kuesioner kepada responden adalah masa bekerja. Masa bekerja merupakan seberapa lama atau kurun waktu seorang pegawai bekerja di BNI Syariah. Berikut ini Gambar 5.4 menyajikan data karakteristik responden berdasarkan masa bekerja.

Gambar 5.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja



Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan gambar 5.4, dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai di BNI Syariah telah bekerja dalam kurun waktu 1-5 tahun yaitu sebesar 47% atau sebanyak 144 pegawai. Sementara itu hanya sebesar 7% yang telah bekerja kurang dari 1 tahun di BNI Syariah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai di BNI Syariah memiliki masa kerja rata-rata 1-10 tahun. Hal ini menjadi mungkin karena adanya sistem kontrak yang diberlakukan minimal selama 1 tahun dan dapat diperpanjang dengan syarat dan ketentuan tertentu. Meskipun rentang masa kerja yang tidak terlalu lama, pegawai juga memiliki keterikatan dengan perusahaan. Oleh karena itu masa kerja yang sebentar pun juga memiliki pengaruh tersendiri bagi keberlangsungan perusahaan.

5.3 Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Kuesioner Responden

5.3.1 Variabel Lingkungan Kerja (X1)

Lingkungan Kerja merupakan lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari (Siagian, 2014:56). Variabel Lingkungan kerja dalam penelitian ini diukur dengan dua indikator yaitu Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Nonfisik. Dimana Lingkungan Kerja Fisik terdiri dari 6 pernyataan (X1.1 – X1.6) sementara itu Lingkungan Kerja Nonfisik terdiri dari 3 pernyataan (X1.7 – X1.9). Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang didistribusikan kepada responden, deskripsi jawaban responden penelitian tentang variabel Lingkungan Kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-Rata
		SS		S		N		TS		STS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Lingkungan Kerja Fisik	X1.1	20	7%	265	86%	22	7%	0	0%	0	0%	3,99
	X1.2	22	7%	277	90%	8	3%	0	0%	0	0%	

Tabel 5.1 Lanjutan

	X1.3	13	4%	287	93%	7	2%	0	0%	0	0%	4,02
	X1.4	19	6%	263	86%	23	7%	2	1%	0	0%	3,97
	X1.5	22	7%	273	89%	12	4%	0	0%	0	0%	4,03
	X1.6	27	9%	268	87%	12	4%	0	0%	0	0%	4,05
Rata-Rata Indikator Lingkungan Kerja Fisik												4,02
Lingkungan Kerja Nonfisik	X1.7	27	9%	277	90%	3	1%	0	0%	0	0%	4,08
	X1.8	18	6%	273	89%	13	4%	3	1%	0	0%	4,00
	X1.9	28	9%	268	87%	11	4%	0	0%	0	0%	4,06
Rata-Rata Indikator Lingkungan Kerja Nonfisik												4,04
Rata-Rata Variabel Lingkungan Kerja												4,03

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.1, dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata variabel Lingkungan Kerja adalah sebesar 4.03 yang masuk dalam kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja yang ada di BNI Syariah Jawa Timur adalah baik bagi pegawai yang bekerja di sana. Hal ini diperkuat dengan indikator Lingkungan Kerja Fisik dengan nilai rata-rata 4.02 maupun Lingkungan Kerja Nonfisik dengan nilai rata-rata 4.04 yang berada pada rentang nilai rata-rata yang tinggi. Meskipun terdapat sedikit saja perbedaan, indikator Lingkungan Kerja Nonfisik memiliki nilai rata-rata yang lebih unggul daripada indikator Lingkungan Kerja Fisik.

Hal ini berarti bagi pegawai BNI Syariah Jawa Timur, Lingkungan kerja Nonfisik lebih berarti bagi mereka serta dapat memberikan pengaruh lebih besar daripada Lingkungan Kerja Fisik. Dengan demikian, BNI Syariah Jawa Timur sudah selayaknya lebih memperhatikan indikator-indikator pembentuk lingkungan kerja nonfisik seperti *atmosphere* atau suasana kerja di kantor yang berkaitan dengan hubungan kerja antar rekan sejawat maupun dengan atasan yang baik.

Meskipun berbeda tipis, nilai rata-rata lingkungan kerja fisik masih berada dibawah lingkungan kerja nonfisik. Dimana lingkungan kerja fisik erat

kaitannya dengan bangunan tempat kerja, kebersihan dan kenyamanan bangunan, ketersediaan sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang yang lengkap, tata letak kantor. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai BNI syariah Jawa Timur lebih memperhatikan aspek-aspek dalam lingkungan kerja nonfisik dibandingkan dengan lingkungan kerja fisik dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga, indikator-indikator lingkungan kerja nonfisik di BNI Syariah Jawa Timur harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan guna mencapai kepuasan kerja serta menghasilkan kinerja yang prima bagi setiap pegawainya.

5.3.2 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang oleh sebuah organisasi dari sejak organisasi tersebut terbentuk, tumbuh dan berkembang. Untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang konstruktif/kuat (Suhardi, 2018: 236). Variabel Budaya Organisasi diukur dengan tiga indikator yaitu Keagresifan dengan 3 pernyataan (X2.1, X2.2, X2.3), Kepribadian dengan 5 pernyataan (X2.4 – X2.8) dan Orientasi Tim dengan 2 pernyataan (X2.9 & X2.10). Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang didistribusikan kepada responden, deskripsi jawaban responden penelitian tentang variabel Budaya Organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 5.2 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata- Rata
		SS		S		N		TS		STS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Keagresifan	X2.1	12	4%	265	86%	30	10%	0	0%	0	0%	3,94
	X2.2	19	6%	216	70%	63	21%	9	3%	0	0%	3,80
	X2.3	23	7%	271	88%	13	4%	0	0%	0	0%	4,03
Rata-Rata Indikator Keagresifan											3,92	

Tabel 5.2 Lanjutan

Kepribadian	X2.4	38	12%	251	82%	16	5%	2	1%	0	0%	4,06
	X2.5	52	17%	241	79%	14	5%	0	0%	0	0%	4,12
	X2.6	27	9%	253	82%	20	7%	7	2%	0	0%	3,98
	X2.7	29	9%	256	83%	22	7%	0	0%	0	0%	4,02
	X2.8	19	6%	265	86%	23	7%	0	0%	0	0%	3,99
Rata-Rata Indikator Kepribadian												4,03
Orientasi Tim	X2.9	21	7%	249	81%	35	11%	2	1%	0	0%	3,94
	X2.10	20	7%	271	88%	14	5%	2	1%	0	0%	4,01
Rata-Rata Indikator Orientasi Tim												3,97
Rata-Rata Variabel Budaya Organisasi												3,98

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.2, dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 3.98 yang masuk dalam kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang ada di BNI Syariah Jawa Timur adalah baik bagi para pegawainya. Hal ini diperkuat dengan 3 indikator yaitu Keagresifan dengan nilai rata-rata 3.92, Kepribadian dengan nilai rata-rata 4.03 maupun Orientasi tim dengan nilai rata-rata 3.97. berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa indikator kepribadian memiliki nilai rata-rata tertinggi dibanding indikator lainnya.

Indikator kepribadian pada penelitian ini menekankan pada budaya pembentuk kepribadian para pegawai seperti budaya saling menghormati dan memberikan salam antar pegawai, budaya memberikan pelayanan terbaik dan menghargai nasabah, budaya bekerja sama dan saling menghargai antar divisi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai BNI Syariah Jawa Timur lebih *concern* terhadap budaya organisasi pembentuk kepribadian yang baik dibandingkan dengan budaya organisasi yang terkesan ambisius seperti keagresifan dan orientasi tim. Hal ini sesuai dengan misi yang dicanangkan oleh

BNI Syariah yaitu menciptakan perusahaan sebagai wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah. Selanjutnya, budaya tersebut harus terus dipertahankan dan ditingkatkan guna menciptakan budaya organisasi yang baik dan terhindar dari gesekan-gesekan tidak penting guna mencapai tujuan perusahaan.

Meski demikian, nilai rata-rata variabel budaya organisasi cenderung lebih rendah dibandingkan dengan variabel lainnya dalam penelitian ini yaitu variabel Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai nya. Hal ini karena rata-rata jawaban responden pada skala “tidak setuju” cukup besar atas item-item pertanyaan yang diberikan. Dari sini dapat dijadikan pedoman bagi BNI Syariah untuk lebih memperhatikan aspek Budaya Organisasinya, utamanya pada indikator keagresifan dan kepribadian.

5.3.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan Kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2013:117). Lebih lanjut, kepuasan kerja erat kaitannya dengan aspek perasaan/emosi, gairah kerja dan aspek-aspek yang tidak dapat dilihat dan diraba (Waworuntu, 2016:189). Variabel Kepuasan kerja diukur dengan dua indikator yaitu *Motivation Factor* & *Hygiene Factor*.

Dimana indikator *Motivation Factor* terdiri dari 8 pernyataan (Z.1 – Z.8) sementara itu untuk indikator *Hygiene Factor* terdiri dari 9 pernyataan (z.9 – Z.17). Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang didistribusikan kepada responden, deskripsi jawaban responden penelitian tentang variabel Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata- Rata
		SS		S		N		TS		STS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Motivation Factor	Z.1	47	15%	248	81%	10	3%	2	1%	0	0%	4,11
	Z.2	35	11%	253	82%	19	6%	0	0%	0	0%	4,05
	Z.3	45	15%	252	82%	8	3%	2	1%	0	0%	4,11
	Z.4	34	11%	260	85%	13	4%	0	0%	0	0%	4,07
	Z.5	67	22%	234	76%	6	2%	0	0%	0	0%	4,20
	Z.6	59	19%	219	71%	27	9%	2	1%	0	0%	4,09
	Z.7	22	7%	262	85%	20	7%	3	1%	0	0%	3,99
	Z.8	29	9%	246	80%	31	10%	1	0%	0	0%	3,99
Rata-Rata Indikator Motivation Factor											4,07	
Hygiene Factor	Z.9	19	6%	266	87%	22	7%	0	0%	0	0%	3,99
	Z.10	17	6%	264	86%	26	8%	0	0%	0	0%	3,97
	Z.11	17	6%	213	69%	68	22%	9	3%	0	0%	3,78
	Z.12	20	7%	276	90%	11	4%	0	0%	0	0%	4,03
	Z.13	37	12%	264	86%	6	2%	0	0%	0	0%	4,10
	Z.14	51	17%	227	74%	24	8%	3	1%	2	1%	4,05
	Z.15	33	11%	221	72%	42	14%	11	4%	0	0%	3,90
Z.16	39	13%	248	81%	20	7%	0	0%	0	0%	4,06	
Z.17	22	7%	261	85%	24	8%	0	0%	0	0%	3,99	
Rata-Rata Indikator Hygiene Factor											3,99	
Rata-Rata Variabel Kepuasan Kerja											4,03	

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.3, dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 4.03 yang masuk dalam kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja para pegawai yang bekerja di BNI Syariah Jawa Timur adalah baik dan terbilang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata indikator *motivation factor* dengan nilai rata-rata 4.07 sedangkan untuk indikator *hygiene factor* dengan nilai rata-rata 3.99.

Berdasarkan temuan data penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa *motivation factor* sebagai indikator pembentuk kepuasan kerja pegawai memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan *hygiene factor*. Dengan demikian pegawai BNI Syariah Jawa Timur lebih puas jika perusahaan menempatkan mereka sesuai

prestasi/bakat yang dimiliki, perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi/bakat tersebut, perusahaan memperhatikan kebutuhan pegawainya, perusahaan mendukung pegawai dengan selalu meyakinkan pegawai bahwa posisinya sangat bermakna bagi perusahaan, memberikan wewenang, kebebasan maupun kekuasaan yang cukup hingga memberikan kesempatan bertumbuh bagi pegawainya.

Dengan demikian bentuk kepuasan kerja dalam beberapa aspek yang berkaitan dengan *Company policy*, *Relationship with boss*, *Working conditions*, *Relationship with peers*, *Money* hingga *Work security* masih kalah dengan perasaan puas yang dibentuk dari perhatian, pengakuan, wewenang dan kesempatan menjadi pegawai yang lebih baik atau bisa disebut dengan jenjang karir yang ada di BNI Syariah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa BNI Syariah harus lebih memperhatikan dan juga meningkatkan aspek-aspek pembentuk kepuasan kerja pegawai dari segi *motivation factor*. Dengan demikian akan lebih mudah menciptakan kepuasan kerja pegawai sebab kepuasan kerja merupakan salah satu faktor krusial yang dapat mempengaruhi beberapa hal, tidak terkecuali kinerja maupun produktivitas pegawai tersebut dalam suatu perusahaan.

5.3.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2013: 67). Variabel Kinerja Pegawai diukur dengan lima indikator yaitu *Job* dengan 3 pernyataan (Y.1, Y.2, Y.3), *Career* dengan 2 pernyataan (Y.4 & Y.5), *Innovator* dengan 2 pernyataan (Y.6 & Y.7), *Team* dengan 3 pernyataan (Y.8, Y.9, Y.10) dan *Organization* dengan dua pernyataan

(Y.11 & Y.12). Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang didistribusikan kepada responden, deskripsi jawaban responden penelitian tentang variabel Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata- Rata
		SS		S		N		TS		STS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<i>Job</i>	Y.1	24	8%	259	84%	24	8%	0	0%	0	0%	4,00
	Y.2	24	8%	278	91%	5	2%	0	0%	0	0%	4,06
	Y.3	6	2%	296	96%	5	2%	0	0%	0	0%	4,00
Rata-Rata Indikator Job											4,02	
<i>Career</i>	Y.4	18	6%	273	89%	16	5%	0	0%	0	0%	4,01
	Y.5	13	4%	281	92%	13	4%	0	0%	0	0%	4,00
Rata-Rata Indikator Career											4,00	
<i>Innovator</i>	Y.6	13	4%	284	93%	10	3%	0	0%	0	0%	4,01
	Y.7	18	6%	284	93%	5	2%	0	0%	0	0%	4,04
Rata-Rata Indikator Innovator											4,03	
<i>Team</i>	Y.8	13	4%	282	92%	8	3%	4	1%	0	0%	3,99
	Y.9	24	8%	275	90%	8	3%	0	0%	0	0%	4,05
	Y.10	8	3%	285	93%	14	5%	0	0%	0	0%	3,98
Rata-Rata Indikator Team											4,01	
<i>Organization</i>	Y.11	12	4%	281	92%	14	5%	0	0%	0	0%	3,99
	Y.12	24	8%	279	91%	4	1%	0	0%	0	0%	4,07
Rata-Rata Indikator Organization											4,03	
Rata-Rata Variabel Kinerja Pegawai											4,02	

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.4, dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.02 yang masuk dalam kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja para pegawai yang bekerja di BNI Syariah Jawa Timur adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata kelima indikatornya yaitu indikator *Job* dengan nilai rata-rata 4.02, indikator *Career* dengan nilai rata-rata 4.00, indikator *innovator* dengan nilai rata-rata 4.03,

indikator *Team* dengan nilai rata-rata 4.01 maupun indikator *Organization* dengan nilai rata-rata 4.03.

Temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator *Innovator* dan *Organization* memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan tiga indikator lainnya.

Hal ini berarti kinerja pegawai BNI Syariah berupa kinerja kreatif dan inovatif dengan menciptakan ide-ide baru serta menciptakan proses dan rutinitas yang lebih baik. Lebih lanjut pegawai BNI Syariah saling membantu dalam melakukan pekerjaan dan pegawai selalu bekerja untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian dapat terwujud kinerja pegawai dalam perusahaan yang baik. Oleh karena itu, BNI Syariah harus mampu menjaga dan meningkatkan aspek-aspek dalam kedua indikator tersebut untuk menjaga kinerja pegawai bahkan meningkatkannya.

5.4 Analisis Data

5.4.1 Hasil Pilot Test

Pada pilot tes responden yang digunakan merupakan pegawai BNI Syariah yang telah mengisi kuesioner dalam kurun waktu sebulan yaitu pada bulan Mei 2020. Selama kurun waktu tanggal 1 Mei -31 Mei 2020 tersebut hanya sejumlah 87 tanggapan yang diterima. Dengan demikian uji pilot dilakukan dengan menggunakan 87 data tersebut yang dianalisis dengan *WarpPLS 5.0* sebagai berikut.

1. Uji Validitas

Uji validitas terbagi menjadi dua yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai muatan faktor (*factor loading*). Sementara itu uji validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *loading* dan *cross loading* setiap indikator maupun dari nilai akar AVE dengan

koefisien korelasi variabel bersangkutan dengan variabel lainnya. Berikut ini akan dijabarkan hasil analisis kedua uji validitas tersebut dengan menggunakan WarpPLS 5.0.

a. Validitas Konvergen

Tabel 5.5 Nilai *Factor Loading* Uji Pilot

Indikator	X1	Kesimpulan
X1.1	0.560	Valid
X1.2	0.699	Valid
X1.3	0.790	Valid
X1.4	0.722	Valid
X1.5	0.795	Valid
X1.6	0.491	Valid
X1.7	0.642	Valid
X1.8	0.602	Valid
X1.9	0.572	Valid
X2.1	0.683	Valid
X2.2	0.589	Valid
X2.3	0.516	Valid
X2.4	0.650	Valid
X2.5	0.541	Valid
X2.6	0.707	Valid
X2.7	0.851	Valid
X2.8	0.634	Valid
X2.9	0.504	Valid
X2.10	0.735	Valid
Z.1	0.572	Valid
Z.2	0.613	Valid
Z.3	0.669	Valid
Z.4	0.650	Valid
Z.5	0.610	Valid
Z.6	0.585	Valid
Z.7	0.604	Valid
Z.8	0.742	Valid
Z.9	0.787	Valid
Z.10	0.628	Valid
Z.11	0.527	Valid
Z.12	0.546	Valid
Z.13	0.527	Valid
Z.14	0.502	Valid
Z.15	0.570	Valid
Z.16	0.641	Valid
Z.17	0.587	Valid
Y.1	0.567	Valid
Y.2	0.438	Valid
Y.3	0.540	Valid
Y.4	0.695	Valid

Tabel 5.5 Lanjutan

Y.5	0.792	Valid
Y.6	0.678	Valid
Y.7	0.651	Valid
Y.8	0.594	Valid
Y.9	0.663	Valid
Y.10	0.503	Valid
Y.11	0.415	Valid
Y.12	0.683	Valid

Sumber : *Output WarpPLS* (Lampiran)

Berdasarkan tabel 5.5 dapat dilihat bahwa seluruh indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai memiliki nilai *factor loading* diatas 0.30. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur seluruh variabel dan dinyatakan valid.

b. Validitas Diskriminan

Tabel 5.6 Akar AVE dan Koefisien Korelasi

	X1	X2	Z	Y	Kesimpulan
X1	(0.660)	0.467	0.012	0.036	Valid
X2	0.467	(0.634)	0.165	0.080	Valid
Z	0.012	0.165	(0.604)	0.041	Valid
Y	0.036	0.080	0.041	(0.560)	Valid

Sumber : *Output WarpPLS* (Lampiran)

Berdasarkan Tabel 5.6, dapat diketahui bahwa akar AVE pada diagonal utama (berwarna biru) nilainya lebih besar dari korelasi variabel yang bersangkutan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuesioner telah memenuhi validitas diskriminan. Semisal untuk variabel X1 (Lingkungan Kerja) dengan 9 indikator (X1.1 s.d X1.9) memiliki akar AVE 0.660 Sementara itu nilai korelasinya dengan variabel lain adalah 0.467, 0.012, 0.036 dimana nilainya lebih kecil dari 0.660 sehingga kuesioner variabel X1 (Lingkungan Kerja) yang terdiri dari 9 indikator tersebut telah memenuhi validitas diskriminan.

Untuk lebih jelasnya, pengujian validitas diskriminan per indikator masing-masing variabel juga dapat dilihat dari nilai *combined loadings* dan *cross loadings* sebagai berikut.

Tabel 5.7 Nilai *Combined Loadings* dan *Cross Loadings* Uji Pilot

Indikator	X1	X2	Z	Y	Kesimpulan
X1.1	0.560	-0.211	-0.149	-0.102	Valid
X1.2	0.699	-0.085	0.041	0.042	Valid
X1.3	0.790	-0.071	-0.062	-0.061	Valid
X1.4	0.722	-0.101	0.071	0.015	Valid
X1.5	0.795	-0.112	-0.148	-0.016	Valid
X1.6	0.491	-0.207	0.268	-0.027	Valid
X1.7	0.642	0.187	0.189	0.021	Valid
X1.8	0.602	0.243	-0.110	0.111	Valid
X1.9	0.572	0.403	0.071	0.018	Valid
X2.1	0.077	0.683	0.012	0.056	Valid
X2.2	0.144	0.589	0.084	-0.052	Valid
X2.3	0.102	0.516	0.075	-0.046	Valid
X2.4	-0.049	0.650	-0.020	-0.059	Valid
X2.5	-0.085	0.541	-0.012	0.053	Valid
X2.6	-0.106	0.707	-0.132	0.010	Valid
X2.7	-0.090	0.851	-0.109	-0.009	Valid
X2.8	0.166	0.634	0.087	0.036	Valid
X2.9	0.012	0.504	0.189	0.029	Valid
X2.10	-0.058	0.735	-0.032	-0.030	Valid
Z.1	0.116	0.104	0.572	0.050	Valid
Z.2	0.058	-0.075	0.613	-0.087	Valid
Z.3	0.096	-0.133	0.669	0.160	Valid
Z.4	0.028	-0.036	0.650	-0.135	Valid
Z.5	0.098	-0.025	0.610	-0.001	Valid
Z.6	0.111	0.036	0.585	-0.132	Valid
Z.7	0.019	0.028	0.604	-0.046	Valid
Z.8	-0.045	-0.001	0.742	0.070	Valid
Z.9	-0.015	-0.001	0.787	-0.002	Valid
Z.10	0.024	0.024	0.628	-0.162	Valid
Z.11	-0.008	0.128	0.527	0.098	Valid
Z.12	-0.074	0.135	0.546	-0.128	Valid
Z.13	-0.100	0.021	0.527	-0.027	Valid
Z.14	0.121	-0.123	0.502	-0.074	Valid
Z.15	-0.136	-0.077	0.570	0.104	Valid
Z.16	-0.201	0.118	0.641	0.121	Valid
Z.17	-0.042	-0.110	0.587	0.117	Valid
Y.1	0.361	-0.208	0.007	0.567	Valid
Y.2	0.109	0.110	0.074	0.438	Valid
Y.3	-0.195	0.077	0.035	0.540	Valid
Y.4	0.089	-0.217	0.026	0.695	Valid
Y.5	0.054	-0.161	0.042	0.792	Valid
Y.6	0.049	-0.171	0.026	0.678	Valid

Tabel 5.7 Lanjutan

Y.7	-0.150	-0.190	0.015	0.651	Valid
Y.8	-0.245	-0.036	0.009	0.594	Valid
Y.9	-0.104	0.135	-0.007	0.663	Valid
Y.10	0.126	0.345	-0.149	0.503	Valid
Y.11	0.169	0.360	-0.109	0.415	Valid
Y.12	0.198	0.384	-0.065	0.683	Valid

Sumber : *Output WarpPLS* (Lampiran)

Berdasarkan Tabel 5.7 diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai *loading* (warna biru) > *cross loading* pada setiap indikator masing-masing variabel.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan semua indikator terpenuhi dan bersifat valid diskriminan.

2. Uji Reliabilitas

Pada uji Pilot, akan dilakukan uji reliabilitas yang terbagi menjadi dua yaitu uji reliabilitas komposit yang dilihat dari nilai *composite reliability* dan uji reliabilitas internal konsistensi yang dilihat dari nilai *cronbach's alpha*. Berikut ini hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan dengan menggunakan *WarpPLS 5.0*.

Tabel 5.8 Hasil Uji Reliabilitas *Pilot Test*

Variabel	<i>Composite Reliability Coefficients</i>	Kesimpulan	<i>Cronbach's Alpha Coefficients</i>	Kesimpulan
X1	0.872	Reliabel	0.833	Reliabel
X2	0.866	Reliabel	0.825	Reliabel
Z	0.905	Reliabel	0.888	Reliabel
Y	0.829	Reliabel	0.778	Reliabel

Sumber : *Output WarpPLS* (Lampiran)

Berdasarkan Tabel 5.8 diatas, maka dapat diketahui bahwa Reliabilitas komposit terpenuhi karena nilai *Composite Reliability Coefficients* > 0.70.

Dengan demikian kuesioner untuk seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi reliabilitas komposit. Sementara itu, reliabilitas internal konsistensi

yang dilihat dari nilai *cronbach's alpha* > 0.60. Dengan demikian kuesioner untuk seluruh variabel telah memenuhi reliabilitas internal konsistensi.

5.4.2 Hasil Running Test

1. Uji Outer Model

Sama halnya dengan uji Pilot sebelumnya, pada *running test* juga akan dilakukan uji *outer model* yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Namun pada *running test* proses uji tidak berhenti pada uji *outer model* melainkan juga uji *inner model*. Dari 520 jumlah kuesioner yang disebar (online) dalam kurun waktu 6 bulan (Mei – Oktober 2020) hanya 394 kuesioner yang kembali dan memenuhi kelengkapan data. Pada *running test* ini akan digunakan 307 (77,9%) data responden, karena sebanyak 87 (22,1%) data responden dalam penelitian ini telah digunakan untuk uji pilot dan tidak akan digunakan kembali pada *running test*. Berikut ini akan dijabarkan hasil uji validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

1) Uji Validitas Konvergen

Tabel 5.9 *Factor Loading* Uji Validitas Konvergen

Indikator	Nilai <i>Factor Loading</i>	Kesimpulan
X1.1	0.435	Valid
X1.2	0.501	Valid
X1.3	0.782	Valid
X1.4	0.579	Valid
X1.5	0.792	Valid
X1.6	0.591	Valid
X1.7	0.685	Valid
X1.8	0.763	Valid
X1.9	0.474	Valid
X2.1	0.667	Valid
X2.2	0.537	Valid
X2.3	0.580	Valid
X2.4	0.707	Valid
X2.5	0.596	Valid
X2.6	0.697	Valid
X2.7	0.788	Valid
X2.8	0.565	Valid
X2.9	0.565	Valid
X2.10	0.744	Valid

Tabel 5.9 Lanjutan

Z.1	0.625	Valid
Z.2	0.613	Valid
Z.3	0.664	Valid
Z.4	0.640	Valid
Z.5	0.620	Valid
Z.6	0.440	Valid
Z.7	0.624	Valid
Z.8	0.668	Valid
Z.9	0.755	Valid
Z.10	0.640	Valid
Z.11	0.488	Valid
Z.12	0.559	Valid
Z.13	0.534	Valid
Z.14	0.583	Valid
Z.15	0.606	Valid
Z.16	0.669	Valid
Z.17	0.620	Valid
Y.1	0.576	Valid
Y.2	0.496	Valid
Y.3	0.761	Valid
Y.4	0.578	Valid
Y.5	0.808	Valid
Y.6	0.609	Valid
Y.7	0.847	Valid
Y.8	0.788	Valid
Y.9	0.582	Valid
Y.10	0.694	Valid
Y.11	0.672	Valid
Y.12	0.660	Valid

Sumber : *Output WarpPLS* (Lampiran)

Berdasarkan tabel 5.9 diatas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai memiliki nilai *factor loading* diatas 0.30. Dengan demikian sesuai pendapat Hair et al. (2010) dalam Solimun, dkk (2017) yang menyebutkan bahwa *rule of thumb* muatan faktor dipandang bermakna jika lebih besar sama dengan 0.30. Maka indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur seluruh variabel dan dinyatakan valid.

Lebih lanjut, nilai *Factor Loading* yang dihighlight biru pada table 5.9 diatas merupakan nilai *Factor Loading* tertinggi dari masing-masing variabel.

Dimana, untuk variabel X1, item pernyataan dengan nilai *Factor Loading* tertinggi

adalah X1.5 dengan nilai 0.792. Sementara itu, untuk variabel X2, item pernyataan dengan nilai *Factor Loading* tertinggi adalah X2.7 dengan nilai 0.788.

Untuk variabel Z.9, item pernyataan dengan nilai *Factor Loading* tertinggi adalah Z dengan nilai 0.755. Dan terakhir untuk variabel Y, item pernyataan dengan nilai *Factor Loading* tertinggi adalah Y.7 dengan nilai 0.847.

2) Uji Validitas Diskriminan

Tabel 5.10 Akar AVE dan Koefisien Korelasi

	X1	X2	Z	Y	Kesimpulan
X1	(0.636)	0.548	0.328	0.612	Valid
X2	0.548	(0.636)	0.238	0.511	Valid
Z	0.328	0.238	(0.613)	0.235	Valid
Y	0.612	0.511	0.235	(0.652)	Valid

Sumber : *Output WarpPLS* (Lampiran)

Berdasarkan Tabel 5.10 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner variabel X1 dengan 9 indikator, kuesioner variabel X2 dengan 10 indikator, kuesioner Z dengan 17 indikator serta kuesioner Y dengan 12 indikator telah memenuhi validitas diskriminan. Hal ini dapat dilihat dari nilai akar AVE (pada diagonal utama bertanda kurung dan berwarna biru) lebih besar dari korelasi variabel yang bersangkutan dengan variabel lain. Misalnya untuk variabel X1 yaitu Lingkungan Kerja memiliki akar AVE sebesar 0.636 sementara itu korelasinya dengan variabel lain sebesar 0.548, 0.328 dan 0.612 lebih kecil dari 0.636 dengan demikian indikator yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi validitas diskriminan.

Untuk lebih jelasnya, pengujian validitas diskriminan per indikator masing-masing variabel juga dapat dilihat dari nilai *combined loadings* dan *cross loadings* sebagai berikut.

Tabel 5.11 *Combined Loadings* dan *Cross Loadings*

Indikator	X1	X2	Z	Y	Kesimpulan
X1.1	0.435	-0.437	0.089	0.161	Valid
X1.2	0.501	0.003	0.285	-0.295	Valid

Tabel 5.11 Lanjutan

X1.3	0.782	0.117	-0.032	-0.204	Valid
X1.4	0.579	0.195	0.004	-0.096	Valid
X1.5	0.792	-0.126	-0.120	0.010	Valid
X1.6	0.591	0.026	-0.026	-0.065	Valid
X1.7	0.685	-0.001	-0.013	0.153	Valid
X1.8	0.763	-0.085	-0.061	0.150	Valid
X1.9	0.474	0.253	0.015	0.219	Valid
X2.1	0.002	0.667	0.069	-0.166	Valid
X2.2	0.083	0.537	0.205	-0.081	Valid
X2.3	0.007	0.580	0.048	-0.179	Valid
X2.4	0.058	0.707	-0.068	0.171	Valid
X2.5	0.007	0.596	-0.177	-0.099	Valid
X2.6	-0.123	0.697	-0.071	0.066	Valid
X2.7	-0.132	0.788	0.012	0.262	Valid
X2.8	0.063	0.565	0.176	0.060	Valid
X2.9	0.089	0.565	0.018	-0.233	Valid
X2.10	-0.017	0.744	-0.079	0.032	Valid
Z.1	0.026	0.083	0.625	0.048	Valid
Z.2	-0.023	-0.088	0.613	0.004	Valid
Z.3	-0.069	-0.019	0.664	-0.029	Valid
Z.4	-0.045	-0.032	0.640	-0.075	Valid
Z.5	-0.075	0.143	0.620	-0.073	Valid
Z.6	-0.016	-0.008	0.440	-0.009	Valid
Z.7	0.143	-0.034	0.624	-0.222	Valid
Z.8	0.055	0.021	0.668	-0.064	Valid
Z.9	0.098	0.037	0.755	-0.075	Valid
Z.10	-0.029	0.079	0.640	0.055	Valid
Z.11	-0.077	-0.001	0.488	0.091	Valid
Z.12	-0.002	-0.006	0.559	-0.032	Valid
Z.13	-0.125	0.079	0.534	-0.026	Valid
Z.14	0.110	-0.099	0.583	-0.020	Valid
Z.15	0.067	-0.132	0.606	0.081	Valid
Z.16	-0.112	0.068	0.669	0.139	Valid
Z.17	0.034	-0.109	0.620	0.232	Valid
Y.1	0.156	-0.233	0.081	0.576	Valid
Y.2	0.014	-0.050	0.185	0.496	Valid
Y.3	-0.058	0.048	0.094	0.761	Valid
Y.4	0.073	0.174	0.045	0.578	Valid
Y.5	0.175	-0.085	-0.074	0.808	Valid
Y.6	0.183	0.113	-0.081	0.609	Valid
Y.7	0.035	0.043	-0.103	0.847	Valid
Y.8	0.199	-0.072	0.007	0.788	Valid
Y.9	-0.248	0.051	-0.044	0.582	Valid
Y.10	-0.160	-0.057	-0.032	0.694	Valid
Y.11	-0.190	-0.122	-0.043	0.672	Valid
Y.12	-0.234	0.070	-0.076	0.660	Valid

Sumber : Output WarpPLS (Lampiran)



Berdasarkan Tabel 5.11 diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai *loading* (warna biru) > *cross loading* pada setiap indikator masing-masing variabel.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan semua indikator terpenuhi.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu uji reliabilitas komposit yang dilihat dari nilai *composite reliability* dan uji reliabilitas internal konsistensi yang dilihat dari nilai *cronbach's alpha*. Berikut ini hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan dengan menggunakan *WarpPLS 5.0*.

Tabel 5.12 Hasil Uji Reliabilitas Komposit dan Reliabilitas Internal Konsistensi

Variabel	<i>Composite Reliability Coefficients</i>	Kesimpulan	<i>Cronbach's Alpha Coefficients</i>	Kesimpulan
X1	0.854	Reliabel	0.805	Reliabel
X2	0.868	Reliabel	0.829	Reliabel
Z	0.910	Reliabel	0.894	Reliabel
Y	0.890	Reliabel	0.862	Reliabel

Sumber : *Output WarpPLS* (Lampiran)

Berdasarkan Tabel 5.12 diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

a) Reliabilitas komposit terpenuhi karena nilai *Composite Reliability Coefficients* > 0.70. Dengan demikian kuesioner untuk seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi reliabilitas komposit.

b) Reliabilitas internal konsistensi yang dilihat dari nilai *cronbach's alpha* > 0.60. Dimana indikator variabel X1 (Lingkungan Kerja), X2 (Budaya Organisasi), Z (Kepuasan Kerja) dan Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.8 sehingga berada dikategori reliabilitas tinggi (baik) sesuai dengan klasifikasi Batasan ketentuan nilai Alpha menurut Gliem dan Gliem (2003) dalam Solimun, dkk (2017). Dengan demikian kuesioner untuk seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi reliabilitas internal konsistensi.

2. Uji Inner Model

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi digunakan dalam penelitian untuk menunjukkan tingkat besar kecilnya pengaruh variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Adapun koefisien determinasi pada penelitian ini ada dua karena terdapat dua model struktural yang dikembangkan, sebagai berikut:

1) Variabel Kepuasan Kerja (Z) = 0.158 atau 15.8%

Hal ini berarti variasi variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat dijelaskan oleh variasi variabel Lingkungan Kerja dan variasi variabel Budaya Organisasi sebesar 15.8%. Sementara itu sisanya yaitu sebesar 84.2% merupakan kontribusi dari variabel lainnya yang tidak menjadi bagian dari model penelitian ini.

2) Variabel Kinerja Pegawai = 0.452 atau 45.2%

Hal ini berarti variasi variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variasi variabel Lingkungan Kerja dan variasi variabel Budaya Organisasi sebesar 45.2%. Sementara itu sisanya yaitu sebesar 54.8% merupakan kontribusi dari variabel lainnya yang tidak menjadi bagian dari model penelitian ini.

b. Goodness of Fit

Sebelum dilakukan interpretasi terhadap hasil pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan uji inner model untuk mengetahui apakah model penelitian memiliki *Goodness of Fit* yang baik. *Goodness of Fit* yang dimaksud merupakan indeks dan ukuran kebaikan hubungan antar variabel laten (inner model) terkait juga dengan asumsi-asumsinya. Dalam penelitian ini, *Goodness of Fit* berfokus pada nilai indikator APC, ARS dan juga AVIF dimana AVIF dapat berfungsi sebagai indikator multikolinieritas.

Meskipun secara *rule of thumb* terdapat 10 indikator *Goodness of Fit* dengan uji menggunakan *WarpPLS 5.0*, namun hal tersebut selayaknya tidak berlaku secara kaku dan mutlak. Sebab interpretasi indikator model *Goodness of Fit* tergantung dari tujuan analisis *WarpPLS*. Penelitian ini hanya untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel laten atau disebut dengan *strictly confirmatory* bukan untuk menentukan model terbaik dari beberapa model yang berbeda (*competing model*). Dengan demikian indikator model fit menjadi kurang penting dan cukup dengan melihat nilai tiga indikator yang telah disebutkan sebelumnya yaitu APC, ARS dan AVIF sebagai bahan pengambilan keputusan dalam menentukan *Goodness of Fit*. Adapun hasil uji *Goodness of Fit* dengan *WarpPLS 5.0* adalah sebagai berikut.

Tabel 5.13 Model Fit & Quality Indices

No	Model Fit and Quality Indices	Kriteria Fit	Hasil Analisis	Kesimpulan
1	Average Path Coefficient (APC)	$P < 0.05$	0.255 ($p < 0.001$)	Baik
2	Average R-Squared (ARS)	$P < 0.05$	0.305 ($p < 0.001$)	Baik
3	Average Adjusted R-Square (AARS)	$P < 0.05$	0.299 ($p < 0.001$)	Baik
4	Average Block VIF (AVIF)	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	1.326	Ideal
5	Average Full Collinearity VIF (AFVIF)	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	1.572	Ideal
6	Tenenhaus GoF	small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36	0.350	Ideal
7	Sympson's Paradox Ratio (SPR)	acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1	1.000	Ideal
8	R-Squared Contribution Ratio (RSCR)	acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1	1.000	Ideal
9	Statistical Suppresssion Ratio (SSR)	acceptable if ≥ 0.7	1.000	Ideal

Tabel 5.13 Lanjutan

10	<i>Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR)</i>	acceptable if ≥ 0.7	1.000	Ideal
----	---	--------------------------	-------	-------

Sumber : Output WarpPLS (Lampiran)

Dari Tabel 5.13 diatas, dapat diketahui jika nilai *P-value* untuk indikator APC dan ARS lebih kecil dari 0.05 yaitu $P < 0.001$ yang berarti signifikan. Sementara itu nilai dari indikator AVIF adalah 1.326 telah memenuhi dan ideal. Dengan demikian dalam model penelitian tidak terdapat masalah multikolinieritas dan pengujian hipotesis dengan model penelitian ini dapat dilakukan.

5.5 Hasil Pengujian Model Struktural (Uji Hipotesis)

Pengujian hipotesis pada analisis *WarpPLS 5.0* menggunakan metode *resampling bootstrapping* karena ukuran sampel lebih besar dari 100 yaitu 307, dengan kaidah keputusan sebagai berikut:

- a) Jika $p\text{-value} \leq 0.10$ (alpha 10%) maka dikatakan *weakly significant*
- b) Jika $p\text{-value} \leq 0.05$ (alpha 5%) maka dikatakan *significant*
- c) Jika $p\text{-value} \leq 0.01$ (alpha 1%) maka dikatakan *highly significant*

Mengikuti penelitian yang dilakukan oleh Hartman dan Splanicar (2009), Baron dan Kenny (1986) serta Sholihin dkk. (2011), maka penelitian ini menggunakan pendekatan *step-wise* dalam pengujian struktural. Adapun tahapan pengujian struktural dengan pendekatan *stepwise* adalah sebagai berikut:

- a) Menguji apakah X1 dan X2 berpengaruh langsung terhadap Y → untuk menguji H₁ dan H₂
- b) Menguji apakah X1 dan X2 berpengaruh tidak langsung terhadap Y dengan melakukan estimasi PLS dan memasukkan variabel Z sebagai variabel mediasi → untuk menguji H₃, H₄, H₅, H₆, H₇

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan WarpPLS

5.0 dalam penelitian ini dibedakan menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Adapun hasil pengujian kedua pengaruh tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Berdasarkan data penelitian 307 responden BNI Syariah Jawa Timur, adapun hasil uji pengaruh langsung dengan menggunakan WarpPLS 5.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 5.14 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel

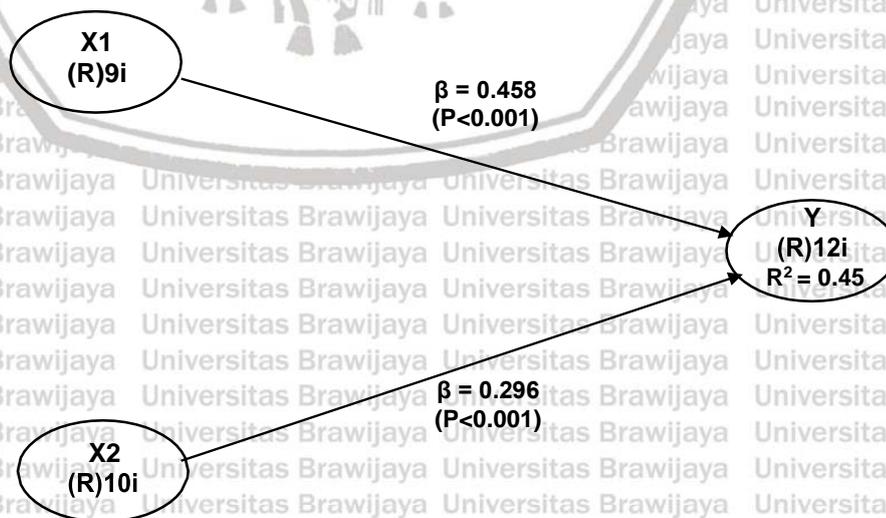
No	Hubungan Antar Variabel		Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
	Variabel Independen → Variabel Dependen				
1	X1	Y	0.458	<0.001	Highly Significant
2	X2	Y	0.296	<0.001	Highly Significant

Sumber : *Output WarpPLS* (Lampiran)

Adapun model penelitian hasil analisis pengaruh langsung yang telah dilakukan dengan WarpPLS adalah sebagai berikut:

Gambar 5.5

Model Penelitian Pengaruh Langsung



Berdasarkan Tabel 5.14 dan Gambar 5.5 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

a) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan (*highly significant*) dengan koefisien jalur bertanda positif (0.458) dan *p-value* lebih kecil dari 0.01 yaitu < 0.001 . Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin baik Lingkungan Kerja maka Kinerja Pegawai akan semakin meningkat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa:
 H_1 : Membaiknya Lingkungan Kerja akan mampu meningkatkan Kinerja Pegawai → Diterima

b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan (*highly significant*) dengan koefisien jalur bertanda positif (0.296) dan *p-value* lebih kecil dari 0.01 yaitu < 0.001 . Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin baik Budaya Organisasi maka Kinerja Pegawai akan semakin meningkat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa:
 H_2 : Membaiknya Budaya Organisasi akan mampu meningkatkan Kinerja Pegawai → Diterima

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Berdasarkan data penelitian 307 responden BNI Syariah Jawa Timur, adapun hasil uji pengaruh tidak langsung atau analisis variabel mediasi dengan menggunakan *WarpPLS 5.0* adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

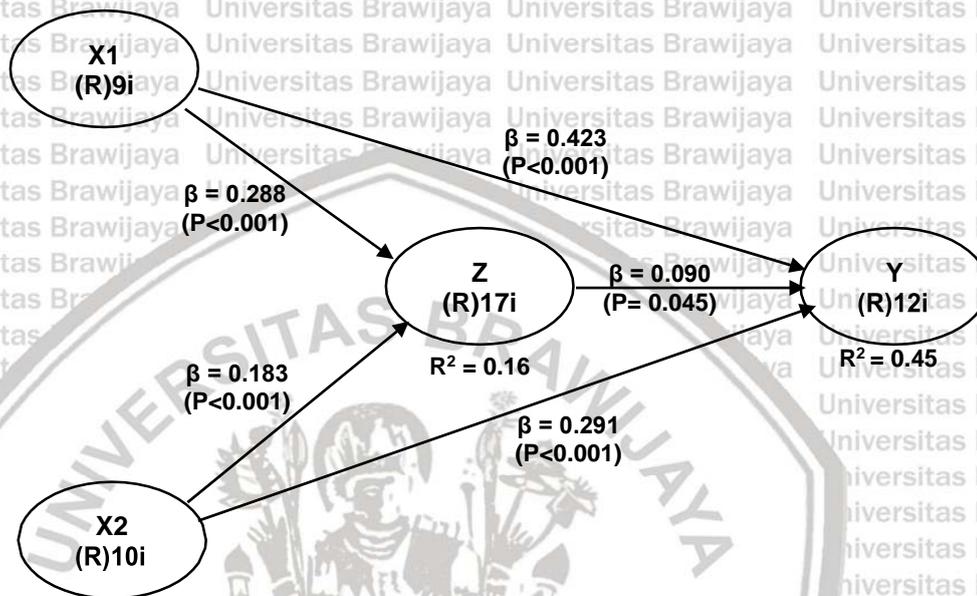
No	Hubungan Antar Variabel Variabel Independen → Variabel Dependen	Koefisien Jalur	<i>p-value</i>	Keterangan
1	X1 → Z	0.288	< 0.001	<i>Highly Significant</i>
2	X2 → Z	0.183	< 0.001	<i>Highly Significant</i>
3	Z → Y	0.090	0.045	<i>Significant</i>

Sumber : *Output WarpPLS* (Lampiran)

Adapun model hasil analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang telah dilakukan dengan WarpPLS 5.0 adalah sebagai berikut:

Gambar 5.6

Model Penelitian Analisis Tidak Langsung



Berdasarkan Tabel 5.15 dan Gambar 5.6 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan (*highly significant*) dengan koefisien jalur bertanda positif (0.288) dan *p-value* lebih kecil dari 0.01 yaitu < 0.001 . Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin baik Lingkungan Kerja maka Kepuasan Kerja Pegawai akan semakin meningkat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa:
 - H₃ : Membaiknya Lingkungan Kerja akan mampu meningkatkan Kepuasan Kerja → Diterima

b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan (*highly significant*) dengan koefisien jalur bertanda positif (0.183) dan *p-value* lebih kecil dari 0.01 yaitu < 0.001 . Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin baik Budaya Organisasi maka Kepuasan Kerja Pegawai akan semakin meningkat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa:

H₄ : Membaiknya Budaya Organisasi akan mampu meningkatkan Kepuasan Kerja → Diterima

c) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan (*weakly significant*) dengan koefisien jalur bertanda positif (0.090) dan *p-value* lebih kecil dari 0.10 yaitu 0.050. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin baik Kepuasan Kerja maka Kinerja Pegawai akan semakin meningkat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa:

H₅ : Membaiknya Kepuasan Kerja akan mampu meningkatkan Kinerja Pegawai → Diterima

d) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan (*highly significant*) dengan koefisien jalur bertanda positif (0.288) dan *p-value* lebih kecil dari 0.01 yaitu < 0.001 serta pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kerja juga signifikan dengan koefisien jalur bertanda positif (0.090) dan *p-value* lebih kecil dari 0.05 yaitu 0.045. Dengan demikian variabel Z atau variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa:

H₆ : Membaiknya lingkungan kerja di mediasi kepuasan kerja akan mampu meningkatkan kinerja pegawai → Diterima

e) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan (*highly significant*) dengan koefisien jalur bertanda positif (0.183) dan *p-value* lebih kecil dari 0.01 yaitu < 0.001 serta pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kerja juga signifikan dengan koefisien jalur bertanda positif (0.090) dan *p-value* lebih kecil dari 0.05 yaitu 0.045. Dengan demikian variabel Z atau variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa:

H₇ : Membaihnya budaya organisasi di mediasi kepuasan kerja akan mampu meningkatkan kinerja pegawai → Diterima

3. Pemeriksaan Variabel Mediasi

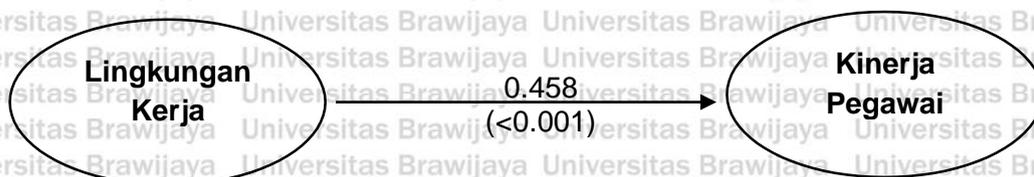
Tahap pemeriksaan variabel mediasi ini bertujuan untuk menentukan apakah variabel mediasi dalam penelitian ini termasuk dalam variabel mediasi sempurna (*complete mediaton*) atau termasuk mediasi parsial (*partial mediation*).

Adapun proses pemeriksaan variabel mediasi dalam penelitian ini dengan metode pemeriksaan adalah sebagai berikut:

a. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

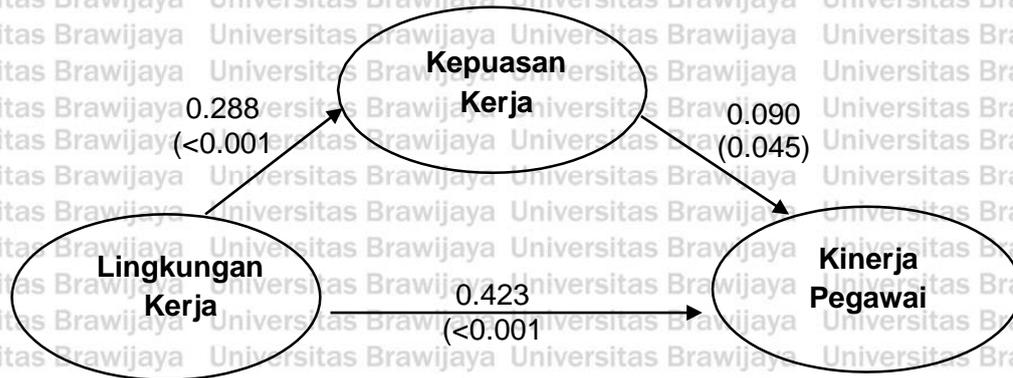
Gambar 5.7

Model Tanpa Melibatkan Variabel Mediasi



Gambar 5.8

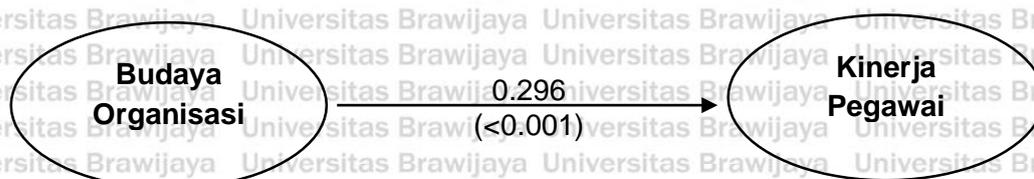
Model dengan Melibatkan Variabel Mediasi



Dari Gambar 5.7 dan Gambar 5.8 dapat diketahui jika nilai *path coefficient* dari model tanpa melibatkan variabel mediasi adalah 0.458, sementara itu nilai *path coefficient* dari model dengan melibatkan variabel mediasi adalah 0.423. Karena nilai *path coefficient* mengalami penurunan koefisien dari 0.458 menjadi 0.423 maka dapat diartikan bahwa variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja hanya memediasi secara parsial hubungan antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai. Dengan kata lain meskipun terdapat pengaruh tidak langsung antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja, namun masih terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga, dapat dikatakan tanpa Kepuasan Kerjapun Lingkungan Kerja yang ada di BNI Syariah Jawa Timur dapat mempengaruhi Kinerja Pegawainya.

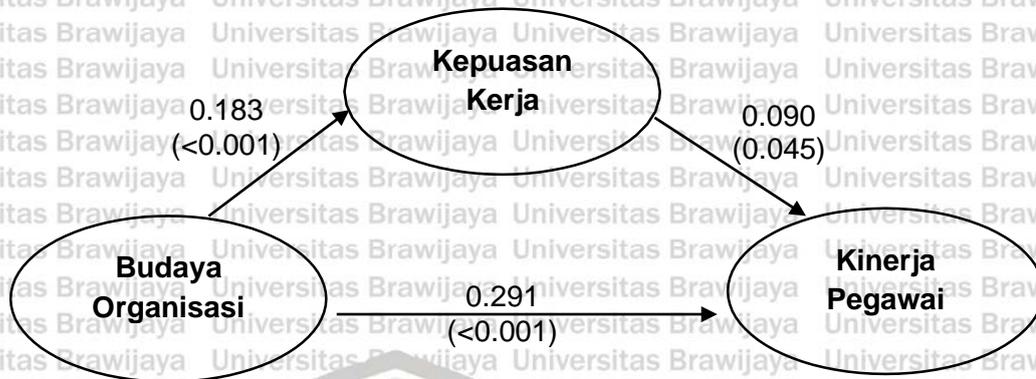
b. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Gambar 5.9
Model Tanpa Melibatkan Variabel Mediasi



Gambar 5.10

Model dengan Melibatkan Variabel Mediasi



Dari Gambar 5.7 dan Gambar 5.8 dapat diketahui jika nilai *path coefficient* dari model tanpa melibatkan variabel mediasi adalah 0.296, sementara itu nilai *path coefficient* dari model dengan melibatkan variabel mediasi adalah 0.291. Karena nilai *path coefficient* mengalami penurunan koefisien dari 0.296 menjadi 0.291 maka dapat diartikan bahwa variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja hanya memediasi secara parsial hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai. Dengan kata lain meskipun terdapat pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja, namun masih terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga, dapat dikatakan tanpa Kepuasan Kerjapun Budaya Organisasi yang ada di BNI Syariah Jawa Timur dapat mempengaruhi Kinerja Pegawainya.

5.6 Pembahasan Hasil Penelitian

5.6.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Variabel Lingkungan Kerja sendiri diukur dengan dua indikator yaitu lingkungan kerja fisik

dan lingkungan kerja nonfisik. Dalam temuan penelitian, lingkungan kerja nonfisik memiliki nilai rata-rata tertinggi daripada lingkungan kerja fisik yang berupa bangunan tempat kerja, kebersihan dan kenyamanan bangunan, ketersediaan sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang yang lengkap dan juga tata letak kantor.

Sementara itu pada indikator lingkungan kerja nonfisik berhubungan dengan *atmosphere* atau suasana kerja di kantor yang berkaitan dengan hubungan kerja antar rekan sejawat maupun dengan atasan yang baik. Dari sini dapat ditarik kesimpulan penting jika pegawai BNI syariah Jawa Timur lebih memperhatikan aspek-aspek dalam lingkungan kerja nonfisik dibandingkan dengan lingkungan kerja fisik dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan fakta berdasarkan temuan di lapangan dimana para pegawai sangat menghargai perasaan nyaman dan *enjoy* saat berinteraksi dengan rekannya karena hal tersebut dianggap mampu meningkatkan kinerja baik secara personal maupun kinerja tim yang baik. Berbicara terkait kinerja yang baik, BNI Syariah senantiasa melakukan *briefing* harian secara rutin setiap pagi. Tentunya hal ini bertujuan untuk menciptakan atmosfir lingkungan kerja yang nyaman.

Dengan demikian apabila kondisi-kondisi tersebut terpenuhi dengan baik maka akan dapat mempengaruhi kinerja pegawainya. Hal tersebut didukung oleh temuan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Bahkan nilai signifikansinya tergolong dalam *highly significant* yang artinya pengaruh antara kedua variabel tersebut sangat erat dan kuat. Pengaruh yang kuat ini tidak terlepas dari upaya yang dilakukan oleh manajemen Bank BNI Syariah untuk menjaga kebiasaan-kebiasan baik yang telah ada selama ini, seperti *briefing* dan berdoa pagi. Meskipun terkendala oleh kondisi pandemic yang saat ini melanda seluruh penjuru dunia, BNI Syariah tetap konsisten dengan hal tersebut.

Mengingat tidak memungkinkannya untuk sektor perbankan melibatkan seluruh pegawai atau WFH (*work from home*) sesuai anjuran pemerintah, namun BNI Syariah memberlakukan jadwal WFH secara bergilir. Meski demikian, kebiasaan *briefing* dan kebijakan untuk tetap saling terhubung secara rutin baik melalui pesan grup *whatsapp* maupun *zoom meet* selalu dilakukan. Dengan demikian lingkungan kerja yang baik masih dapat dijaga meski dalam kondisi penuh keterbatasan seperti sekarang ini.

Berdasarkan deskripsi variabel Lingkungan Kerja, indikator lingkungan kerja nonfisik dengan item kuesioner X1.7 memiliki nilai tertinggi. Dimana item kuesioner tersebut berbunyi “Terciptanya hubungan rekan kerja sejawat atau setingkat yang baik” dan merupakan item kuesioner yang dipersepsikan paling baik. Selanjutnya jika dilihat dari nilai muatan faktornya, maka pegawai BNI Syariah Jawa Timur telah menciptakan Lingkungan Kerja Nonfisik yang baik dalam perusahaan yaitu berupa menciptakan hubungan kerja yang baik dengan rekan sejawat, dengan atasan serta membangun kerjasama yang baik dengan keduanya.

Variabel Kinerja Pegawai dalam penelitian ini diukur dengan lima indikator yaitu *job*, *career*, *innovator*, *team* dan *organization*. Berdasarkan deskripsi variabel Kinerja Pegawai, indikator *organization* dengan item kuesioner Y.12 memiliki nilai tertinggi yaitu “Pegawai selalu bekerja untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini berarti item Y.12 dipersepsikan menjadi item kuesioner terbaik. Berdasarkan nilai muatan faktornya, dapat diketahui jika pegawai BNI Syariah telah melakukan hal tersebut secara keseluruhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai BNI Syariah Jawa Timur telah memberikan kinerja terbaik mereka dengan selalu bekerja untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan temuan diatas, maka dalam rangka terus menjaga dan bahkan meningkatkan kinerja pegawai BNI Syariah Jawa Timur diharapkan perusahaan selalu memperhatikan lingkungan kerja dalam perusahaan. Terutama untuk lingkungan kerja nonfisik berupa menjaga hubungan baik dan kerjasama yang baik antara rekan sejawat dan dengan atasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Chandrasekar (2011) yang menyatakan bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk menjadi lebih produktif guna meningkatkan keuntungan bagi organisasi. Hal ini menjadi sangat erat kaitannya sebab semakin prima kinerja pegawai maka juga akan semakin bagus kinerja korporasi dan memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan. Arah pengaruh positif sesuai hasil analisis dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik Lingkungan Kerja yang ada di BNI Syariah Jawa Timur maka akan otomatis meningkatkan Kinerja Pegawainya. Begitupula sebaliknya, semakin buruk Lingkungan Kerjanya akan menurunkan kinerja pegawai BNI Syariah Jawa Timur.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khan et al., (2011), Aisha et al., (2013). Lebih lanjut, Sarker (2017) telah menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja 328 pegawai di Bank Bangladesh dengan hasil temuan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara itu hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai oleh Samson et al., (2015), Naharuddin & Sadegi (2013).

5.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Variabel budaya Organisasi dalam penelitian ini diukur dengan tiga indikator yaitu keagresifan, kepribadian dan orientasi tim. Dalam temuan penelitian, indikator kepribadian memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan dua indikator lainnya. Pada indikator kepribadian berhubungan dengan pengaruh budaya pada penelitian ini menekankan pada budaya pembentuk kepribadian para pegawai seperti budaya saling menghormati dan memberikan salam antar pegawai, budaya memberikan pelayanan terbaik dan menghargai nasabah, budaya bekerja sama dan saling menghargai antar divisi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai BNI Syariah Jawa Timur lebih *concern* terhadap budaya organisasi pembentuk kepribadian yang baik dibandingkan dengan budaya organisasi yang terkesan ambisius seperti keagresifan dan orientasi tim. Hal ini sesuai dengan misi yang dicanangkan oleh BNI Syariah yaitu menciptakan perusahaan sebagai wahana terbaik dan tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah. Berdasarkan pengamatan di lapangan, pegawai BNI Syariah selalu ditanamkan budaya saling menghargai. Dimana, setiap pegawai saling menghormati serta saling menyapa saat berpapasan, baik pegawai yang lebih banyak *stay* di kantor maupun dengan pegawai lapangan yang lebih banyak menghabiskan waktu diluar kantor. Selain itu, pegawai selalu ditekankan untuk menghargai dan menghormati para nasabah serta saling membantu sesuai dengan *jobdesc* masing-masing.

Hal yang paling menarik dari budaya organisasi di BNI Syariah adalah budaya saling menghargai perbedaan pendapat, serta saling menghargai antar bagian yang ada tanpa memandang salah satu bagian lebih *superior* dari lainnya.

Hal inilah yang membuat budaya organisasi yang ada di BNI Syariah dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawainya. Sebab kinerja pegawai BNI Syariah dianggap baik dan optimal jika pegawai tidak hanya mampu mencapai kinerja personal yang baik namun juga kinerja tim yang baik. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata tertinggi pada variabel kinerja yang diperoleh oleh dimensi *organization* yang berupa kebiasaan pegawai yang selalu membantu pekerjaan pegawai lain diluar bidang pekerjaannya sendiri serta kecenderungan pegawai yang kuat untuk bekerja demi kebaikan perusahaan secara keseluruhan.

Lebih lanjut, sesuai distribusi frekuensi variabel Budaya Organisasi, dapat diketahui jika item kuesioner X2.5 memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu “Pegawai sangat menghargai serta menghormati pelanggan serta melayani dengan baik”. Dengan demikian item kuesioner tersebut dianggap paling bermakna dalam penelitian ini. Dengan demikian jika aspek-aspek tersebut terpenuhi diharapkan mampu membentuk budaya organisasi yang baik di BNI Syariah Jawa Timur. Dibuktikan dengan nilai muatan faktor yang telah sesuai sehingga seluruh pegawai telah melaksanakan budaya organisasi yang baik dalam perusahaan.

Selanjutnya, variabel Kinerja Pegawai dalam penelitian ini diukur dengan lima indikator yaitu *job*, *career*, *innovator*, *team* dan *organization*. Berdasarkan deskripsi variabel Kinerja Pegawai, indikator *organization* dengan item kuesioner Y.12 memiliki nilai tertinggi yaitu “Pegawai selalu bekerja untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini berarti item Y.12 dipersepsikan menjadi item kuesioner terbaik. Berdasarkan nilai muatan faktornya, dapat diketahui jika pegawai BNI Syariah telah melakukan hal tersebut secara keseluruhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai BNI Syariah Jawa Timur telah memberikan kinerja terbaik mereka dengan selalu bekerja untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan temuan diatas, maka dalam rangka terus menjaga dan bahkan meningkatkan kinerja pegawai BNI Syariah Jawa Timur diharapkan perusahaan selalu berusaha menjalankan budaya organisasi yang baik dalam perusahaan. Terutama budaya organisasi yang berkaitan dengan budaya pembentuk kepribadian para pegawai seperti budaya saling menghormati dan memberikan salam antar pegawai, budaya memberikan pelayanan terbaik dan menghargai nasabah, budaya bekerja sama dan saling menghargai antar divisi.

Sebab tanpa adanya budaya organisasi yang diterapkan pada suatu organisasi atau perusahaan, maka akan sangat sulit organisasi atau perusahaan tersebut mencapai tujuan yang diinginkan. Sebab, dengan adanya suatu budaya organisasi yang baik dan terarah dapat menjalankan pekerjaan dengan runtun dengan hasil yang maksimal.

Agwu (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat arah pengaruh positif antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik Budaya Organisasi yang ada di BNI Syariah Jawa Timur maka akan otomatis meningkatkan Kinerja Pegawainya.

Begitupula sebaliknya, semakin buruk Budaya Organisasi akan menurunkan kinerja pegawai BNI Syariah Jawa Timur.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anindita & Tripathy (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari beberapa dimensi pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan di *Twin City*. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi sebagaimana dengan hasil penelitian

Misigo & Moronge (2017); Thuku et al. (2016). Sementara itu hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu oleh Paschal & Nizam (2016) dengan hasil temuan Budaya Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan

terhadap Kinerja Pegawai.

5.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Variabel Lingkungan Kerja sendiri diukur dengan dua indikator yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Dalam temuan penelitian, lingkungan kerja nonfisik memiliki nilai rata-rata tertinggi daripada lingkungan kerja fisik yang berupa bangunan tempat kerja, kebersihan dan kenyamanan bangunan, ketersediaan sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang yang lengkap dan juga tata letak kantor.

Berdasarkan deskripsi variabel Lingkungan Kerja, indikator lingkungan kerja nonfisik dengan item kuesioner X1.7 memiliki nilai tertinggi. Dimana item kuesioner tersebut berbunyi "Terciptanya hubungan rekan kerja sejawat atau setingkat yang baik" dan merupakan item kuesioner yang dipersepsikan paling baik. Selanjutnya jika dilihat dari nilai muatan faktornya, maka pegawai BNI Syariah Jawa Timur telah menciptakan Lingkungan Kerja nonfisik yang baik dalam perusahaan yaitu berupa menciptakan hubungan kerja yang baik dengan rekan sejawat, dengan atasan serta membangun kerjasama yang baik dengan keduanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Chandrasekar (2011) yang menyatakan bahwa interaksi manusia dan manusia memainkan peran yang lebih dominan dalam kepuasan kerja keseluruhan dari pada uang.

Fakta temuan di lapangan terkait kepuasan kerja pegawai BNI Syariah sangat berkaitan erat dengan lingkungan kerja yang tercipta. Seperti yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya dimana meskipun masih ditemukan adanya *turnover* karyawan dari tahun ke tahun, namun angka *turnover* tertinggi yaitu adanya pegawai yang *resign* masih didominasi oleh alasan pribadi seperti ingin

melanjutkan studi dan menikah maupun pindah ikut suami ke luar kota. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena mayoritas pegawai adalah perempuan yang pastinya tidak akan terlepas dari beberapa permasalahan diatas. Berdasarkan survei kepuasan kerja pegawainya, BNI Syariah menyebutkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawainya selalu berada pada kategori yang baik (tinggi). Dengan demikian, dapat dikatakan jika angka *resign* yang tinggi tersebut tidak terpengaruh oleh lingkungan kerja yang buruk yang mengakibatkan rasa tidak betah para karyawan. Karena disadari atau tidak, karyawan merupakan asset berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Dimana dalam proses mendapatkannya maupun dalam upaya mempertahankannya diperlukan *cost* yang tidak sedikit.

Agbozo, et al., (2017) menyebutkan bahwa *Social Work Environment* yaitu lingkungan kerja sosial yang berkaitan dengan pengaturan hubungan di tempat kerja. Ini termasuk gaya komunikasi serta hubungan antara atasan dan bawahan. Ini juga termasuk hubungan antar rekan kerja, kesiapan karyawan untuk membantu satu sama lain dan kerja tim dimana dalam penelitian ini disebut dengan Lingkungan Kerja Nonfisik. Agbozo, et al., (2017) menyebutkan bahwa untuk mencapai lingkungan kerja yang progresif, rasa hormat pribadi untuk personel di setiap tingkatan sangat penting dimiliki dalam suatu perusahaan.

Sebab faktor kenyamanan pada perusahaan juga menjadi penting untuk mencapai kepuasan individu dalam bekerja.

Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu *motivation factor* dan *hygiene factor*. temuan data penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa *motivation factor* sebagai indikator pembentuk kepuasan kerja pegawai memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan *hygiene factor*. Dengan demikian pegawai BNI Syariah Jawa Timur

lebih puas jika perusahaan menempatkan mereka sesuai prestasi/ bakat yang dimiliki, perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi/ bakat tersebut, perusahaan memperhatikan kebutuhan pegawainya, perusahaan mendukung pegawai dengan selalu meyakinkan pegawai bahwa posisinya sangat bermakna bagi perusahaan, memberikan wewenang, kebebasan maupun kekuasaan yang cukup hingga memberikan kesempatan bertumbuh bagi pegawainya.

Agbozo et al. (2017) menyebutkan bahwa gabungan dari beberapa aspek lingkungan kerja (upah yang kompetitif, hubungan saling percaya antara karyawan dan manajemen, keadilan bagi semua karyawan dan juga beban kerja yang masuk akal dengan tujuan yang menantang namun dapat dicapai), dapat menciptakan lingkungan kerja dengan kondisi terbaik bagi karyawan untuk bekerja pada tingkat kepuasan tertinggi. Namun hasil temuan penelitian ini menunjukkan hal yang berbeda. Hasil analisis menunjukkan bahwa bentuk kepuasan kerja dalam beberapa aspek yang berkaitan dengan *Company policy, Relationship with boss, Working conditions, Relationship with peers, Money* hingga *Work security* masih kalah dengan perasaan puas yang dibentuk dari perhatian, pengakuan, wewenang dan kesempatan menjadi pegawai yang lebih baik atau bisa disebut dengan jenjang karir yang ada di BNI Syariah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa BNI Syariah harus lebih memperhatikan dan juga meningkatkan aspek-aspek pembentuk kepuasan kerja pegawai dari segi *motivation factor*. Dengan demikian akan lebih mudah menciptakan kepuasan kerja pegawai sebab kepuasan kerja merupakan salah satu faktor krusial yang dapat mempengaruhi beberapa hal, tidak terkecuali kinerja maupun produktivitas pegawai tersebut dalam suatu perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Bakotic & Babic (2013) yang meneliti *Working Conditions* dan *Job Satisfaction* pada pegawai *Croatian Shipbuilding Company*. Dengan *regression analysis*, hasilnya menunjukkan

bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan. Hasil serupa juga ditemukan dalam Penelitian oleh Babu & Banu (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan.

5.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini diukur dengan tiga indikator yaitu kegresifan, kepribadian dan orientasi tim. Dalam temuan penelitian, indikator kepribadian memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan dua indikator lainnya. Indikator kepribadian pada penelitian ini menekankan pada budaya pembentuk kepribadian para pegawai seperti budaya saling menghormati dan memberikan salam antar pegawai, budaya memberikan pelayanan terbaik dan menghargai nasabah, budaya bekerja sama dan saling menghargai antar divisi.

Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu *motivation factor* dan *hygiene factor*. temuan data penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa *motivation factor* sebagai indikator pembentuk kepuasan kerja pegawai memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan *hygiene factor*. Dengan demikian pegawai BNI Syariah Jawa Timur lebih puas jika perusahaan menempatkan mereka sesuai prestasi/bakat yang dimiliki, perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi/bakat tersebut, perusahaan memperhatikan kebutuhan pegawainya, perusahaan mendukung pegawai dengan selalu meyakinkan pegawai bahwa posisinya sangat bermakna bagi perusahaan, memberikan wewenang, kebebasan maupun kekuasaan yang cukup hingga memberikan kesempatan bertumbuh bagi pegawainya.

Menurut Spector (1997) dalam Belias et al., (2015) kepuasan kerja adalah salah satu aspek budaya organisasi yang telah banyak dipelajari, mulai dari

desain pekerjaan hingga pengawasan. Menurut Belias et al., (2015) penelitian awal tentang hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja menyarankan bahwa lingkungan kerja yang produktif mempromosikan pembangunan budaya organisasi tertentu dan pengalaman kepuasan kerja karyawan (Hellreigel & Slocum, 1974; Schneider & Synder, 1975).

Hutcheson (1996) dalam Belias et al., (2015) mengemukakan bahwa karena dimensi kepuasan kerja adalah komponen dari suatu organisasi, dengan demikian kepuasan kerja adalah bagian dari evaluasi budaya organisasi.

Kepuasan kerja digambarkan sebagai perbedaan antara hasil yang diharapkan diterima oleh karyawan dan yang sebenarnya mereka terima. Oleh karena itu, kepuasan kerja terkait dengan karakteristik pekerjaan dan dievaluasi sesuai dengan apa yang karyawan anggap penting dan bermakna bagi mereka.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan jika budaya organisasi yang dipraktekkan dalam suatu perusahaan dan kepuasan yang dirasakan oleh pegawai merupakan satu bagian yang tidak terpisahkan. Jika dilihat dari nilai rata-rata distribusi frekuensi jawaban responden dapat diketahui bahwa budaya pelayanan yang baik terhadap pelanggan memiliki nilai tertinggi.

Sementara itu pada variabel kepuasan nilai rata-rata distribusi frekuensi jawaban responden tertinggi berada pada indikator *motivation factor* yang erat kaitannya dengan kepuasan berhubungan dengan perusahaan, kepuasan karena diakui, kepuasan saat melakukan pekerjaannya, maka kedua variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki keterkaitan yang tidak terbantahkan. Dalam artian saat pegawai telah melakukan budaya organisasi seperti memberikan pelayanan yang baik terhadap nasabah maka dari situlah salah satunya kepuasan kerja dapat mereka rasakan. Hal ini juga dibuktikan dari nilai muatan faktor tiap indikatornya yang telah sesuai dengan demikian pegawai BNI

Syariah Jawa Timur telah melaksanakan budaya organisasi yang ada.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tsai (2011) yang meneliti *hospital nurses in Taiwan* dan Habib, et al (2014) meneliti 235 pegawai pada organisasi yang berbeda (*MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan*), dimana hasilnya konsisten menunjukkan bahwa

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil tersebut serupa dengan penelitian oleh Sabri et al. (2011) & Qazi & Kaur (2017).

Sementara itu, penelitian oleh Behzadi et al., (2012) menghasilkan temuan yang berbeda yaitu Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

5.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu *motivation factor* dan *hygiene factor*. temuan data penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa *motivation factor* sebagai indikator pembentuk kepuasan kerja pegawai memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan *hygiene factor*. Dengan demikian pegawai BNI Syariah Jawa Timur lebih puas jika perusahaan menempatkan mereka sesuai prestasi/ bakat yang dimiliki, perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi/ bakat tersebut, perusahaan memperhatikan kebutuhan pegawainya, perusahaan mendukung pegawai dengan selalu meyakinkan pegawai bahwa posisinya sangat bermakna bagi perusahaan, memberikan wewenang, kebebasan maupun kekuasaan yang cukup hingga memberikan kesempatan bertumbuh bagi pegawainya. Hal ini sesuai dengan pendapat Bakotic & Babic (2013) dimana karyawan memiliki harapan tersendiri atas kepuasan yang ingin dirasakannya.

Menurut Bakotic & Babic (2013) Mereka ingin diperlakukan secara adil dan terhormat dan sebagai hasilnya mereka akan puas dengan pekerjaan mereka. Jika dilihat dari temuan penelitian, nilai rata-rata distribusi frekuensi jawaban kuesioner, pegawai akan merasa puas saat perusahaan menempatkan pegawai sesuai dengan prestasinya (item Z.1) serta puas saat perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi dan bakat yang dimiliki pegawai (item Z.3).

Maka temuan tersebut sesuai dengan pendapat ahli karena pegawai BNI Syariah Jawa Timur telah diperlakukan dengan adil dan terhormat oleh perusahaan. Hal ini juga sesuai dengan teori kepuasan yang disampaikan oleh Herzberg yaitu *Two-Factor Theory* (1959) dimana faktor-faktor motivasi adalah aspek-aspek pekerjaan yang membuat orang ingin melakukan dan memberikan kepuasan kepada orang-orang. Karena itu, faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja disebut pemuas atau motivator.

Selanjutnya, variabel Kinerja Pegawai dalam penelitian ini diukur dengan lima indikator yaitu *job, career, innovator, team* dan *organization*. Berdasarkan deskripsi variabel Kinerja Pegawai, indikator *organization* dengan item kuesioner Y.12 memiliki nilai tertinggi yaitu "Pegawai selalu bekerja untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan". Hal ini berarti item Y.12 dipersepsikan menjadi item kuesioner terbaik. Berdasarkan nilai muatan faktornya, dapat diketahui jika pegawai BNI Syariah telah melakukan hal tersebut secara keseluruhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai BNI Syariah Jawa Timur telah memberikan kinerja terbaik mereka dengan selalu bekerja untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan.

Pegawai yang merasa puas otomatis akan memberikan kinerja yang prima untuk perusahaan. Dalam penelitian ini pegawai BNI Syariah merasa puas saat diperlakukan adil dan terhormat. Sehingga akan meningkatkan kinerja yang optimal yaitu selalu bekerja maksimal untuk kebaikan perusahaan secara

keseluruhan. Bakotic & Babic (2013) menyatakan bahwa manajer menginginkan pekerja yang puas, yang akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, yang akan berkomitmen, dan terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka. Para ilmuwan berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki implikasi untuk berbagai aspek perilaku organisasi. Implikasi ini dapat menghasilkan perilaku positif dan negatif dan masing-masing organisasi berusaha menghindari perilaku negatif karena akan berdampak negatif pula pada pencapaian keseluruhan efektivitas organisasi dan kinerja organisasi.

Berdasarkan *Identity Theory* yang digunakan oleh Theresa M Welbourne (1997) untuk mengembangkan *Role-Based Performance Theory* dimana semakin banyak makna yang peroleh pegawai dari suatu peran, semakin besar pedoman perilaku yang pada akhirnya mengarah pada berlakunya perilaku yang terkait dengan peran itu. Jadi, organisasi dapat memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja dengan memengaruhi arti penting dari peran terkait pekerjaan. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peran yang memberikan makna untuk perasaan puas pegawai adalah saat pegawai diberikan peran sesuai dengan bakatnya dan prestasinya. Oleh karena itu BNI Syariah diharapkan mampu mempertahankan kepuasan kerja pegawai tersebut guna mencapai kinerja pegawai yang optimal.

Sebab, perusahaan mempengaruhi arti penting peran yang terkait dengan pekerjaan dalam berbagai cara termasuk perilaku yang memberi penghargaan, perilaku yang membutuhkan, pengakuan formal dan informal, dan bahkan hukuman ketika perilaku tidak diberlakukan. Karena organisasi yang berbeda memiliki harapan yang berbeda pula bagi karyawan mereka, arti penting peran kemungkinan besar akan berbeda di seluruh organisasi.

Sebab tidak dapat dipungkiri fakta bahwa dalam kondisi bisnis saat ini, karyawan dan pengetahuan mereka menjadi faktor kunci dalam mencapai

keunggulan kompetitif. Selain itu perasaan psikologis mereka dalam bekerja juga akan mengarah pada kinerja mereka dalam suatu perusahaan. Wibowo (2015:141) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja, karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Trivellas et al. (2015) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Lebih lanjut, penelitian terbaru oleh Nimalathasan dan Brabete (2010) dan Hira & Waqas (2012) telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif pada kinerja mereka di sektor perbankan. Temuan yang berbeda dihasilkan oleh penelitian Berghe & Hyung (2011) yang menghasilkan pengaruh positif namun tidak signifikan.

5.6.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Temuan penelitian menyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Z) mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Begitupula Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja dapat bertindak sebagai variabel mediasi yaitu mediasi secara parsial (*partial mediator*). Hal ini mengindikasikan bahwa Lingkungan Kerja dapat meningkatkan Kinerja Pegawai BNI Syariah Jawa Timur dengan atau tanpa melibatkan Kepuasan Kerja pegawai.

Menurut Hanaysha (2016) lingkungan kerja adalah faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi. Lingkungan kerja mengacu pada suasana organisasi tempat karyawan melakukan pekerjaannya. Hasil Penelitian ini sesuai dengan penelitian Bakotic &

Babic (2013) dan Babu & Banu (2018) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja serta penelitian oleh Nimalathasan & Brabete (2010), Trivellas et al. (2015) dan Hira & Waqas (2012) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai.

5.6.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Temuan penelitian menyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Z) mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Begitupula Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja dapat bertindak sebagai variabel mediasi yaitu mediasi secara parsial (*partial mediator*). Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi dapat meningkatkan Kinerja Pegawai BNI Syariah Jawa Timur dengan atau tanpa melibatkan Kepuasan Kerja pegawai.

Dalam penelitian Dekoulou & Trivellas (2015) disebutkan bahwa karyawan yang puas merasakan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi mereka, sangat termotivasi untuk bekerja lebih keras dan akhirnya cenderung mencapai kinerja individu yang superior (Judge et al., 2001; Lee et al., 2010; Rigopoulou et al., 2011). Hasil Penelitian ini sesuai dengan penelitian Belias et al. (2015), Sabri et al. (2011) dan Qazi & Kaur (2017) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja serta penelitian oleh Nimalathasan & Brabete (2010), Trivellas et al. (2015) dan Hira & Waqas (2012) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai.

5.7 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman atau informasi baru terkait teori kinerja atau dengan kata lain bagaimana upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Terdapat dua implikasi dalam penelitian ini yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis sebagai berikut:

5.7.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam penelitian ini berarti pengembangan dari hasil penelitian untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan variabel penelitian yang digunakan. Berdasarkan hasil analisis, Lingkungan Kerja yang baik dapat meningkatkan Kinerja Pegawai, begitupula dengan Budaya Organisasi yang baik juga dapat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai yang semakin baik pula. Selain itu, Kepuasan Kerja juga dapat menentukan seberapa besar pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Model ini telah menunjukkan bahwa jika lingkungan kerja perusahaan baik dan kondusif (minim risiko) utamanya memiliki suasana yang menyenangkan baik antar pegawai maupun atasan maka dapat mempengaruhi kepuasan yang dirasakan oleh pegawai yang otomatis juga akan meningkatkan Kinerja Pegawai menjadi lebih baik lagi. Hal ini juga berlaku untuk Budaya Organisasi, dimana semakin baik Budaya Organisasi yang diterapkan oleh perusahaan juga akan memberikan perasaan puas bagi pegawai dan akan mempengaruhi kinerja pegawainya.

5.7.2 Implikasi Praktis

Implikasi praktis dalam penelitian ini merupakan kontribusi langsung hasil temuan penelitian terhadap perusahaan dalam hal ini BNI Syariah Jawa Timur terkait variabel penelitian yaitu Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

1. Lingkungan Kerja yang ada di Bank BNI Syariah Jawa Timur telah mampu meningkatkan Kinerja Pegawai. Oleh karena itu untuk dapat mempertahankan bahkan meningkatkan hal tersebut maka perusahaan dapat memperhatikan indikator-indikator pembentuk lingkungan kerja nonfisik seperti *atmosphere* atau suasana kerja di kantor yang berkaitan dengan hubungan kerja antar rekan sejawat maupun dengan atasan yang baik. Semakin baik suasana kerja yang diciptakan maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawainya. Selain itu jajaran manajerial juga dapat mempertimbangkan keamanan dan kenyamanan bangunan tempat kerja.

2. Budaya Organisasi yang diterapkan dalam Bank BNI Syariah Jawa Timur telah mampu meningkatkan Kinerja Pegawai. Untuk mempertahankan hal tersebut, perusahaan dapat terus berfokus pada budaya saling menghormati dan memberikan salam antar pegawai, budaya memberikan pelayanan terbaik dan menghargai nasabah, budaya bekerja sama dan saling menghargai antar divisi. Sebab berdasarkan temuan penelitian pegawai BNI Syariah Jawa Timur lebih *concern* terhadap budaya organisasi pembentuk kepribadian yang baik dibandingkan dengan budaya organisasi yang terkesan ambisius seperti keagresifan dan orientasi tim. Hal ini sesuai dengan misi yang dicanangkan oleh BNI Syariah yaitu menciptakan perusahaan sebagai wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah. Selanjutnya, budaya tersebut harus terus dipertahankan dan ditingkatkan guna menciptakan budaya organisasi yang baik dan terhindar dari gesekan-gesekan tidak penting guna mencapai tujuan perusahaan

3. Kepuasan Kerja pegawai mampu meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah Jawa Timur. Dengan semakin puasnya pegawai maka diharapkan

mampu meningkatkan kinerja pegawainya. Dengan demikian perusahaan dapat berfokus pada aspek-aspek yang dapat memberikan perasaan puas saat bekerja di Bank BNI Syariah Jawa Timur yaitu menempatkan mereka sesuai prestasi/bakat yang dimiliki, perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi/bakat tersebut, perusahaan memperhatikan kebutuhan pegawainya, perusahaan mendukung pegawai dengan selalu meyakinkan pegawai bahwa posisinya sangat bermakna bagi perusahaan, memberikan wewenang, kebebasan maupun kekuasaan yang cukup hingga memberikan kesempatan bertumbuh bagi pegawainya.

5.8 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Instrument penelitian disebarakan secara *online* dan memakan waktu 6 bulan karena masa pandemi Covid-19. Dengan demikian tingkat pengembalian kuesioner tidak dapat 100%.
2. Proses pengamatan penelitian menjadi terhambat karena tidak diperkenankan *visit* ke kantor-kantor BNI Syariah karena masa pandemi Covid-19.
3. Kemampuan variasi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dalam penelitian ini relative rendah. Dengan demikian menunjukkan bahwa masih banyak variabel dependen lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Menurut hasil dari analisis data penelitian dan pembahasan penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian berarti bahwa Lingkungan Kerja yang ada di BNI Syariah Jawa Timur dapat mendorong terciptanya Kinerja Pegawai yang prima.
2. Budaya Organisasi yang dibentuk di BNI Syariah Jawa Timur mampu mempengaruhi Kinerja Pegawai. Dimana Budaya Organisasi dapat meningkatkan Kinerja Pegawai yang ada di BNI Syariah Jawa Timur.
3. Lingkungan Kerja dapat memberikan pengaruh atas Kepuasan Kerja yang dirasakan karyawan. Keberhasilan BNI Syariah dengan memprioritaskan lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawainya.
4. Budaya Organisasi dapat memberikan pengaruh atas Kepuasan Kerja Pegawai. Semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka akan semakin puas pegawai dengan pekerjaannya.
5. Semakin besar Kepuasan Kerja yang dirasakan pegawai akan mampu meningkatkan Kinerja. Kepuasan kerja berkaitan dengan apa yang dirasakan masing-masing pegawai. Oleh karena itu kepuasan kerja yang mampu diciptakan oleh BNI Syariah yaitu menitikberatkan pada *motivation factor* mempengaruhi kinerja pegawainya secara keseluruhan.

6. Lingkungan Kerja mampu meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja juga dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai BNI Syariah Jawa Timur, dengan begitu dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

7. Budaya Organisasi mampu meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja juga dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai BNI Syariah Jawa Timur, dengan begitu dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

6.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan yang telah dijelaskan, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

6.2.1 Saran untuk Peneliti Berikutnya

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan instrument penelitian yang lebih baru terkait variabel kepuasan kerja dan kinerja.
2. Menggeneralisasikan penelitian dengan memperbanyak sampel dari berbagai perusahaan dalam sektor keuangan perbankan lainnya. Bukan hanya satu perusahaan saja. Diharapkan temuan penelitian akan lebih beragam dan mendekati sempurna.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

6.2.2 Saran Bagi Bank BNI Syariah

1. Bank BNI Syariah perlu meningkatkan lingkungan kerja yang mempertimbangkan faktor keamanan dan kenyamanan serta menyenangkan misalkan dengan mengubah tata letak kantor agar proses kerja dapat lebih luwes dan nyaman baik bagi pegawai ataupun untuk nasabah. Hal tersebut juga dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi bekerja yang kondusif dan nyaman

dengan menjaga hubungan baik antar karyawan dan atasan.

2. Perlu meningkatkan rasa kepercayaan diri dan juga kemandirian dalam bekerja sehingga tidak selalu bergantung pada petunjuk pimpinan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan kerja, pelatihan kepemimpinan bahkan pendidikan karakter untuk para pegawai.

3. Perlu meningkatkan orientasi tim yang baik dengan cara lebih mendekati personil perusahaan melalui diklat, gathering dan sebagainya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdulla, J. Baker, S.; Vlastic, B. (2010). *Environmental performance In a Banking Perspective. Journal on Finance and Banking* 33(1) 22-33
- Agbozo, George Kafui., Owusu, Isaac Sakyi., Hoedoafia, Mabel A., Atarokah, Yaw Boateng. 2017. *The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. Journal of Human Resource Management* 5(1): 12-18
- Agwu, Mba O. 2014. *Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Vol 14(2)
- Amusa, O.I., Iyoro, A.O., & Olabisi, A.F., (2013). *Work Environment and Job Performance of Librarians in the Public Universities in South-West Nigeria. Journal of Library and Information Science*, Vol 5(11) pp. 457-461
- Anindita Das & Tripathy, P.C. 2018. *Organizational Culture and Employees' Performance: A Study on Banking Sector in Twin City, Bhubaneswar and Cuttack. International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, Vol 5(2)
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bakotic, D. & Babic, T. B. (2013). *Relationship Between Working Conditions And Job Satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Behzadi F. et al. (2012), *Relationship between job satisfaction and organizational culture in staffs and experts of physical education offices of Mazandaran Province, European Journal of Experimental Biology*, 2012, 2 (4):1029-1033
- Belias, Dimitrios., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. 2015. *Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175 (2015): 314 – 323
- Bhanu, M.V.V., Babu, P.C. Sai, Dr. 2018. *Impact of Work Environment and Job Stress towards Job Satisfaction. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 2. Ver. II (February. 2018), PP 01-07
- Biswas, Wendrila. 2015. *Impact of Organization Culture on Job Satisfaction and Corporate Performance. Journal of Research in Humanities and Social Science* Vol 3 (8) pp:14-16 ISSN(Online) : 2321-9467
- Chandrasekar, K. (2011, January). *Workplace Environment and Its Impact Organizational Performance in Public Sector organizations. International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19

Dekoulou, Paraskevi & Trivellas, Panagiotis. 2015. *Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175 (2015): 367 – 375

Edison, Emron., Anwar, Yohny., & Komariyah, Imas. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta

El-Zeiny, R.M.A. (2013), *Interior Design of Workplace and Performance Relationship: Private Sector Corporations in Egypt*, *Asian Journal of Environment-Behavior Studies*, Vol. 4(11)

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP-UNDIP

Habib, Salman., Aslam, saira., Hussain, Amjad., Yasmeen, Sana., Ibrahim, Muhammad.2014. *The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention*. *Advances in Economics and Business* 2(6): 215-222, 2014. DOI: 10.13189/aeb.2014.020601

Hair, Jr., J.F., R.E Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black. 2010. *Multivariate Data Analysis With Reading*. Macmillan Pub. Company. New York.

Hanaysha, Jalal. 2016. *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229 (2016): 289 – 297

Hasibuan, Malayu S.P., Haji. 2011. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Hira, A., & Waqas, i. (2012). *A Study of Job Satisfaction and IT's impact on the Performance in the Banking industry of Pakistan*. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 174-180.

Karamanis, Kostas, Arnis, Nikolaos., Pappa, Paraskevi. 2019. *Impact Of Working Environment On Job Satisfaction*. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Vol. 14, No. 3 (August 2019), pp. 5-21.

Khan, S. H., Azhar, Z., Parveen, S., Naeem, F., & Sohail, M. M. (2011). *Exploring the Impact of Infrastructure, Pay Incentives, and Workplace Environment on Employees' Performance (A case study of Sargodha University)*. *Asian Journal of Empirical Research*, 2(4), 118-140

Khuong, M. N., & Le Vu, P. (2014). *Measuring the effects of drivers organizational commitment through the mediation of job satisfaction: A Study in Ho Chi Minh City, Vietnam*. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2(2), 1-16.

Mansoor, M. and Tayib, M. (2010), *An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia*, *International Journal of Business and Social Sciences*, 01(01): 81-95.

Meng, Juan & Berger, Bruce K. 2019. *The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust*. *Public Relations Review* 45 (2019) 64

Misigo, M.B. & Moronge, M. 2017. *The Influence Of Organizational Culture On Employee Performance In Kenya's Civil Service: A Case Of The Ministry Of Water And Irrigation*. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 4 (51), pp 993 - 1009

Nimalathanan, B., & Brabete, V. (2010). *Job satisfaction and employees' work performance: A case study of people's bank in Jaffna peninsula, Srilanka*. *Management and Marketing Journal*, 8(1), 43-43.

Paschal, Anozie Obinna & Nizam, Ismail. 2016. *Effects of Organisational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication*. *International Journal of Accounting & Business Management*, Vol. 4 (1)

Qazi, Sayeeduzzafar., Kur, Tejbir. 2017. *Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among the University Faculty Members – An Empirical Study*. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 8, No. 3; March 2017,

Rivai, V & Sagala, E. J. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari teori ke PRaktik*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Rajawali Pers

Robbins, Stephen P. & Judge T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi keenambelas. Jakarta:PT Indeks Gramedia.

Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K., Shah, K. A. Yameen, M. (2012). *Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee Performance*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, pp. 163-171.

Sabri, PS, Illiyas,M and Amjad,Z.(2011) *Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore*, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 24 .

Samson, G. N., Waiganjo, Maina., Koima, Joel. 2015. *Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town*. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3 (12), PP: 76-89

Sedarmayanti. 2013. *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama

Sekaran, Uma. 2013. *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat
Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat

Sekaran, Uma and Bougie, R. 2013. *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. New York: Wiley

Sekaran, Uma and Bougie, R. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta: Salemba Empat

Shurbagi, A.M., & Zahari, I.B. (2012). *The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil corporation of Libya*. *International Journal of Humanities and Applied sciences*, 1(3), 88-93

Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Solimun, Fernandes, A.A.R., Nurjannah. 2017. *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: UB Press

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Suhardi, (Cand). 2018. *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Editor: Anis Eliyana. Yogyakarta: Penerbit Gava Media

Thuku, R.W., Abiero, I.O. & Juma, Dennis. 2016. *Influence of Organisational Culture on Employee Performance: A Case Study of East African Breweries Limited*. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Vol 5(9)

Tjahjono, Herry. 2011. *Culture Based Leadership, Menuju Kebesaran Diri & Organisasi Melalui Kepemimpinan Berbasis Budaya dan Budaya Kinerja Tinggi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Trivellas, Panagiotis., Kakkos, Nikolaos., Blanas, Nikos., Satouridis, Ilias. 2015. *The impact of career satisfaction on job performance in accounting firms. The mediating effect of general competencies*. *Procedia Economics and Finance* 33 (2015): 468 – 476

Tsai, Y. (2011), *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, *BMC Health Services Research*, 11, pp. 98

Ulum, M. Chazienul. 2016. *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaan*. Malang: UB Press

Wambugu, Lydia Wairimu. 2014. *Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu li Power Plant)*. *European Journal of Business and Management*, 6(32)

Waworuntu, Bob. 2016. *Perilaku Organisasi Beberapa Model dan Submodel*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia

Wibowo. 2015. Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.

Wijayanto, Dian. 2012. Pengantar Manejemen. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama





Lampiran



KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin :

Usia :

Pendidikan Terakhir :

Lama Bekerja :

Jabatan :

Kuesioner penelitian

Pada bagian ini akan disajikan pernyataan-pernyataan yang telah disertai dengan 5 pilihan jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Silahkan centang pada kolom opsi jawaban sesuai dengan apa yang anda rasakan.

No	Pernyataan	SS	S	N	T	STS
Lingkungan Kerja						
Lingkungan Kerja Fisik						
1	Tersedia bangunan tempat kerja yang aman					
2	Tersedia bangunan tempat kerja yang bersih					
3	Tersedia bangunan tempat kerja yang nyaman					
4	Tersedia peralatan kerja yang memadai dalam menunjang pekerjaan					
5	Tersedia fasilitas yang memadai di tempat kerja (toilet, mushalla dan lainnya)					
6	Letak kantor atau bangunan tempat kerja dapat dijangkau oleh angkutan atau kendaraan umum					
Lingkungan Kerja Nonfisik						
7	Terciptanya hubungan rekan kerja sejawat atau setingkat yang baik					
8	Terciptanya hubungan antar atasan-karyawan yang baik					
9	Terciptanya kerjasama yang baik antar karyawan					
Budaya Organisasi						
Keagresifan						
10	Pegawai penuh inisiatif					
11	Pegawai tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan					

12	Pegawai menetapkan rencana serta berusaha untuk menyelesaikannya dengan baik				
Kepribadian					
13	Setiap pegawai saling menghormati serta memberikan salam pada saat perjumpaan				
14	Pegawai sangat menghargai serta menghormati pelanggan dan melayani				
15	Antar bagian yang ada, memandang bagian lain sebagai pelanggan internal yang harus dilayani				
16	Anggota kelompok saling membantu				
17	Masing-masing pegawai saling menghargai perbedaan pendapat				
Orientasi Tim					
18	Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi serta disinergikan				
19	Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik				
Kepuasan Kerja					
<i>Motivation Factors</i>					
20	Perusahaan menempatkan pegawai sesuai dengan prestasi yang mereka miliki				
21	Perusahaan menempatkan pegawai sesuai dengan bakat yang mereka miliki				
22	Perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi atau bakat yang dimiliki pegawai				
23	Perusahaan memperhatikan kebutuhan pegawai				
24	Perusahaan meyakinkan pegawai bahwa tugas yang mereka lakukan adalah penting serta bermakna				
25	Perusahaan memberi wewenang tambahan kepada pegawai dalam aktivitas mereka				
26	Perusahaan memberi kebebasan kerja serta kekuasaan yang cukup pada pegawai				
27	Pegawai memiliki kesempatan bertumbuh dalam perusahaan				
<i>Hygiene Factors</i>					
28	Kebijakan, administrasi, maupun prosedur yang ada dalam perusahaan tidak merugikan pegawai				
29	Pegawai memiliki hubungan yang baik dengan atasan				
30	Kondisi pekerjaan dalam perusahaan memberikan efek nyaman, aman serta menyenangkan bagi pegawai				
31	Pegawai memiliki hubungan yang baik dengan rekan-rekannya				
32	Pegawai bersosialisasi dengan baik dengan rekan-rekannya				

33	Gaji, tunjangan atau kompensasi yang diterima oleh pegawai telah sesuai dengan beban kerja maupun tanggung jawab mereka				
34	Perusahaan mampu menjamin bahwa pegawai bebas dari PHK				
35	Perusahaan mampu menjamin bahwa pegawai bebas dari pelecehan				
36	Perusahaan mampu menjamin bahwa pegawai bebas dari diskriminasi maupun penindasan				
Kinerja					
<i>Job</i>					
37	Kuantitas hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan yang ditentukan oleh manajemen				
38	Pegawai melakukan pekerjaan dengan baik serta berkualitas				
39	Pegawai melakukan pekerjaannya dengan akurat sesuai dengan jobdesc masing-masing				
<i>Career</i>					
40	Pegawai selalu membuat kemajuan dalam karirnya				
41	Pegawai selalu mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk karir masa depannya.				
<i>Innovator</i>					
42	Pegawai selalu bekerja untuk mengimplementasikan ide-ide baru				
43	Pegawai selalu menciptakan proses serta rutinitas yang lebih baik				
<i>Team</i>					
44	Pegawai senantiasa bekerja sebagai bagian dari tim atau kelompok kerja				
45	Pegawai selalu memastikan kelompok kerjanya berhasil				
46	Pegawai selalu menanggapi kebutuhan orang lain dalam kelompok kerjanya				
<i>Organization</i>					
47	Pegawai selalu melakukan hal-hal yang membantu orang lain ketika itu bukan bagian dari pekerjaannya				
48	Pegawai selalu bekerja untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan				



Output WarpPLS 5.0 Pilot Test

 * Combined loadings and cross-loadings *

	X1	X2	Z	Y	Type	(a SE	P value
X1.1	0.560	-0.211	-0.149	-0.102	Reflect	0.091	<0.001
X1.2	0.699	-0.085	-0.041	0.042	Reflect	0.087	<0.001
X1.3	0.790	-0.071	-0.062	-0.061	Reflect	0.085	<0.001
X1.4	0.722	-0.101	0.071	0.015	Reflect	0.087	<0.001
X1.5	0.795	-0.112	-0.148	-0.016	Reflect	0.085	<0.001
X1.6	0.491	-0.207	0.268	-0.027	Reflect	0.093	<0.001
X1.7	0.642	0.187	0.189	0.021	Reflect	0.089	<0.001
X1.8	0.602	0.243	-0.110	0.111	Reflect	0.090	<0.001
X1.9	0.572	0.403	0.071	0.018	Reflect	0.091	<0.001
X2.1	0.077	0.683	0.012	0.056	Reflect	0.088	<0.001
X2.2	0.144	0.589	0.084	-0.052	Reflect	0.096	<0.001
X2.3	0.102	0.516	0.075	-0.046	Reflect	0.092	<0.001
X2.4	-0.049	0.650	-0.020	-0.059	Reflect	0.089	<0.001
X2.5	-0.085	0.541	-0.012	0.053	Reflect	0.092	<0.001
X2.6	-0.106	0.707	-0.132	0.010	Reflect	0.087	<0.001
X2.7	-0.090	0.851	-0.109	-0.009	Reflect	0.084	<0.001
X2.8	0.166	0.634	0.087	0.036	Reflect	0.089	<0.001
X2.9	0.012	0.504	0.189	0.029	Reflect	0.093	<0.001
X2.10	-0.058	0.735	-0.032	-0.030	Reflect	0.087	<0.001
Z.1	0.116	0.104	0.572	0.050	Reflect	0.091	<0.001
Z.2	0.058	-0.075	0.613	-0.087	Reflect	0.090	<0.001
Z.3	0.096	-0.113	0.669	0.160	Reflect	0.088	<0.001
Z.4	0.028	-0.036	0.650	-0.135	Reflect	0.089	<0.001
Z.5	0.098	-0.025	0.610	-0.001	Reflect	0.090	<0.001
Z.6	0.111	0.036	0.585	-0.132	Reflect	0.096	<0.001
Z.7	0.019	0.028	0.604	-0.046	Reflect	0.090	<0.001
Z.8	-0.045	-0.001	0.742	0.070	Reflect	0.086	<0.001
Z.9	-0.015	-0.001	0.787	-0.002	Reflect	0.085	<0.001
Z.10	0.024	0.024	0.628	-0.162	Reflect	0.089	<0.001
Z.11	-0.008	0.128	0.527	0.098	Reflect	0.092	<0.001
Z.12	-0.074	0.135	0.546	-0.128	Reflect	0.091	<0.001
Z.13	-0.100	0.021	0.527	-0.027	Reflect	0.092	<0.001
Z.14	0.121	-0.123	0.502	-0.074	Reflect	0.093	<0.001
Z.15	-0.136	-0.077	0.570	0.104	Reflect	0.091	<0.001
Z.16	-0.201	0.118	0.641	0.121	Reflect	0.089	<0.001
Z.17	-0.042	-0.110	0.587	0.117	Reflect	0.090	<0.001
Y.1	0.361	-0.208	0.007	0.567	Reflect	0.102	<0.001
Y.2	0.109	0.110	0.074	0.438	Reflect	0.094	<0.001
Y.3	-0.195	0.077	0.035	0.540	Reflect	0.092	<0.001
Y.4	0.089	-0.217	0.026	0.695	Reflect	0.088	<0.001
Y.5	0.054	-0.161	0.042	0.792	Reflect	0.085	<0.001
Y.6	0.049	-0.171	0.026	0.678	Reflect	0.088	<0.001
Y.7	-0.150	-0.190	0.015	0.651	Reflect	0.089	<0.001
Y.8	-0.245	-0.036	0.009	0.594	Reflect	0.090	<0.001
Y.9	-0.104	0.135	-0.007	0.663	Reflect	0.088	<0.001
Y.10	0.126	0.345	-0.149	0.503	Reflect	0.093	<0.001

Y.11 0.169 0.360 -0.109 0.415 Reflect 0.095 <0.001
 Y.12 0.198 0.384 -0.065 0.683 Reflect 0.102 <0.001

 * Latent variable coefficients *

Composite reliability coefficients

 X1 X2 Z Y
 0.872 0.866 0.905 0.829

Cronbach's alpha coefficients

 X1 X2 Z Y
 0.833 0.825 0.888 0.778

 * Ccorrelations among latent variables and errors *

Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs

	X1	X2	Z	Y
X1	0.660	0.467	0.012	0.036
X2	0.467	0.634	0.165	0.080
Z	0.012	0.165	0.604	0.041
Y	0.036	0.080	0.041	0.560

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.



Output WarpPLS 5.0 Running Test

Model fit and quality indices

 Average path coefficient (APC)=0.255, P<0.001
 Average R-squared (ARS)=0.305, P<0.001
 Average adjusted R-squared (AARS)=0.299, P<0.001
 Average block VIF (AVIF)=1.326, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.572, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
 Tenenhaus GoF (GoF)=0.350, small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36
 Sympton's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if >= 0.7, ideally = 1
 R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if >= 0.9, ideally = 1
 Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if >= 0.7
 Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if >= 0.7

 * Combined loadings and cross-loadings *

	X1	X2	Z	Y	Type (a	SE	P value
X1.1	0.435	-0.437	0.089	0.161	Reflect	0.053	<0.001
X1.2	0.501	0.033	0.285	-0.295	Reflect	0.053	<0.001
X1.3	0.782	0.117	-0.032	-0.204	Reflect	0.051	<0.001
X1.4	0.579	0.195	0.004	-0.096	Reflect	0.052	<0.001
X1.5	0.792	-0.126	-0.120	0.010	Reflect	0.050	<0.001
X1.6	0.591	0.026	-0.026	-0.065	Reflect	0.052	<0.001
X1.7	0.685	-0.001	-0.013	0.153	Reflect	0.051	<0.001
X1.8	0.763	-0.085	-0.061	0.150	Reflect	0.051	<0.001
X1.9	0.474	0.253	0.015	0.219	Reflect	0.053	<0.001
X2.1	0.002	0.667	0.069	-0.166	Reflect	0.051	<0.001
X2.2	0.083	0.537	0.205	-0.081	Reflect	0.054	<0.001
X2.3	0.007	0.580	0.048	-0.179	Reflect	0.052	<0.001
X2.4	0.058	0.707	-0.068	0.171	Reflect	0.051	<0.001
X2.5	0.071	0.596	-0.177	-0.099	Reflect	0.052	<0.001
X2.6	-0.123	0.697	-0.071	0.066	Reflect	0.051	<0.001
X2.7	-0.132	0.788	0.012	0.262	Reflect	0.051	<0.001
X2.8	0.063	0.565	0.176	0.060	Reflect	0.052	<0.001
X2.9	0.089	0.565	0.018	-0.233	Reflect	0.052	<0.001
X2.10	-0.017	0.744	-0.079	0.032	Reflect	0.051	<0.001
Z.1	0.026	0.083	0.625	0.048	Reflect	0.052	<0.001
Z.2	-0.023	-0.088	0.613	0.004	Reflect	0.052	<0.001
Z.3	-0.069	-0.019	0.664	-0.029	Reflect	0.051	<0.001
Z.4	-0.045	-0.032	0.640	-0.075	Reflect	0.052	<0.001
Z.5	-0.075	0.143	0.620	-0.073	Reflect	0.052	<0.001
Z.6	-0.016	-0.008	0.440	-0.009	Reflect	0.053	<0.001
Z.7	0.143	-0.034	0.624	-0.222	Reflect	0.052	<0.001
Z.8	0.055	0.021	0.668	-0.064	Reflect	0.051	<0.001
Z.9	0.098	0.037	0.755	-0.075	Reflect	0.051	<0.001
Z.10	-0.029	0.079	0.640	0.055	Reflect	0.052	<0.001
Z.11	-0.077	-0.001	0.488	0.091	Reflect	0.053	<0.001

Z.12	-0.002	-0.006	0.559	-0.032	Reflect	0.052	<0.001
Z.13	-0.125	0.079	0.534	-0.026	Reflect	0.053	<0.001
Z.14	0.110	-0.099	0.583	-0.020	Reflect	0.052	<0.001
Z.15	0.067	-0.132	0.606	0.081	Reflect	0.052	<0.001
Z.16	-0.112	0.068	0.669	0.139	Reflect	0.051	<0.001
Z.17	0.034	-0.109	0.620	0.232	Reflect	0.052	<0.001
Y.1	0.156	-0.223	0.081	0.576	Reflect	0.055	<0.001
Y.2	0.014	-0.050	0.185	0.496	Reflect	0.055	<0.001
Y.3	-0.058	0.048	0.094	0.761	Reflect	0.051	<0.001
Y.4	0.073	0.174	0.045	0.578	Reflect	0.052	<0.001
Y.5	0.175	-0.085	-0.074	0.808	Reflect	0.050	<0.001
Y.6	0.183	0.113	-0.081	0.609	Reflect	0.052	<0.001
Y.7	0.035	0.043	-0.103	0.847	Reflect	0.050	<0.001
Y.8	0.199	-0.072	0.007	0.788	Reflect	0.051	<0.001
Y.9	-0.248	0.051	-0.044	0.582	Reflect	0.052	<0.001
Y.10	-0.160	-0.057	-0.032	0.694	Reflect	0.051	<0.001
Y.11	-0.190	-0.122	-0.043	0.672	Reflect	0.051	<0.001
Y.12	-0.234	0.070	-0.076	0.660	Reflect	0.052	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

 * Latent variable coefficients *

R-squared coefficients

X1	X2	Z	Y
		0.158	0.452

Adjusted R-squared coefficients

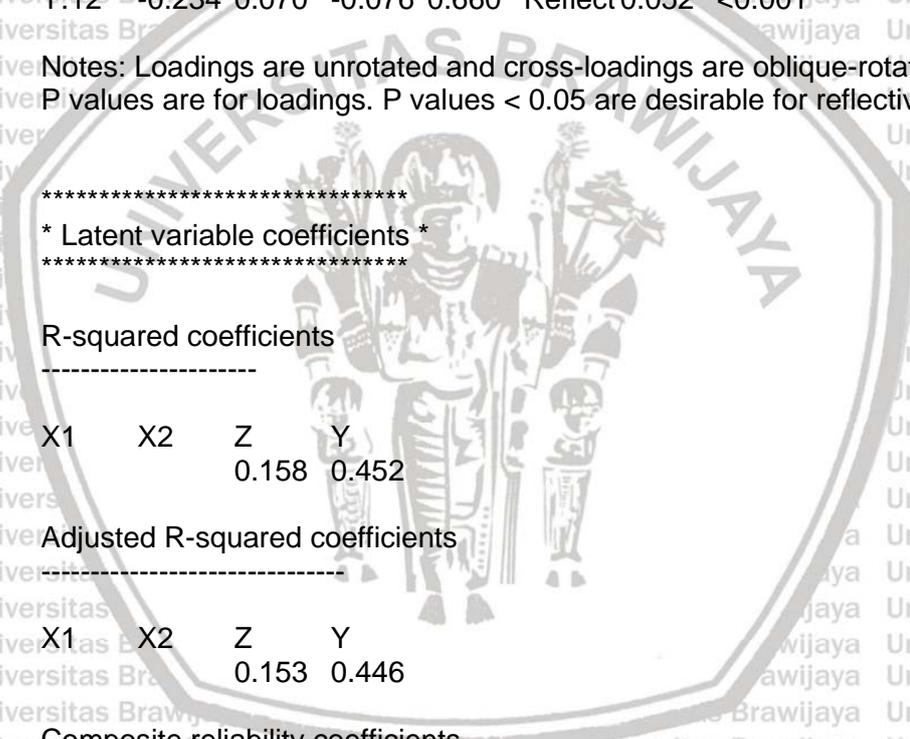
X1	X2	Z	Y
		0.153	0.446

Composite reliability coefficients

X1	X2	Z	Y
0.854	0.868	0.910	0.890

Cronbach's alpha coefficients

X1	X2	Z	Y
0.805	0.829	0.894	0.862



* Ccorrelations among latent variables and errors *

Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs

	X1	X2	Z	Y
X1	0.636	0.548	0.328	0.612
X2	0.548	0.636	0.238	0.511
Z	0.328	0.238	0.613	0.235
Y	0.612	0.511	0.235	0.652

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.



Output WarpPLS 5.0 Direct Effect & Indirect Effect

 * Path coefficients and P values *

Path coefficients

	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z				
Y	0.458	0.296		

P values

	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z				
Y	<0.001	<0.001		

 * Path coefficients and P values *

Path coefficients

	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z	0.288	0.183		
Y	0.423	0.291	0.090	

P values

	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z	<0.001	<0.001		
Y	<0.001	<0.001	0.045	

