

Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Evaluasi Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Edi Susanto^{1*}, Yudi Sutarso², dan Linda Purnama Sari³

^{1,2,3} Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Indonesia

Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



ARTICLE HISTORY

Received: 05 August 25

Final Revision: 16 August 25

Accepted: 19 August 25

Online Publication: 30 September 25

KEYWORDS

Work Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, PT Bank Pembangunan Daerah

KATA KUNCI

Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, PT Bank Pembangunan Daerah

CORRESPONDING AUTHOR

ide.mine82@gmail.com

DOI

10.37034/jems.v7i4.221

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of work motivation and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable on employees at PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kediri Branch. This study uses a quantitative approach. The sampling method in this study uses a non-probability sampling type with a purposive sampling technique. The population in this study is employees of PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kediri Branch with a supervisor/supervisor level and below with a total of 236 people. The number of samples used in this study is based on the calculation of the Slovin formula at a significance level of 0.05 of 148 respondents who are employees of PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Kediri Branch with a supervisor/supervisor level to the staff level. The results of the study indicate that work motivation has a positive and significant influence on job satisfaction. Organizational culture has a positive and significant influence on job satisfaction. Work motivation has a positive and significant influence on employee performance, organizational culture has a positive and significant influence on employee performance, job satisfaction has a positive and significant influence on employee performance, and job satisfaction is unable to act as a mediator between work motivation on employee performance or between organizational culture on employee performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan jenis *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri dengan level *supervisor/penyelia* ke bawah dengan jumlah 236 orang. Adapun jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan perhitungan rumus Slovin tingkat signifikansi 0,05 sebesar 148 responden yang merupakan karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri dengan level *supervisor/penyelia* hingga level *staff*. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak mampu berperan sebagai mediator antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan maupun antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1. Pendahuluan

Salah satu aspek penting Sumber Daya Manusia adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [1]. Bagi suatu organisasi atau perusahaan, kinerja karyawan menjadi tolak ukur untuk mengetahui

capaian – capaian dari organisasi; mengukur sejauh mana capaian – capaian tersebut sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Begitu pula bagi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, kinerja karyawan merupakan faktor yang penting bagi kesuksesan dan keberlanjutan organisasi.

Pengelolaan kinerja karyawan merupakan hal yang krusial bagi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa

Timur Tbk Cabang Kediri, karena sebagai Bank dengan status Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) oleh pemerintah provinsi Jawa Timur, PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri diharapkan dapat memberikan kinerja terbaik kepada para nasabah dalam rangka memberikan peran serta dalam menunjang perekonomian di kota Kediri. Berikut ini kinerja dari PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri yang bisa dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kinerja Bank Jatim Cabang Kediri

	Desember 2023	Desember 2024
Kredit	1.696.627.342.354,00	2.252.680.632.030,00
Dana Pihak Ketiga	2.328.807.770.475,00	2.731.079.644.833,00
Tabungan	1.263.807.655.941,00	1.534.279.591.579,00
Giro	571.848.398.590,00	550.849.249.257,00
Deposito	493.151.715.944,00	645.950.803.997,00
Laba	89.227.641.984,00	120.079.585.605,00
NPL	2,26	2,96
LDR	72,85%	82,48%

Berdasarkan informasi kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri, terlihat terjadi kenaikan tingkat kredit, dana pihak ketiga, tabungan, giro, deposito dan laba. Tentu saja peningkatan ini diharapkan dapat berlanjut setiap tahunnya. Hal ini sebagai wujud nyata dari peningkatan kinerja Bank Jatim cabang Kediri.

Sebagai Bank Daerah yang melayani masyarakat di Jawa Timur, PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri mutlak dituntut untuk mampu memiliki kinerja perusahaan yang baik. Salah satu faktor yang menjadi perhatian utama dalam kinerja karyawan adalah seringnya keterlambatan karyawan dalam datang bekerja.

Tabel 2. Laporan Rekapitulasi Absensi Karyawan Bank Jatim Cabang Kediri

Bulan	Sakit	Ijin	Terlambat
Januari	5	8	292
Februari	5	1	201
Maret	5	2	217
April	15	1	145
Mei	2	0	130
Juni	0	1	168
Juli	3	1	141
Agustus	6	2	144
September	13	1	141
Oktober	2	1	164
November	0	0	194
Desember	1	0	203

Berdasarkan data yang didapat pada internal PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri mulai Januari hingga Desember 2024, yang terlihat pada Tabel 2, tingkat keterlambatan oleh karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri diatas angka 100 setiap bulannya. Tentu saja ini menjadi permasalahan serius yang harus diteliti secara detail terhadap permasalahan keterlambatan karyawan ini serta dicari strategi untuk mengatasi permasalahan keterlambatan ini karena bisa mengganggu kinerja

perusahaan di tengah persaingan bisnis yang sangat ketat saat ini.

Tabel 3. Rekap Data Komplain Bank Jatim Cabang Kediri Tahun 2024

Bulan	Jumlah Komplain
Januari	10
Februari	12
Maret	15
April	15
Mei	20
Juni	16
Juli	17
Agustus	17
September	20
Oktober	18
November	13
Desember	18
Total Jumlah Komplain	191

Selain itu, terkait dengan kinerja karyawan berdasarkan data yang diperoleh terkait jumlah komplain nasabah di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri seperti terlihat pada Tabel 3, terdapat jumlah komplain dari nasabah sepanjang tahun 2024 sebesar 191. Komplain dari nasabah tersebut meliputi:

- a) Antrean terlalu lama,
- b) ATM tertelan,
- c) ATM gagal tarik tunai,
- d) *Security* kurang ramah dalam memberikan pelayanan,
- e) *Customer Service* kurang ramah dalam memberikan pelayanan,
- f) *Teller* kurang ramah dalam memberikan pelayanan,
- g) Staf kredit terlalu lama dalam menindak lanjuti permohonan kredit,
- h) Pelayanan *Teller* dan *Customer Service* terlalu lama.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variabel intervening* dalam penelitian ini terbukti [2]. Demikian pula dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja [3]. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja [4]. Selain itu penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja [5].

Akan tetapi hasil penelitian tertentu menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [6], [7]. Demikian pula dengan hasil

penelitian lainnya menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan [8], [9].

Berdasarkan latar belakang, akar permasalahan yang terjadi pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri, serta *research gap* yang terjadi terkait kinerja karyawan, maka peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai *variabel intervening* pada karyawan di Kantor PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak WarpPLS 8.0. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel laten secara simultan serta sesuai untuk penelitian dengan jumlah sampel yang tidak terlalu besar.

Adapun metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan jenis *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri dengan level *supervisor/penyelia* ke bawah dengan jumlah 236 orang. Adapun jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan perhitungan rumus Slovin tingkat signifikansi 0,05 sebesar 148 responden yang merupakan karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Kediri dengan level *supervisor/penyelia* hingga level *staff*.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survei melalui penyebaran kuesioner yang diberikan pada responden untuk mendapatkan data primer. Setiap kuesioner berisikan tentang variabel yang diperlukan oleh peneliti, kemudian responden diminta untuk mengisi kuesioner dengan cara menjawab beberapa pertanyaan yang telah disediakan oleh peneliti. Kuesioner disebarkan melalui Google Form, email, maupun WhatsApp.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Pengujian

3.3.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen yang dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak WarpPLS 8.0, validitas diukur melalui korelasi antara skor indikator dengan skor konstruk yang diwakilinya, atau dikenal dengan *loading factor*. Dalam penelitian ini, nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator pada

setiap variabel menunjukkan angka di atas 0,6. Artinya, indikator-indikator tersebut telah memenuhi kriteria minimum untuk validitas konvergen, yaitu nilai *loading factor* > 0,6 dengan tingkat signifikansi (*p-value*) < 0,05.

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliabel	Keterangan
Motivasi Kerja	0,820	0,867	Reliabel
Budaya Organisasi	0,906	0,922	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,914	0,928	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,935	0,945	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap sampel besar, seperti yang terlihat pada Tabel 4, seluruh item pertanyaan pada variabel Motivasi Kerja (MK), Budaya Organisasi (BO), Kepuasan Kerja (KEK), dan Kinerja Karyawan (KIK) terbukti memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Semua variabel tersebut memenuhi kriteria dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 serta *Composite Reliability* > 0,7.

3.3.2. Evaluasi Goodness of Fit

Dalam analisis menggunakan WarpPLS, terdapat empat indikator utama yang digunakan untuk menilai kelayakan model berdasarkan *output* dari *model fit and quality indices*. Keempat indikator tersebut meliputi *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-Squared* (ARS), *Average Adjusted R-Squared* (AARS), dan *Average Block VIF* (AVIF). Adapun hasil dari masing-masing indikator tersebut disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5 Evaluasi Goodness of Fit Model Persamaan Struktural

Variabel	Nilai R-Square	Nilai Q-Square
Motivasi Kerja (MK)	-	-
Budaya Organisasi (BO)	-	-
Kepuasan Kerja (KEK)	0,582 (Moderat)	0,585 (Kuat)
Kinerja Karyawan (KIK)	0,518 (Moderat)	0,525 (Kuat)

Nilai *Average Path Coefficient* (APC) yang diperoleh sebesar 0,314 dengan *p-value* < 0,001, menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel dalam model. Sementara itu, nilai *Average R-squared* (ARS) tercatat sebesar 0,550 dan *Average Adjusted R-squared* (AARS) sebesar 0,542, yang keduanya juga memiliki *p-value* < 0,001. Karena semua nilai *p-value* berada < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut sesuai dengan data yang dianalisis. Selain itu, nilai *Average Block Variance Inflation Factor* (AVIF) yang diperoleh sebesar 3,025, masih berada dalam batas toleransi multikolinearitas, karena nilainya kurang dari 5 dan angka ini mendekati kategori ideal, yakni di bawah 3,3. Hasil *evaluasi model fit and quality indices* menunjukkan bahwa model persamaan struktural yang digunakan telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit*, sehingga model dapat dianggap layak untuk digunakan dalam pengujian.

3.3.3. Nilai R-square dan Q-square Predictive

Nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai kualitas suatu model, di mana model dikatakan memiliki estimasi parameter yang baik apabila nilai *R-square* lebih dari 0.

Interpretasi terhadap nilai *R-square* dibagi menjadi tiga kategori, yaitu 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 tergolong moderat, dan 0,25 menunjukkan model yang lemah [10]. Selaras dengan itu, nilai *Q-square* juga digunakan sebagai indikator kemampuan prediktif model. Apabila nilai *Q-square* lebih besar dari 0, maka model dianggap memiliki relevansi prediktif yang memadai. Kekuatan model berdasarkan nilai *Q-square* yaitu 0,35 (kuat), 0,15 (moderat), dan 0,02 (lemah). Berikut ini disajikan hasil analisis nilai *R-square* dan *Q-square predictive* dari model penelitian yang digunakan yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Goodness of Fit Antar Variabel Laten

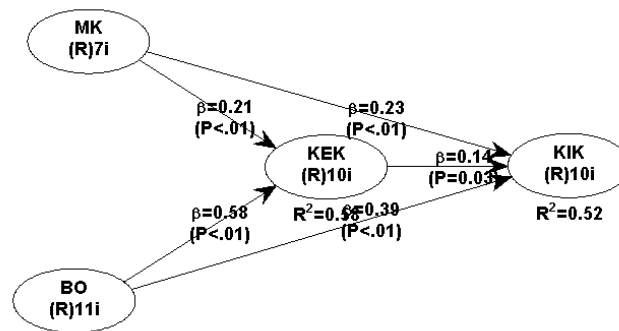
Goodness of Fit	
Average Path Coefficient (APC)	0,314, P<0,001
Average R-Squared (ARS)	0,550, P<0,001
Average Adjusted R-Squared (AARS)	0,542, P<0,001
Average Block VIF (AVIF)	3,052, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Nilai *R-squared* pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,582 termasuk dalam kategori moderat, yang mengindikasikan bahwa 58,2% variasi pada Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi. Sementara itu, nilai *R-squared* pada variabel Kinerja Karyawan adalah 0,518, juga berada dalam kategori moderat, yang berarti 51,8% variasi

dalam Kinerja Karyawan dapat diterangkan oleh dua variabel tersebut. Nilai *R-squared* untuk Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan menunjukkan angka yang lebih besar dari nol, sehingga telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit* untuk model penelitian. Adapun nilai *Q-squared* pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,585, dan pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,525. Kedua nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, karena masing-masing bernilai positif dan lebih dari nol, sesuai dengan persyaratan *Goodness of Fit*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dalam model penelitian ini saling berkaitan secara signifikan dan mampu menjelaskan satu sama lain secara memadai.

3.3.4. Koefisien Jalur

Koefisien jalur merupakan hasil dari model persamaan struktural yang diperoleh melalui pengolahan data dengan WarpPLS. Nilai ini menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten, serta digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* < 0,05, dan dapat bersifat positif atau negatif tergantung arah koefisien. Visualisasi hubungan ditampilkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Path

Pada Gambar 1, hasil estimasi dari model *diagram path* dianalisis sebagai berikut:

- a) Motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, karena memiliki nilai *p-value* 0,004 < 0,05
- b) Budaya Organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, karena memiliki nilai *p-value* <0,001 lebih kecil 0,05.
- c) Kepuasan Kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, karena memiliki nilai *p-value* 0,035 < 0,05.
- d) Motivasi Kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena memiliki nilai *p-value* 0,001 yang berarti nilai signifikan nya lebih kecil dari 0,05.
- e) Budaya Organisasi secara signifikan berpengaruh

positif terhadap kinerja karyawan, karena memiliki nilai *p-value* <0,001 lebih kecil dari 0,05.

- f) Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan, karena nilai *p-value* 0,296 yang berarti lebih besar dari 0,5.
- g) Kepuasan kerja tidak mampu memediasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan, karena nilai *p-value* 0,070 yang berarti lebih besar dari 0,5.

Untuk memperoleh hasil dari *Path Coefficient*, perlu diperhatikan nilai signifikansi berdasarkan *p-value*, yang digunakan untuk menilai pengaruh antar variabel sesuai dengan hipotesis yang telah ditetapkan. Suatu hubungan dapat dianggap signifikan apabila nilai *p-value* < 0,05 [10]. Adapun pengujian variabel mediasi dapat dianalisis melalui tabel *Indirect and Total Effects*. Berikut ini

merupakan hasil koefisien jalur yang bisa dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Koefisien Jalur Model Persamaan Struktural

Hubungan Variabel	Nilai Koefisien Jalur (β)	p-Value	Keterangan	Keputusan
MK \rightarrow KEK	0,213	0,004	Signifikan	Diterima
BO \rightarrow KEK	0,582	<0,001	Signifikan	Diterima
KEK \rightarrow KIK	0,145	0,035	Signifikan	Diterima
MK \rightarrow KIK	0,235	0,001	Signifikan	Diterima
BO \rightarrow KIK	0,393	<0,001	Signifikan	Diterima
MK \rightarrow KEK \rightarrow KIK	0,032	0,296	Tidak Signifikan	Ditolak
BO \rightarrow KEK \rightarrow KIK	0,084	0,070	Tidak Signifikan	Ditolak

Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwa variabel Motivasi Kerja (MK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KEK), yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,213 dan nilai signifikansi sebesar 0,004. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka akan semakin meningkat pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Hubungan ini signifikan karena nilai *p-value* < 0,05. Variabel Budaya Organisasi (BO) juga terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KEK), dengan nilai signifikansi < 0,05. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, karena budaya yang baik menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung.

Variabel Kepuasan Kerja (KEK) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KIK), yang dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,145 dan nilai signifikansi sebesar 0,035. Hal ini mencerminkan ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya cenderung memiliki performa kerja yang lebih baik dan produktif. Motivasi Kerja (MK) juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KIK), dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Begitu pula dengan Budaya Organisasi (BO) yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KIK), ditunjukkan oleh nilai signifikansi yang sangat kecil (< 0,001), yang berarti lebih kecil dari 0,05. Artinya, budaya organisasi yang baik turut mendorong peningkatan kinerja karyawan secara signifikan.

Hasil pengujian peran *intervening* menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (KEK) tidak mampu memediasi hubungan antara Motivasi Kerja (MK) dan Budaya Organisasi (BO) terhadap Kinerja Karyawan (KIK). Hal ini dibuktikan dengan nilai *p-value* dari efek mediasi masing-masing sebesar 0,296 dan 0,070, yang > 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut signifikan, namun peran kepuasan kerja sebagai *intervening* tidak terbukti secara statistik dalam menjembatani pengaruh antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Motivasi yang kuat dianggap berperan penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan aktivitas di lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen dan pimpinan perusahaan perlu memberikan perhatian yang serius terhadap faktor-faktor yang dapat mendorong motivasi karyawan, seperti pemberian insentif, penghargaan, kesempatan berkembang, serta suasana kerja yang mendukung [11]. Ketika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka mereka cenderung lebih bersemangat, berkomitmen, dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya, yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana peningkatan motivasi secara langsung dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja [11], [12], [13]. Kondisi ini secara empiris juga dapat dilihat pada karyawan Bank Jatim Cabang Kediri, di mana motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih baik dan berkualitas. Semakin sering karyawan merasa terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaik, maka akan semakin tinggi pula rasa puas yang mereka peroleh dalam bekerja. Dengan demikian, kuat atau lemahnya motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

3.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi

yang dibangun dan diterapkan di lingkungan kerja, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas sehari-hari di perusahaan. Ketika perusahaan secara efektif mengomunikasikan dan menanamkan budaya kerja yang kuat kepada seluruh karyawan, maka akan tercipta keselarasan dalam tindakan, pemahaman yang seragam terhadap visi organisasi, serta suasana kerja yang positif [14].

Budaya organisasi yang kondusif mampu menumbuhkan rasa percaya, rasa memiliki, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan akan merasa lebih dihargai, dilibatkan, dan diberikan ruang untuk berkembang, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang sehat dapat diwujudkan melalui praktik komunikasi terbuka, pemberian umpan balik secara berkala, serta adanya pengakuan terhadap pencapaian individu maupun tim [15]. Seluruh hal tersebut menjadi elemen penting yang memperkuat hubungan emosional karyawan dengan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja.

Secara empiris, budaya organisasi yang diterapkan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri menunjukkan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari perilaku karyawan yang cenderung disiplin, teliti, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Indikator yang paling dominan mencerminkan budaya kerja yang baik adalah ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan serta kecermatan dan ketelitian dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap standar kerja organisasi dan menunjukkan keterikatan positif terhadap nilai-nilai perusahaan, sehingga menimbulkan kepuasan tersendiri dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang sama-sama menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan [13], [16], [17].

3.2.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk menciptakan kinerja yang efektif dan berkelanjutan di lingkungan kerja PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri, pihak manajemen perlu mendorong motivasi kerja karyawan melalui pemberian apresiasi, peluang

pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka akan menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, sikap bertanggung jawab, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini pada akhirnya akan berdampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi [11], [12], [18].

3.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Budaya organisasi berperan penting sebagai pedoman nilai, norma, dan perilaku yang membentuk cara berpikir dan bertindak karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Penerapan budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan mendukung di lingkungan kerja mampu menciptakan iklim kerja yang sehat dan kolaboratif. Secara empiris, budaya organisasi yang diterapkan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari perilaku karyawan yang menunjukkan kedisiplinan, tanggung jawab, ketekunan, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan. Budaya kerja yang baik mendorong tumbuhnya rasa kepemilikan, kebersamaan, dan semangat untuk mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi tidak hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga memberikan arah terhadap bagaimana kinerja seharusnya dicapai secara kolektif dalam sebuah organisasi [19]. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan lainnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan [18], [20], [21].

3.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin besar pula kemungkinan mereka untuk menunjukkan kinerja yang optimal.

Secara empiris, kondisi ini tercermin pada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang

Kediri, di mana para responden menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap aspek-aspek seperti lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata jawaban yang tinggi dan positif pada instrumen penelitian, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasi. Tingkat kepuasan ini berdampak pada peningkatan motivasi, kedisiplinan, dan kualitas kerja, yang berkontribusi langsung terhadap kinerja individu dan organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang sama-sama menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [11], [12], [15].

3.2.6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri. Artinya, meskipun motivasi kerja terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, dan kepuasan kerja pun berpengaruh terhadap kinerja, namun hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak signifikan secara statistik. Dengan kata lain, motivasi kerja memberikan kontribusi langsung yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan tanpa melalui perantara kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri lebih terdorong untuk berkinerja tinggi secara langsung karena faktor motivasi kerja itu sendiri, seperti insentif, pengakuan, tantangan pekerjaan, atau keinginan untuk berprestasi, daripada melalui rasa puas yang mereka rasakan atas pekerjaan. Artinya, motivasi menjadi faktor utama dan langsung yang memengaruhi perilaku kerja dan pencapaian kinerja, terlepas dari apakah mereka merasa puas atau tidak dengan kondisi kerjanya. Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja [21], [22].

3.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi maupun kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun jalur pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak signifikan secara statistik.

Dengan kata lain, pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan terjadi secara langsung, tanpa peran perantara dari kepuasan kerja.

Dalam konteks PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Kediri, karyawan cenderung merespons secara langsung nilai-nilai dan sistem kerja yang diterapkan oleh organisasi, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam menyelesaikan tugas. Respons ini terjadi tanpa melalui tahapan afektif berupa kepuasan kerja, yang biasanya ditandai dengan rasa puas, nyaman, atau senang terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat, konsisten, dan terinternalisasi dengan baik mampu membentuk perilaku kerja yang positif dan produktif, terlepas dari seberapa besar tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian ini tidak selaras dengan temuan lainnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, karena budaya organisasi yang baik dinilai dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja [13], [15].

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan statistik menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*, penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan serta semakin kondusif budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Selain itu, motivasi kerja dan budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan berada dalam budaya organisasi yang kuat dan positif cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Di samping itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan hasil kerja yang maksimal. Namun demikian, kepuasan kerja tidak mampu berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja berlangsung secara langsung tanpa melalui kepuasan kerja sebagai perantara. Ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja karyawan dibandingkan melalui jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Daftar Rujukan

- [1] Toto, M. I. (2024). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Prosiding Management Business Innovation Conference (MBIC)*, 7(1), 504–518.
- [2] Novianti, N. I., Farida, N., & Widiartanto, W. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

- Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Terhadap Karyawan PT. BPR Artha Mukti Santosa Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 167–176. <https://doi.org/10.14710/jiab.2015.8875>
- [3] Handriyani, R., Ganarsih, R. L., & Maulida, Y. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 25(2), 118-129. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v25i2.21780>
- [4] Wibowo, W. (2016). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. Rajawali Pers.
- [5] Tarigan, M. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Tim Kerja Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Normatif Guru Sd Negeri Di Kecamatan Batang Kuis* (Doctoral dissertation, UNIMED).
- [6] Ferdian, A., & Devita, A. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 187-193. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i2.3657>
- [7] Mewahaini, H., & Sidharta, H. (2022). The Influence of Organizational Culture and Work ethic on Employees' Performance at Mayangkara Group Company. *PERFORMA*, 7(6), 621–630. <https://doi.org/10.37715/jp.v7i6.3041>
- [8] Ramadhan, R. (2024). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, TERHADAP KINERJA KARYAWAN (PT. PAM JAYA)* (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta-Menteng).
- [9] Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16-23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- [10] Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris. *BP Undip. Semarang*, 290.
- [11] Rachmaniah, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial*, 9(03), 351. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v9i03.4037>
- [12] Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jesya*, 6(1), 370–386. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>
- [13] Dewi, P. P., Indarto, I., & Budiati, Y. (2024). Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Panti Pelayanan Sosial Lanjut Usia Potroyudan Jepara). *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen (JEM)*, 6(3).
- [14] Permadi, I. M. Y., & Suana, I. W. (2017). *Pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- [15] Kurniawan, D. A., Gumilar, I. R., & Rahmat, N. A. (2023). Implementasi Kompensasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Business Management Journal*, 19(2), 173–185. <https://doi.org/doi.org/10.30813/bmj.v19i2.4706>
- [16] Dewi, K. T. S., & Supartawan, G. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Lpd Di Kecamatan Buleleng. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 6(1), 31. <https://doi.org/10.30587/jre.v6i1.5154>
- [17] Damayanti, E., & Ismiyati, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, 9(1), 33–49. <https://doi.org/doi.org/10.15294/eeaj.v9i1.37165>
- [18] Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- [19] Lau, C., Rahmat, A. D., & Mohd, M. H. (2020). Impact of Organizational Culture on Employees' Performance: A Study in Multinational Corporations in Sarawak. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10(2), 133–152.
- [20] Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2). <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- [21] Widiastini, N. K. M., Wijaya, P. Y., & Mahayasa, I. G. A. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Management Studies*, 4(2), 147-158. <https://doi.org/10.51713/jamms.v4i2.80>
- [22] Pasaribu, L. V., & Arfusau, W. A. I. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Adhigana Papua: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 43–54. <https://doi.org/10.61331/adhiganapapua.v1i1.6>