

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LOYALITAS, DAN KARAKTER
PRIBADI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK RAKYAT
INDONESIA CABANG PALEMBANG**



Skripsi

**Nama : Nur Ayu Nazhifah
Nim : 212021071**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
2025**

Skripsi

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LOYALITAS, DAN KARAKTER
PRIBADI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK RAKYAT
INDONESIA CABANG PALEMBANG**

**Diajukan Untuk Menyusun Skripsi Pada Program Strata Satu Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang**



**Nama : Nur Ayu Nazhifah
Nim: 212021071**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
2025**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nur Ayu Nazhifah
Nim : 212021071
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi, Loyalitas, dan Karakter Pribadi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Dengan ini saya menyatakan :

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana Strata I baik di Universitas Muhammadiyah Palembang maupun diperguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini terdapat karya atau pendapat yang tela ditulis dan dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karna karya ini serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi ini.

Palembang, Februari 2025



Nur Ayu Nazhifah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Palembang

TANDA PENGESAHAN SKripsi

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Loyalitas, dan Karakter Pribadi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

Nama : Nur Ayu Nazhifah
NIM : 212021071
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Diterima dan Disahkan
Pada Tanggal, 2025

Pembimbing I,

Ervita Safitri, S.E., M.Si.
NIDN : 0225126801

Pembimbing II,

Anggreany Hustia, S.E., M.M.
NIDN : 0110128301

Mengetahui,
Dekan

u.d. Ketua Program Studi Manajemen,



Dr. Zaleha Trihandayani S.E., M.SI.CHRO.
NIDN : 0229057501

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Tidak ada rasa bersalah yang dapat mengubah masa lalu dan tidak ada kekhawatiran yang dapat mengubah masa depan.”

(Umar bin Khattab)

“You only get one shot, do not miss your chance to blow.”

Lose Yourself – Eminem

Persembahan

Atas izin Allah SWT dan ridho kedua orang tua

Skripsi ini saya persembahkan khusus kepada :

1. Kepada kedua orangtua :

Bapak H. Yasril

Ibu Hj. Azizah

2. Kepada saudariku

Nur Alya Nazhifah

Athiyah Azmi Nazhifah

3. Almamater kebanggaan ku serta sahabat seperjuanganku yang telah berkontribusi atas terselesaikannya skripsi ini.

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan kasih sayang-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dalam hal penulisan, kerapian, maupun isi. Hal ini tak lepas dari keterbatasan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan ke depannya.

Dengan penuh rasa syukur, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan doa, bimbingan, serta semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada:

1. Kedua orangtua yang sangat saya sayangi dan cintai, Ibunda Hj. Azizah dan Ayahanda H. Yasril yang selama ini selalu sabar dalam membimbing dan menuntun penulis dalam setiap perjalanan hidup penulis. Saudari-saudariku yang sangat penulis sayangi, Nur Alya Nazhifah dan Athiyah Azmi Nazhifah yang selalu memberikan dukungan dan warna dalam hidup penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Abid Djazuli, S.E., M.M. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.

3. Bapak Dr. Yudha Mahrom DS, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Ibu Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Ibu Ervita Savitri, S.E., M.Si. dan Ibu Anggreany Hustia, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing skripsi, yang selalu membimbing, memberikan arahan, motivasi, dan dukungan kepada penulis selama masa penelitian guna menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
7. Seluruh Karyawan Universitas Muhammadiyah Palembang, khususnya Program Studi Manajemen yang telah membantu penulis dalam segala hal, baik dalam proses belajar, melayani surat menyurat, memberikan informasi, dan segala pelayanan baik.
8. Seluruh Pimpinan dan Staff Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang yang telah membantu penulis selama masa penelitian, seperti bersedia meluangkan waktu untuk membantu dalam pemberian data dan menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Kepada sahabat masa sekolah menengah atas, Nazua Alkaff dan Amrina Rosyada, yang selalu hadir dalam setiap keadaan. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, serta bantuan dalam penulisan skripsi ini. Kehadiran kalian menjadi salah satu kekuatan terbesar dalam perjalanan ini.

10. Kepada teman seperjuangan almamater, Eti Pinasti, yang selalu setia menemani sejak awal menjadi mahasiswa hingga saat ini. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang tiada henti dalam setiap langkah perjalanan ini.
11. Kepada Cici, Selvi, Sakinah, Yesi, dan Putri, teman-teman terbaik yang selalu memberikan dukungan, motivasi, dan semangat tanpa lelah. Terima kasih telah menjadi bagian penting dalam perjalanan ini hingga saat ini. Kepada Meri Kurnia, teman KKN yang tanpa diduga telah memberikan begitu banyak bantuan dan semangat dalam proses penulisan skripsi ini. Terima kasih atas kebaikan, dukungan, dan motivasi yang selalu hadir di saat dibutuhkan.\
12. Kepada saudara saya M. Rifqi Basthomi yang selalu sedia membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi dengan lancar.
13. Kepada diri sendiri Nur Ayu Nazhifah yang telah berhasil yakin dan percaya diri dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
14. Almamater Universitas Muhammadiyah Palembang.

Palembang, 2025

Nur Ayu Nazhifah

DAFTAR ISI

BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat penelitian	13
BAB II	15
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS	15
A. Landasan Teori.....	15
1. Kinerja Karyawan	15
2. Kepuasan Kerja.....	20
3. Budaya Organisasi	25
4. Loyalitas	29
5. Karakter Pribadi	33
B. Penelitian Sebelumnya.....	37
C. Kerangka pemikiran.....	42
D. Hipotesis	43
BAB III.....	45
METODE PENELITIAN.....	45
A. Jenis Penelitian	45
B. Lokasi Penelitian	46
C. Operasional Variabel.....	46
D. Populasi dan Sampel	47
E. Data yang diperlukan.....	49
F. Metode pengumpulan data.....	50
G. Analisis Data dan Teknik Analisis	52
H. Uji kualitas Instrumen.....	53
I. Teknik Analisis Data.....	54
BAB IV.....	63
HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	63
A. Hasil Penelitian.....	63
1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	63
2. Gambaran Variabel.....	64
3. Gambaran Umum Karakteristik Responden.....	67
4. Gambaran Umum Jawaban Responden.....	70

5. PENGUJIAN MODEL PLS-SEM.....	82
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	100
BAB V	118
PENUTUP	118
A. Kesimpulan.....	118
B. Saran	121
1. Bagi Perusahaan	121
2. Bagi Penelitian Selanjutnya	121

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Hasil Pelaksanaan Pekerjaan	1
Tabel 1.2 Data Pra-riset	7
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian	46
Tabel 3.2 Jumlah Karyawan	48
Tabel 4.1 Hasil Kuisisioner Kinerja Karyawan	71
Tabel 4.2 Hasil Kuisisioner Kepuasan Kerja	73
Tabel 4.3 Hasil Kuisisioner Budaya Organisasi.....	75
Tabel 4.4 Hasil Kuisisioner Loyalitas	78
Tabel 4.5 Hasil Kuisisioner Karakter Pribadi	80
Tabel 4.6 Outer Loading.....	84
Tabel 4.7 Discriminan Validity	85
Tabel 4.8 Discriminant Validity	86
Tabel 4.9 Cronbach's Alpha.....	87
Tabel 4.10 Composite Reliability	88
Tabel 4.12 VIF.....	90
Tabel 4.13 Coefficient Determination	92
Tabel 4.14 Path Coefficient dan Signifikansi (Bootstrapping).....	94
Tabel 4.15 Path Coefficient dan Signifikansi (Bootstrapping).....	98

Daftar Grafik

Grafik 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Grafik 4.2 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan.....	70
Grafik 4.3 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja.....	71
Grafik 4.4 Karakteristik Jabatan.....	73

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	42
Gambar 3.1 Rencana Model	55
Gambar 4.1 Skema Model 1	83
Gambar 4.2 Skema Model 2	90

Daftar Lampiran

Lampiran 1 : Jadwal Penelitian.....	127
Lampiran 2: Daftar Pustaka.....	128
Lampiran 3: Daftar Kuisisioner.....	132
Lampiran 4: Tabulasi.....	136
Lampiran 5: <i>Outer Loadings</i>	140
Lampiran 6: <i>Construct ReLIability And Validity</i>	142
Lampiran 7: <i>Fornell-Larcker</i>	143
Lampiran :8 VIF.....	143
Lampiran 9: R-Square.....	144
Lampiran 10: <i>Path Coefficient</i>	144
Lampiran 11: <i>Specific Indirect Effect</i>	145
Lampiran 12: Skema Model.....	145
Lampiran 13: Tabel T.....	147
Lampiran 14: Biodata.....	148

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi, Loyalitas, Dan Karakter Pribadi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Berbagai aspek dapat memengaruhi kinerja, termasuk budaya organisasi, loyalitas, dan karakter pribadi karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang dapat memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, loyalitas, dan karakter pribadi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Palembang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel yang digunakan adalah karyawan BRI Cabang Palembang yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert. Analisis data menggunakan teknik regresi linier berganda dan analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, loyalitas, dan karakter pribadi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi, loyalitas, dan karakter pribadi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan budaya organisasi yang baik, loyalitas karyawan yang tinggi, dan karakter pribadi yang positif akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan perlu memperkuat budaya organisasi yang mendukung, meningkatkan loyalitas karyawan melalui kebijakan yang adil dan program kesejahteraan, serta mengembangkan karakter pribadi karyawan melalui pelatihan dan pembinaan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Loyalitas, Karakter Pribadi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

The Influence of Organizational Culture, Loyalty, and Personal Character on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at Bank Rakyat Indonesia Palembang Branch

Employee performance is a key factor in achieving organizational goals. Various aspects can influence performance, including organizational culture, loyalty, and employees' personal character. Additionally, job satisfaction serves as an intervening variable that can strengthen the relationship between these factors and employee performance. This study aims to analyze the effect of organizational culture, loyalty, and personal character on employee performance, both directly and through job satisfaction as an intervening variable at Bank Rakyat Indonesia (BRI) Palembang Branch. This research employs a quantitative approach using a survey method. The sample consists of employees of BRI Palembang Branch selected using purposive sampling. Data collection was conducted through questionnaires with a Likert scale. The data analysis technique used multiple linear regression and path analysis to examine the direct and indirect relationships between variables. The results indicate that organizational culture, loyalty, and personal character have a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, job satisfaction is proven to mediate the relationship between organizational culture, loyalty, and personal character with employee performance. These findings suggest that improving a supportive organizational culture, fostering high employee loyalty, and developing positive personal characteristics contribute to increased job satisfaction, ultimately enhancing employee performance. The implications of this study suggest that companies need to strengthen a supportive organizational culture, improve employee loyalty through fair policies and welfare programs, and develop employees' personal character through training and coaching. Thus, organizations can create a conducive work environment to optimize employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Loyalty, Personal Character, Job Satisfaction, Employee Performance.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan organisasi dari waktu ke waktu selalu dipengaruhi oleh peran manusia sebagai pelaksana dalam melaksanakan aktivitas organisasi. Secara umum, pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada berbagai komponen yang ada di dalamnya, seperti pemimpin, karyawan, program, tujuan, serta sarana dan prasarana yang tersedia. Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, perusahaan perlu memfokuskan perhatian pada beberapa aspek. Salah satu aspek penting di antara yang lainnya adalah sumber daya manusia.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Menurut Gary Dessler (2017), pengelolaan SDM yang efektif merupakan salah satu faktor kunci dalam mempertahankan daya saing organisasi. SDM yang berkualitas mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan produktivitas. Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi, mencakup semua individu yang terlibat dalam kegiatan perusahaan (Hamali,2016:2). Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan penanganan unsur manusia secara baik untuk mencapai tenaga kerja yang produktif. Di era persaingan global saat ini, perusahaan menghadapi tuntutan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui optimalisasi Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia tidak

hanya bertindak sebagai pelaksana kegiatan operasional tetapi juga menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan berkualitas. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup semua aspek yang mengatur karyawan dalam merealisasikan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan organisasi. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugikan. Perusahaan juga harus memperhatikan dan memastikan kinerja karyawannya seoptimal mungkin agar dapat mencapai tujuan dengan baik. Kinerja karyawan (*employee performance*) menjadi fokus utama bagi organisasi untuk mencapai tujuan strategis.

Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam periode waktu tertentu saat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Anwar, 2010:9).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016:67). Kinerja perusahaan yang baik sangat dipengaruhi oleh potensi karyawan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, kinerja karyawan memiliki peran penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak langsung pada produktivitas perusahaan, meningkatkan daya

saing di pasar, dan memperkuat loyalitas pelanggan. Namun, pencapaian kinerja tidak terlepas dari berbagai faktor, baik dari aspek internal maupun eksternal organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari sisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun pengakuan atas kontribusinya. Kepuasan kerja sering kali menjadi faktor mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi, loyalitas, dan karakter pribadi terhadap kinerja. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, penghargaan, dan kebijakan organisasi (Kasmir, 2016:198). Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya (Locke, 2023:89). Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi, loyalitas terhadap perusahaan, dan komitmen untuk bekerja secara maksimal. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memicu tingkat stres, turnover, dan menurunkan kinerja karyawan. Selain kepuasan kerja, terdapat beberapa faktor lain yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi, loyalitas, dan karakter pribadi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai seperangkat nilai, norma, dan perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi pedoman dalam melaksanakan aktivitas kerja (Kasmir,2016:190). Budaya yang positif, seperti kerja sama tim, orientasi

pada hasil, dan inovasi, dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Budaya organisasi memainkan peran signifikan dalam membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan ikatan antar karyawan dan perusahaan serta membentuk pola kerja yang produktif. Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Loyalitas karyawan yang mencerminkan komitmen emosional terhadap perusahaan, juga menjadi faktor penting dalam kemajuan perusahaan. Loyalitas karyawan merupakan bentuk kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan melalui rasa tanggung jawab, kepatuhan, dan dedikasi untuk mencapai tujuan organisasi (Kasmir,2016:172).

Karyawan yang loyal cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan, dan berorientasi pada keberhasilan perusahaan. Loyalitas karyawan merupakan aspek penting dalam peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki Loyalitas yang tinggi dapat mencerminkan karakter pribadi yang unggul dan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan.

Selain loyalitas, karakter pribadi karyawan juga merupakan faktor krusial yang memengaruhi kinerja. Karakter pribadi memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Karakter seperti integritas, ketekunan, dan disiplin berperan penting dalam menentukan cara individu bekerja dan berinteraksi di lingkungan kerja (Kasmir, 2016:2).

Karakter pribadi yang kuat memungkinkan karyawan untuk mengatasi tantangan pekerjaan dengan lebih baik dan memberikan hasil kerja yang optimal. Karyawan yang memiliki karakter yang baik cenderung lebih bertanggung jawab, jujur, dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, karakter pribadi yang positif juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, meningkatkan hubungan interpersonal antar karyawan, dan memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, karakter pribadi bukan hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang solid di perusahaan.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang dikenal dengan nama Bank BRI, merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang perbankan dengan produk seperti tabungan, giro, dan deposito, serta layanan pinjaman modal kerja dan investasi. Di samping perbankan konvensional, BRI juga memiliki beberapa anak perusahaan seperti PT Bank Rakyat Indonesia Agroniaga Tbk. di bidang perbankan, BRI Remittance Co Ltd. yang bergerak di jasa pengiriman uang, PT Pegadaian yang menyediakan layanan gadai, dan PT BRI Danareksa Sekuritas dalam bidang sekuritas. Kantor pusat BRI di Palembang berlokasi di Jl. Kapten A Rivai No.15, Sungai Pangeran, Ilir Timur I, Sumatra Selatan.

Tabel 1.1
Hasil Pelaksanaan Pekerjaan Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang
2021-2023

Tahun	Target	Hasil Pelaksanaan Pekerjaan Tahun Berjalan	Realisasi (%)
2021	Rp 2.250.908.000	Rp 2.266.000.000.000	101%
2022	Rp 2.648.128.000	Rp 2.699.000.000.000	107%
2023	Rp 3.045.347.000	Rp 2.984.000.000.000	97%

Sumber : Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang, 2024

Berdasarkan data pada Tabel I.1, terlihat bahwa pendapatan perusahaan selama periode 2021–2023 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2021, target pendapatan berhasil terlampaui dengan capaian 101%. Tahun berikutnya, yakni 2022, perusahaan mencatat peningkatan yang lebih signifikan hingga mencapai 107% dari target yang ditetapkan. Namun, di tahun 2023 terjadi penurunan performa dengan persentase realisasi hanya mencapai 97% dari target. Hal ini dapat membuktikan bahwa kinerja karyawan di Bank BRI cabang Palembang belum optimal khususnya dalam mencapai target tahunan.

Dari bukti yang terlihat dapat disimpulkan bahwa adanya penurunan pada tahun 2023. Dapat diasumsikan bahwa penurunan kinerja karyawan disebabkan oleh beban kerja yang tidak seimbang. Beban kerja yang berlebihan dapat memicu stres kerja, yang pada gilirannya berdampak negatif pada kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan. Selain kuantitas kerja yang menjadi masalah, kualitas kerja karyawan juga menjadi poin penting dalam turunnya kinerja karyawan.

Kurangnya keterampilan teknis, pengetahuan tentang produk dan layanan, serta kemampuan interpersonal yang lemah dapat menghambat kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah. Akibatnya, target perusahaan tidak tercapai, kualitas

pelayanan menurun, dan kepuasan nasabah pun berkurang. Kondisi ini berpotensi merusak reputasi bank dan mengikis basis nasabah. Penurunan kualitas karyawan sering kali terkait dengan masalah ketepatan waktu, seperti kesulitan menyelesaikan target sesuai tenggat atau kurangnya disiplin dalam mengikuti jadwal kerja. Hal ini dapat berdampak pada kinerja keseluruhan karyawan.

Melihat dinamika ini, peneliti merasa perlu menggali informasi lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan dalam mendukung capaian pelaksanaan kerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan pra- riset dan survei kepada 30 responden sebagai langkah awal untuk menentukan topik skripsi yang relevan dengan kondisi perusahaan.

Berikut hasil dari pra-riset dan survei tersebut :

Tabel 1.2
Data Pra-riset Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Karyawan merasa memiliki kemampuan dan keahlian yang cukup untuk menyelesaikan tugas	30	0
2	Pengetahuan karyawan tentang pekerjaan sudah memadai untuk melaksanakan tugas dengan efektif	25	5
3	Rancangan atau desain pekerjaan di tempat kerja sudah jelas dan terstruktur	21	9
4	Karakter pribadi mempengaruhi cara karyawan bekerja	3	27
5	Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas sehari-hari	18	12
6	Gaya kepemimpinan di tempat kerja mendukung komitmen dan motivasi kerja	26	4
7	Budaya organisasi di tempat kerja mendukung pengembangan kompetensi karyawan	10	20
8	Karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini	4	26
9	Lingkungan kerja (fisik dan sosial) di tempat kerja mendukung efektivitas kerja	26	4
10	Karyawan merasa setia terhadap Perusahaan	2	28
11	Karyawan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik	28	2
12	Karyawan memiliki disiplin kerja yang baik dalam menjalankan tugas sehari – hari	30	0
13	Karyawan memiliki kemampuan intelektual yang mendukung pemecahan masalah dan berpikir analitis dalam pekerjaan	30	0

Sumber : Survey Peneliti, 2024

Dari hasil pra-riset, ditemukan bahwa 26 orang tidak puas dengan

pekerjaan mereka. Ini menunjukkan ada masalah dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan pengamatan sementara, sejumlah permasalahan terkait kepuasan kerja karyawan di Bank BRI Palembang dapat diidentifikasi. Pertama, terdapat dugaan bahwa banyak karyawan merasa imbalan yang mereka terima, baik gaji maupun bonus, tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan. Kedua, proses promosi jabatan yang mungkin lebih didasarkan pada faktor subjektivitas daripada objektivitas kinerja dapat memicu ketidakpuasan di kalangan karyawan. Terakhir, kurangnya komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan diduga menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan menurunnya moral kerja karyawan.

Berdasarkan data pra-riset yang dilakukan pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang, ditemukan beberapa indikasi masalah yang relevan terhadap faktor kinerja karyawan. Dari tabel survei, hanya 10 responden yang menyatakan “Ya”, sedangkan 20 responden menyatakan “Tidak” dalam poin budaya organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa budaya organisasi yang ada saat ini belum mendukung pengembangan kompetensi mereka. Budaya organisasi yang tidak kondusif dapat menghambat karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan, yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja karyawan. Kurangnya budaya organisasi yang kuat di Bank BRI Palembang dapat menjadi faktor penyebab banyak karyawan yang kesulitan dalam mempertahankan stabilitas kerja mereka. Penurunan stabilitas kerja ini berpotensi menimbulkan permasalahan serius pada kinerja karyawan. Sebagai akibat dari berkurangnya stabilitas kerja, sejumlah karyawan

cenderung kurang fokus pada tujuan perusahaan, sehingga berujung pada penurunan kualitas pelayanan dan meningkatnyakesalahan dalam bekerja. Ketika perhatian karyawan teralihkan dari tanggung jawab pekerjaan, hal ini dapat mengakibatkan kurangnya ketelitian dalam menangani masalah yang muncul, serta menciptakan sikap acuh tak acuh terhadap perusahaan. Ketiga indikasi tersebut sangat mungkin menjadi akar permasalahan utama yang mendasari lemahnya budaya organisasi pada Bank BRI Palembang.

Selain poin dugaan masalah pada budaya organisasi, terdapat juga 28 responden yang menyatakan belum setia terhadap perusahaan yang berkaitan dengan loyalitas. Masalah yang sering terjadi dapat dianalisis dari beberapa indikator, yaitu keberadaan karyawan, keterlibatan karyawan, dan kebanggaan karyawan. Pada Bank BRI Palembang terdapat indikasi bahwa tingkat absensi karyawan mengalami peningkatan dalam beberapa bulan terakhir, yang mengindikasikan mengenai keberadaan karyawan. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti meningkatnya beban kerja atau adanya kendala yang dihadapi karyawan. Selain Tingkat absensi, akhir-akhir ini keadaan pada Bank BRI dapat di indikasi adanya ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja yang ada. Dari beberapa indikasi yang sudah di jelaskan dapat dikatakan bahwa adanya masalah pada keberadaan karyawan Bank BRI.

Selain permasalahan pada keberadaan karyawan, keterlibatan karyawan juga menjadi sorotan. Kurangnya partisipasi dalam kegiatan perusahaan dan kecenderungan menunggu instruksi sebelum bertindakmengindikasikan adanya masalah yang lebih dalam, yaitu

kurangnya rasa terhubung dengan tujuan organisasi dan rendahnya inisiatif. Kondisi ini diperparah dengan rendahnya morale karyawan yang terlihat dari semakin seringnya keluhan terkait kondisi kerja di Bank BRI Palembang. Dugaan sementara, masalah ini berakar dari adanya ketidakpuasan yang mendalam. Belum adanya kebanggaan terhadap perusahaan dapat menjadi hambatan dalam Upaya peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan. Seringkali, kritik terbuka dari karyawan menjadi sinyal bahwa mereka mungkin merasa tidak dihargai atau kurang memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Dari permasalahan yang sudah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan masih relatif rendah.

Selain masalah loyalitas, penelitian ini juga menemukan adanya kesenjangan antara persepsi karyawan mengenai pentingnya karakter pribadi dengan realitas di lapangan. Sebanyak 27 responden tidak melihat hubungan antara karakter dan kinerja, padahal karakter merupakan faktor krusial dalam membentuk perilaku kerja. Persepsi yang keliru ini berpotensi mengabaikan peran penting karakter dalam membentuk sikap, kemampuan, dan perilaku kerja yang positif. Berdasarkan pengamatan, terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan sikap, kemampuan, dan perilaku karyawan di lingkungan kerja Bank BRI Palembang. Di antaranya adalah kurangnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja, sikap acuh tak acuh terhadap nasabah, serta kurangnya kompetensi teknis dalam mengoperasikan sistem perbankan. Selain itu, masalah disiplin, integritas, dan kemampuan bekerja sama dalam tim juga menjadi sorotan. Kondisi ini berpotensi menghambat kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pra-riset yang telah dilakukan terhadap faktor Kinerja Karyawan dan didukung oleh fenomena yang terlihat dalam perusahaan, peneliti memutuskan untuk melakukan kajian lebih mendalam. Fokus penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi, loyalitas, dan karakter pribadi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja akan berperan sebagai variabel intervening yang diharapkan dapat memperkuat hubungan antara ketiga variabel tersebut terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini akan dilakukan di Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Palembang, dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi, Loyalitas, dan Karakter Pribadi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Bank Rakyat Indonesia Cabang Palembang**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahannya, sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah ada pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah ada pengaruh langsung Loyalitas terhadap Kepuasan Kerja?
4. Apakah ada pengaruh langsung Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah ada pengaruh langsung Karakter Pribadi terhadap Kepuasan Kerja?
6. Apakah ada pengaruh langsung Karakter Pribadi terhadap Kinerja

Karyawan?

7. Apakah ada pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
8. Apakah ada pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening?
9. Apakah ada pengaruh langsung Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening?
10. Apakah ada pengaruh langsung Karakter Pribadi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui adakah ada pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui adakah pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh langsung Loyalitas terhadap Kepuasan Kerja.
4. Untuk mengetahui adakah pengaruh langsung Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk mengetahui adakah pengaruh langsung Karakter Pribadi terhadap Kepuasan Kerja.
6. Untuk mengetahui adakah pengaruh langsung Karakter Pribadi terhadap Kinerja Karyawan.

7. Untuk mengetahui adakah pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
8. Untuk mengetahui adakah pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
9. Untuk mengetahui adakah pengaruh langsung Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
10. Untuk mengetahui adakah pengaruh langsung Karakter Pribadi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

C. Manfaat penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memahami secara mendalam bagaimana Budaya Organisasi, Loyalitas, dan Karakter Pribadi berkontribusi pada Kinerja Karyawan. Peneliti juga dapat memperkaya keterampilan dalam melakukan penelitian ilmiah, pengolahan data, dan analisis hasil, yang dapat menjadi bekal penting dalam dunia kerja atau penelitian lebih lanjut di bidang manajemen SDM.

2. Bagi Perusahaan (Bank Rakyat Indonesia)

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi Bank Rakyat Indonesia untuk lebih memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menyusun kebijakan dan strategi manajemen SDM yang mendukung peningkatan Budaya Organisasi, Loyalitas, Karakter Pribadi Dan Kepuasan Kerja Karyawan, sehingga Kinerja Karyawan dapat lebih optimal dan selaras dengan tujuan perusahaan.

3. Bagi Almamater

Penelitian ini berkontribusi pada peningkatan kualitas akademik almamater dengan menambah koleksi penelitian yang relevan dengan perbankan dan manajemen SDM. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi mahasiswa lain yang tertarik untuk melakukan penelitian serupa dan bagi dosen dalam pengembangan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan industri

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A. (2018). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Penerbit Rajawali. Alfabeta. Halaman 194-205.
- Amalia, R., Hidayat, R., & Suryani, T. (2021). Kepuasan Kerja sebagai Mediasi antara Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 18(1), 34–42.
- Anwar, S. (2010). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Armstrong, M. (2021). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. Bandung: Mandar Maju.
- Burhanuddin, et al. (2019). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Halaman 192.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research*, edited by G. A. Marcoulides, 295–336. Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Edison, A., Anwar, M., & Komariyah, N. (2016). *Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Penerbit Universitas.
- Ghozali, I. (2011). *Statistika untuk Penelitian*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw- Hill.
- Glimmer, R. (dalam Sutrisno, 2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia* (hal. 77- 78). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Gusti, I. G. A. K. M. (2017). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(3), 372.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of

work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.

Hamali, Arif Yusuf. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service). Halaman 2 *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Handoko, H. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hasanah. (2019). *Pengaruh Karakter Pribadi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia Cabang Bandung*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 89101.

Hasibuan, M.S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. *Indonesian Journal of Strategic Management*.

Ivancevich, J. M. (2021). *Human Resource Management*. Jakarta: Erlangga.

Kadir. (2021). *Loyalitas Kerja Karyawan*. Dalam *Jurnal Manajemen Sumber*

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers. Halaman 189.

Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers. Halaman 192.

Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York: The Guilford Press. Halaman 104.

Kristin, J., & Umi, K. (2021). *Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan*. CV Literasi Nusantara.

Kristin, S., & Umi, H. (2021). *Analisis Loyalitas Karyawan*. Dalam

Locke, E. A. (2023). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 89- 110). New York: Wiley.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. Yogyakarta: Andy Offset.

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Maulida, R., & Askiah, S. (2020). *Pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 88–95.

- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers .New Jersey: Pearson Education.
- Nurhayati. (2021). *Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Umum Daerah Jakarta*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 45- 58. *Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). *SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models*. *Behavioral Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Prihantoro. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Bank Mandiri Cabang Surabaya*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(2), 123-135.
- Purnomo. (2022). *Pengaruh Loyalitas, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Swasta Denpasar*. *Jurnal Manajemen dan Kesehatan*, 11(2), 78-92.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Essentials of Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.).
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, R., & Wijaya, H. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Wilayah Yogyakarta*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(4), 234-245.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*.
- Seoghandhi. (2013). *Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan*.
- Setyawan. (2021). *Pengaruh Karakter Pribadi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Perusahaan Jasa*. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 9(1), 100-115.
- Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. (2021). *Handbook of Human Performance*

Technology: Principles, Practices, and Potential (4th ed.). Wiley.

- Sudaryo, Agus, & Nunung. (2018). *Indikator Kepuasan Kerja Karyawan*. Jakarta: Penerbit Universitas.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Halaman 39-42.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Halaman 80-81
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Halaman 39-42.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Halaman 194-205.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Suryani, N. L. P., Suwendra, I. W., & Putra, I. M. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 115–124.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2004). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Wahyudi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 45–53.
- Ghozali, I. (2017). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2004). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.