



**PENGARUH BI INOVASI, BI DIGITAL, DAN BI RELIGI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN
BANK INDONESIA JEMBER**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
(S2) pada Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember

Disusun Oleh:

AGAPITO GANESHA J.M.N

NIM: 22050027

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN TESIS
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

Judul

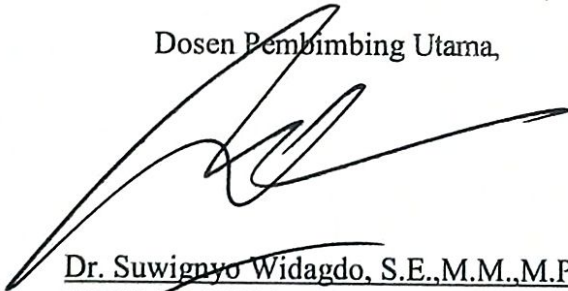
**PENGARUH BI INOVASI, BI DIGITAL, DAN BI RELIGI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN
BANK INDONESIA JEMBER**

Nama : AGAPITO GANESHA JMN
NIM : 22050027
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Asisten,



Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P.
NIDN. 07-021067-01



Drs. Muhaimin Dimiyati, M.Si.
NIDN. 07-121060-02

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Muhammad Firdaus, MM, MP
NIDN. 0008077101

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Dedy Wilaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN. 0721127404

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER

Tesis Dengan Judul
PENGARUH BI INOVASI, BI DIGITAL, DAN BI RELIGI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA
JEMBER

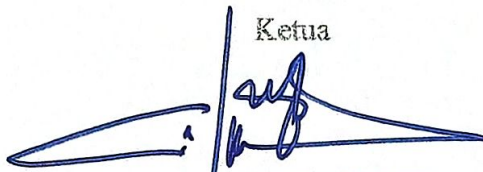
Yang disusun oleh :

Nama : Agapito Ganesha J.M.N
NIM : 22050027
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : MSDM

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji pada 5 Juni 2024 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

Tim Penguji

Ketua




Dr. Muhammad Firdaus, MM, MP
NIDN. 0008077101

Sekretaris,



Drs. Muhaimin Dimiyati, M.Si.
NIDN. 0712106002

Anggota,



Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P
NIDN. 0702106701

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Muhammad Firdaus, MM, MP
NIDN. 0008077101

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN. 0721127404

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER

SURAT PERNYATAAN

Nama : Agapito Ganesha JMN
NIM : 22050027
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : MSDM
Judul Tugas Akhir : **Pengaruh BI Inovasi, BI Digital, Dan BI Religi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember**

Menyatakan bahwa tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Adapun ternyata dikemudian hari tesis ini merupakan hasil plagiat atau jiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 5 Juni 2024

Yang menyatakan,



AGAPITO GANESHA JMN
(NIM : 22050027)

MOTTO

“God does not ask us to tell Him our needs that He may learnt about them, but in order that we may capable of receiving what He is preparing to give.” –

(St. Augustine)

“If we were tankful for everything, that way God tell us to be.
What a wonderful change in our living, we would be able to see” –

(Eaker)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik serta hidayahnya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul Pengaruh BI Inovasi, BI Digital, Dan BI Religi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. Maka, penulis menyampaikan terimakasih yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P selaku Rektor Institut Teknologi Dan Sains Mandala dan juga sebagai pembimbing utama yang memberikan berbagai kemudahan komunikasi serta memberikan masukan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini.
2. Bapak Drs. Muhaimin Dimiyati, M.Si., selaku pembimbing asisten yang memberikan berbagai kemudahan komunikasi serta memberikan masukan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Muhammad Firdaus, S.P., M.M., M.P, CIQaR selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, yang telah memberikan berbagai kemudahan akademik dan kemudahan administrasi selama penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Institut Teknologi Dan Sains Mandala dan juga sebagai dosen pembimbing asisten yang banyak memberikan bimbingan dan masukan yang sangat membangun selama penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen, staf pengajar dan civitas akademika Institut Teknologi Dan Sains Mandala yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana pada kesempatan ujian tesis ini..
6. Bank Indonesia Jember yang telah memberikan sumber informasi dan inspirasi dalam penelitian tesis ini.
7. Seluruh responden dan keluarga besar Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember dalam penelitian ini yang telah membantu memberikan informasi dalam penelitian tesis ini.
8. Kedua Orang Tua tercinta Ibunda Elizabeth S. N., Bapak Tomas M. R., dan Kakak Isidorus Shalom P. P. M., serta Adik Liduina Yemima M. A., yang telah memberikan dukungan sampai penyelesaian akhir tesis ini.
9. Istri tercinta Seffrianita Rompas dan ketiga anakku tercinta Elizabeth Anindya K. S., Matthew Edgar B. S. dan Michella Emiko H. S. yang telah memberikan dukungan sampai penyelesaian akhir tesis ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa Institut Teknologi dan Sains Mandala, yang selama ini telah banyak memberikan dorongan, kesempatan berdiskusi, bertukar pikiran, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
11. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi.
12. Semua pihak yang mendukung keberhasilan tesis saya, yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Demikian yang dapat penulis sampaikan, semoga dapat bermanfaat bagi pembaca. Penulis juga mengharapkan saran dan kritik yang dapat membangun demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

Jember, 5 Juni 2024
Penulis

Agapito Ganesha J.M.N

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
RINGKASAN EKSEKUTIF	xiii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	xvi
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Batasan Masalah.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan	14
2.2 Landasan Teori.....	21
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.2.2 Budaya Organisasi.....	27
2.2.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja.....	33
2.2.4 Pengertian Kinerja Pegawai.....	34
2.3 Kerangka Konseptual	38
2.4 Hipotesis.....	39

2.4.1	Pengaruh budaya organisasi BI Inovasi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.	40
2.4.2	Pengaruh budaya organisasi BI Digital terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.	41
2.4.3	Pengaruh budaya organisasi BI Religi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.	42
2.4.4	Pengaruh budaya organisasi ditinjau dari BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.	42
BAB III METODE PENELITIAN		44
3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian	44
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian	44
3.3	Jenis Penelitian.....	44
3.4	Identifikasi Variabel Penelitian.....	45
3.5	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	46
3.6	Jenis dan Sumber Data	48
3.7	Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.8	Teknik Analisis Data.....	49
3.8.1	Model Pengukuran (<i>outer model</i>).....	50
3.8.2	Model struktural (<i>inner model</i>).....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI		54
4.1	Hasil Penelitian	54
4.1.1	Gambaran Umum Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember	54
4.1.2	Karakteristik Responden Penelitian.....	55
4.1.3	Deskripsi Jawaban Responden	56
4.2	Analisis Hasil Penelitian	59
4.2.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	59
4.2.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	62
4.2.3	Hasil Uji Hipotesis	63
4.3	Interpretasi Hasil Penelitian	65
4.3.1	Pengaruh BI Inovasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	65
4.3.2	Pengaruh BI Digital (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	67
4.3.3	Pengaruh BI Religi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	69
BAB V PENUTUP		72

5.1 Kesimpulan	72
5.2 Implikasi.....	74
5.3 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	77

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	17
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	45
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	45
Tabel 4.4 Rekapitulasi Jawaban Responden	46
Tabel 4.5 Hasil <i>Outer Loading</i> Masing-masing Indikator	49
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	50
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan <i>Composite Reliability</i>	51
Tabel 4.8 Hasil Evaluasi <i>Goodness of Fit Model</i> (R^2).....	51
Tabel 4.9 Hasil Pengujian <i>Path Coefficients</i>	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Nilai-nilai Strategis Bank Indonesia	7
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	29
Gambar 3.1 Rumus Penghitungan AVE	40
Gambar 3.2 Penghitungan nilai Cronbach's Alpha	40
Gambar 3.3 Penghitungan nilai - t.....	42
Gambar 4.1 Model Struktural (SEM-PLS)	53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	81
Lampiran 2 Hasil Kuesioner Responden	85
Lampiran 3 Hasil SEM-PLS	93

RINGKASAN

Sumber Daya Manusia (SDM) bukan hanya sekadar komponen, melainkan fondasi vital yang membentuk perjalanan pencapaian tujuan organisasi. Dalam era globalisasi yang semakin kompleks ini, organisasi harus mampu mengelola SDM dengan baik agar dapat bersaing dan berkembang. Manajemen SDM tidak hanya sebatas kegiatan pengelolaan personel, tetapi juga terkait dengan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara organisasi mengelola SDM dan berkontribusi pada keberhasilan atau kegagalan manajemen SDM. Guna menjalankan manajemen perubahan dan budaya organisasi, Bank Indonesia melaksanakan strategi perubahan melalui tiga jenis program perubahan strategis budaya organisasi yang berdasarkan nilai-nilai strategis Bank Indonesia, yaitu BI Inovasi, BI Digital dan BI Religi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi khususnya BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

BI Inovasi merupakan program budaya organisasi yang bertujuan untuk fokus pada pendekatan inovatif dan kreatif dalam proses pencapaian target kinerja yang dapat memfasilitasi terbangunnya fokus perilaku. BI Digital merupakan program budaya organisasi yang bertujuan untuk optimalisasi penggunaan platform digital Bank Indonesia untuk mendukung pembentukan perilaku. BI Religi merupakan program budaya organisasi yang bertujuan untuk melahirkan pegawai Bank Indonesia yang profesional, kompeten, berkepemimpinan kuat dengan melandaskan diri pada akhlak yang mulia. Sedangkan kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh masing-masing karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini mencakup aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta harus dilakukan secara legal dan sesuai dengan moral serta etika yang berlaku. Hal ini merupakan bagian dari upaya pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. Penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh, yaitu mendata keseluruhan populasi yang ada, maka sampel penelitian ini seluruh karyawan tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember sebanyak 47 orang. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert dan studi pustaka. Dalam penelitian ini menggunakan analisis data dengan pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS 4*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel BI Inovasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi yang diterapkan oleh Bank Indonesia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel BI Digital berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital oleh Bank Indonesia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel BI Religi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor keagamaan atau spiritual tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja pegawai di Bank Indonesia. Nilai *R-Square* (R^2) menunjukkan bahwa kemampuan memprediksi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen termasuk dalam kategori kuat. Hal ini mencerminkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan sebagian besar variabilitas dari variabel dependen. Berdasarkan hasil tersebut diharapkan perusahaan dapat mengimplementasikan strategi pengembangan karyawan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai serta merancang program pengelolaan perubahan yang efektif berdasarkan temuan penelitian akan memaksimalkan potensi sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fondasi vital dalam pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam era globalisasi yang kompleks. Pengelolaan SDM yang efektif memerlukan integrasi dengan budaya organisasi, yang dapat mempengaruhi keberhasilan manajemen SDM. Bank Indonesia menerapkan strategi perubahan melalui tiga program budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai strategis: BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi, terutama BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi, terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. BI Inovasi berfokus pada pendekatan inovatif dalam mencapai target kinerja, BI Digital mengoptimalkan penggunaan platform digital untuk mendukung perilaku kerja, dan BI Religi bertujuan membentuk pegawai yang profesional dan berakhlak mulia. Kinerja pegawai diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, serta dilakukan secara legal dan etis. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan populasi seluruh pegawai tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember, berjumlah 47 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala likert dan studi pustaka. Analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. BI Inovasi dan BI Digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa inovasi dan penerapan teknologi digital oleh Bank Indonesia berdampak positif. Namun, BI Religi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *R-Square* (R^2) menunjukkan kemampuan prediksi yang kuat dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, BI Inovasi, BI Digital, BI Religi, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

Human Resources (HR) are a vital foundation in achieving organizational goals, especially in the complex era of globalization. Effective HR management requires integration with organizational culture, which can influence the success of HR management. Bank Indonesia implements change strategies through three organizational culture programs based on strategic values: BI Innovation, BI Digital, and BI Religious. This study aims to examine the impact of organizational culture, particularly BI Innovation, BI Digital, and BI Religious, on the performance of employees at the Bank Indonesia Jember Representative Office. BI Innovation focuses on innovative approaches to achieving performance targets, BI Digital optimizes the use of digital platforms to support work behavior, and BI Religious aims to develop professional and morally upright employees. Employee performance is measured based on the quality and quantity of work results that align with given responsibilities and are carried out legally and ethically. This study uses a quantitative method with a population of all permanent employees at the Bank Indonesia Jember Representative Office, totaling 47 people. Data collection was conducted through questionnaires with a Likert scale and literature study. Data analysis employed the Structural Equation Model (SEM) approach based on Partial Least Square (PLS) with the aid of SmartPLS 4 software. The results indicate that organizational culture (BI Innovation, BI Digital, and BI Religious) simultaneously influences employee performance. BI Innovation and BI Digital have a significant impact on employee performance, indicating that innovation and the implementation of digital technology by Bank Indonesia have a positive effect. However, BI Religious does not show a significant impact on employee performance. The R-Square (R²) value demonstrates a strong predictive capability of the independent variables on the dependent variable.

Keywords: *Organizational Culture, BI Innovation, BI Digital, BI Religious, Employee Performance,*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran sentral dalam kesuksesan suatu organisasi. Sebagai kekuatan pendorong di balik kreativitas, produktivitas, dan inovasi, SDM bukan hanya sekadar komponen, melainkan fondasi vital yang membentuk perjalanan pencapaian tujuan organisasi. Pentingnya SDM termanifestasi dalam berbagai aspek manajemen, mulai dari perekrutan dan pelatihan hingga pengembangan karyawan. Investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan anggota tim menjadi investasi dalam kemampuan organisasi untuk bersaing dan berkembang di pasar yang dinamis.

Menurut Bangun (2012), sumber daya manusia (SDM) tidak hanya menjadi unsur penentu dalam kesuksesan suatu perusahaan, tetapi juga kunci yang mendorong perkembangan dan keunggulan bersaing. Dalam era yang terus berubah dan dinamis, peningkatan modal manusia atau *human capital*, menjadi strategi vital untuk menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang selalu berkembang. Pertama-tama, peran SDM sebagai katalisator keunggulan bersaing menjadi semakin jelas. Pegawai yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi membentuk fondasi untuk inovasi dan efisiensi. Dalam konteks ini, investasi pada pengembangan *human capital* menjadi investasi jangka panjang yang memberikan hasil nyata bagi organisasi.

Sementara itu untuk peningkatan *human capital* tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga kemampuan untuk memahami dan merespons perubahan lingkungan. Kemampuan adaptasi ini menjadi kunci menghadapi tantangan baru dan berkembangnya persaingan. Organisasi yang mampu membentuk tim yang fleksibel dan tanggap terhadap perubahan dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya.

Bangun (2012) menyoroti bahwa SDM yang berkualitas dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. Karyawan yang terampil dan terlatih dengan baik dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap diferensiasi produk, pelayanan pelanggan, dan inovasi. Dalam era di mana persaingan semakin ketat, memiliki SDM yang unggul dapat menjadi pembeda kritis bagi sukses organisasi.

Dalam konteks ini, peningkatan *human capital* tidak hanya menjadi tanggung jawab individu pegawai, tetapi juga tugas organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan. Pelatihan berkelanjutan, program pengembangan karyawan, dan budaya inovasi menjadi instrumen penting dalam membangun modal manusia yang kuat.

Sebagai kesimpulan, Bangun (2012) menggarisbawahi bahwa melalui peningkatan *human capital*, suatu organisasi dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan memahami pentingnya SDM sebagai kunci strategis, perusahaan dapat membuka pintu menuju perkembangan yang berkelanjutan dan pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) didefinisikan oleh Suwignyo (2015) sebagai proses yang menggunakan manusia sebagai tenaga kerja secara

manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Sehingga manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aspek yang vital dalam kesuksesan suatu organisasi, bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu faktor yang signifikan dalam manajemen SDM adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diterapkan dalam suatu organisasi. Efektivitas manajemen SDM tergantung pada budaya organisasi yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan yang positif dan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik.

Dalam era globalisasi yang semakin kompleks ini, organisasi harus mampu mengelola SDM dengan baik agar dapat bersaing dan berkembang. Manajemen SDM tidak hanya sebatas kegiatan pengelolaan personel, tetapi juga terkait dengan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara organisasi mengelola SDM dan berkontribusi pada keberhasilan atau kegagalan manajemen SDM.

Budaya Organisasi dalam definisi yang diberikan oleh Schein (1985) dalam Riani (2011), budaya organisasi adalah "seperangkat asumsi dasar yang dikembangkan oleh sekelompok orang dalam upaya mereka untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang diuji dalam lingkungan mereka." Budaya organisasi berperan dalam membentuk identitas organisasi. Identitas organisasi adalah citra yang dirasakan oleh anggota organisasi dan pihak luar tentang nilai-nilai, tujuan, dan karakteristik unik dari organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang kuat dan konsisten dapat menciptakan identitas yang jelas dan membedakan organisasi dari yang lain.

Selanjutnya, budaya organisasi juga mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang memiliki nilai-nilai seperti integritas, kerjasama, inovasi, atau orientasi pada hasil akan mempengaruhi cara anggota organisasi berperilaku dan mengambil keputusan. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif.

Budaya organisasi juga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai seperti inovasi, adaptasi, dan orientasi pada karyawan dapat mendorong kinerja yang lebih baik.

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan norma yang dipercayai dan diadopsi oleh anggota organisasi. Dalam konteks manajemen SDM, budaya organisasi dapat mempengaruhi bagaimana organisasi merekrut, mengembangkan, dan memotivasi karyawan. Misalnya, jika budaya organisasi mendorong kerjasama dan kolaborasi, manajemen SDM akan lebih fokus pada pembentukan tim kerja yang efektif dan pengembangan keterampilan interpersonal. Sebaliknya, jika budaya organisasi mendorong persaingan dan *individualisme*, manajemen SDM akan lebih fokus pada penghargaan individual dan pengembangan keterampilan teknis. Penelitian oleh Denison (1990) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya adaptabilitas dan keterlibatan karyawan yang tinggi memiliki kinerja SDM yang lebih baik.

Dalam konteks manajemen SDM, budaya organisasi yang mendorong inovasi dan perubahan akan menciptakan lingkungan yang memungkinkan

pengembangan dan penerapan praktik manajemen SDM yang baru dan lebih efektif. Penelitian oleh Cameron dan Quinn (2011) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya inovasi dan risiko yang tinggi memiliki sistem manajemen SDM yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan.

Sementara itu masih dalam konteks manajemen SDM, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi, 1999).

Membangun budaya kinerja tinggi diperlukan adanya *cultural leader*. Pada hakikatnya adalah seorang pemimpin yang lebih dapat memahami orang lain, termasuk kenyataan bahwa orang lain dapat mempunyai budaya berbeda (Wibowo, 2010) Sedangkan untuk meningkatkan kinerja, *cultural leader* perlu memberdayakan *empowering* sumber daya manusia dengan memberikan delegasi tugas, melibatkan dan kesempatan partisipasi dalam setiap kegiatan, apabila sumber daya manusia mendapatkan kesulitan dalam pelaksanaan tugasnya diberikan dukungan dengan memberikan *counselling* dan *coaching* (Wibowo, 2010).

Bank Indonesia sebagai Bank Sentral yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya dimulai ketika sebuah undang-undang baru, yaitu UU No. 23/1999 tentang Bank Indonesia, dinyatakan berlaku pada tanggal 17 Mei 1999 dan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 6/ 2009. Yaitu berisi tentang status dan kedudukan

lembaga yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, bebas dari intervensi pemerintah atau pihak lain, kecuali untuk hal hal yang sudah ditentukan dalam undang undang ini, sehingga Bank Indonesia mempunyai otonomi penuh dalam menjalankan tugas dan wewenang yang di embannya tanpa ada campur tangan dari pihak manapun.

Bank Indonesia mempunyai satu tujuan tunggal yakni mencapai dan menjaga kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek yakni kestabilan nilai mata uang rupiah terhadap barang dan jasa serta kestabilan nilai mata uang rupiah terhadap mata uang negara lain. Untuk mencapai tujuan tersebut Bank Indonesia didukung oleh tiga pilar yang sekaligus merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga bidang tugas ini adalah menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, serta stabilitas sistem keuangan.

Di tengah kompleksitas tantangan yang dihadapi, Bank Indonesia mengeluarkan berbagai kebijakan baru yang relevan dengan kondisi lingkungan. Untuk bisa mencapai hal itu, maka dibutuhkan dukungan kapasitas dan kapabilitas baru baik dari sisi organisasi maupun sumber daya manusia. Oleh karena itu, pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia juga senantiasa dilakukan secara dinamis sesuai dengan arah strategis organisasi.



Gambar 1.1 Nilai-nilai strategis Bank Indonesia

Sejalan dengan transformasi organisasi, transformasi SDM dan budaya kerja, perlu dilakukan karena untuk menyiapkan SDM Bank Indonesia yang kompeten, berkinerja tinggi dan berakhlak mulia, serta memiliki aspek kepemimpinan, kematangan, dan karakter yang didasari oleh nilai-nilai strategis Bank Indonesia. Nilai-nilai strategis Bank Indonesia tersebut yaitu:

1. Kejujuran dan integritas (*trust and integrity*);
2. Profesionalisme (*professionalism*);
3. Keunggulan (*excellence*);
4. Mengutamakan kepentingan umum (*public interest*);
5. Koordinasi dan kerja sama tim (*coordination and teamwork*) yang berlandaskan keluhuran nilai-nilai agama (religi).

Agar SDM dapat berperan secara optimal dalam mewujudkan perbankan yang sehat, maka persyaratan kompetensi yang memadai, baik dari segi perilaku

maupun segi teknis harus dimiliki oleh insan perbankan. SDM perbankan yang profesional dan berakhlak mulia merupakan faktor mutlak dalam pembangunan sistem perbankan yang sehat dan tangguh (Sabirin, 1999).

Selanjutnya, guna menjalankan manajemen perubahan dan budaya organisasi, Bank Indonesia melaksanakan strategi perubahan melalui tiga jenis program perubahan strategis budaya organisasi yang berdasarkan nilai-nilai strategis Bank Indonesia, yaitu: BI Inovasi, BI Digital dan BI Religi.

BI Inovasi merupakan program budaya organisasi yang bertujuan untuk fokus pada pendekatan inovatif dan kreatif dalam proses pencapaian target kinerja yang dapat memfasilitasi terbangunnya fokus perilaku. BI Digital merupakan program budaya organisasi yang bertujuan untuk optimalisasi penggunaan platform digital Bank Indonesia untuk mendukung pembentukan perilaku. BI Religi merupakan program budaya organisasi yang bertujuan untuk melahirkan pegawai Bank Indonesia yang profesional, kompeten, berkepemimpinan kuat dengan melandaskan diri pada akhlak yang mulia.

Bank Indonesia memiliki 46 kantor cabang yang tersebar di Dalam Negeri dan 5 kantor cabang di luar negeri. Salah satu Kantor Perwakilan dalam Negeri Bank Indonesia adalah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember yang bertempat di Kabupaten Jember.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember untuk mencapai tujuannya memerlukan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Sumber daya manusia pada dasarnya memegang peranan yang sangat penting dalam

keberhasilan suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya Manusia yang baik merupakan faktor kunci agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Budaya organisasi merupakan aspek yang penting keberhasilan suatu organisasi, termasuk di Bank Indonesia. Budaya organisasi yang kuat dan efektif merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan sebuah organisasi, terutama dalam industri perbankan. Sebagai institusi yang bertanggung jawab atas kebijakan moneter dan stabilitas keuangan di negara ini, Bank Indonesia memiliki peran penting dalam mengimplementasikan budaya organisasi yang baik.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember dalam menjalankan tugasnya memiliki budaya organisasi yang ditaati oleh para karyawannya guna menjaga eksistensi dan kekompakan antar karyawan di dalam organisasi. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain Waridin dan Masrukhin (2006). Selanjutnya Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember dalam menjalankan tugasnya memiliki budaya organisasi yang ditaati oleh para karyawannya guna menjaga eksistensi dan kekompakan antar karyawan di dalam organisasi. Kebiasaan baik

yang kini menjadi budaya organisasi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember adalah selalu menerapkan pola program perubahan strategis antara lain: (i) BI Inovasi, (ii) BI Digital, (iii) BI Religi dalam semua pekerjaan yang dilakukan sehingga berdampak yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya budaya organisasi melalui program perubahan strategis yang baik ini dapat membentuk rasa memiliki para pegawai terhadap organisasi, sehingga bisa menuntun pegawai untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Kasmir (2016) variabel yang dapat memberikan dampak dalam upaya peningkatan kinerja pegawai diantaranya adalah budaya organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember, maka peneliti tertarik untuk meneliti penerapan program perubahan terkait implementasinya dengan jenis penelitian kuantitatif dengan *sampling* jenuh yang akan diperoleh melalui survei menggunakan kuesioner yang akan disebar ke karyawan tetap sebanyak 47 orang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang sudah diuraikan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi BI Inovasi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi BI Digital terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember?

3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi BI Religi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember?
4. Bagaimana kemampuan variabel BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi dalam memprediksi pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah sebagaimana tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi BI Inovasi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi BI Digital terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi BI Religi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.
4. Menguji dan menganalisis kemampuan variabel BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi dalam memprediksi pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sarana penerapan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang didapat selama bangku kuliah dengan kenyataan yang dihadapi oleh perusahaan.

2. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sarana penerapan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang didapat terutama ilmu ekonomi dengan kenyataan yang dihadapi oleh perusahaan.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan masalah yang dihadapi oleh perusahaan sehingga diharapkan hasil penelitian dapat bermanfaat untuk memajukan perusahaan di masa yang akan datang.

1.5 Batasan Masalah

Supaya penelitian ini dapat dibahas dengan seksama dan terarah serta untuk menghindari semakin meluasnya permasalahan yang akan dibahas, maka penelitian ini dibatasi pada:

1. Ruang lingkup dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel laten eksogen sebagai berikut; **BI Inovasi (X1)** dengan 3 (tiga) variabel indikator yaitu mengacu pada praktek-praktek terbaik (X1.1), kesediaan

untuk memberi dan menerima masukan (X1.2), efektif dan efisien (X1.3), **BI Digital (X2)** dengan 3 (tiga) variabel indikator yaitu inovatif dan kreatif (X2.1), asertif dan bertanggung jawab (X2.1), meningkatkan keunggulan (X2.3), **BI Religi (X3)** dengan 3 (tiga) variabel indikator yaitu selalu meningkatkan kompetensi (X3.1), menjunjung tinggi nilai – nilai kebenaran dan keadilan (X3.2), terbuka dan tenggang rasa (X3.3), sedangkan untuk variabel laten endogen yaitu Kinerja Pegawai (Y) dengan 4 (empat) variabel indikator yaitu kualitas (Y.1), tanggung jawab (Y.2), kerjasama (Y.3) dan inisiatif (Y.4).

2. Responden penelitian adalah seluruh karyawan tetap sebanyak 47 orang yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.
3. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober sampai dengan Desember.

2023

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tinjauan pustaka atau yang sering disebut sebagai tinjauan teoritis, merupakan tahapan krusial dalam proses penelitian ilmiah. tinjauan pustaka juga memungkinkan peneliti untuk memahami perkembangan terbaru dalam bidang studi tertentu dan mengembangkan kerangka konseptual yang solid. Dengan memperbarui informasi dan teori yang terkait dengan topik penelitian, peneliti dapat memastikan bahwa penelitian mereka relevan dan up to date. Menurut Green dan Hall (2020), penelitian yang didasarkan pada literatur yang terbaru cenderung memiliki dampak yang lebih besar dan dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan.

Adapun beberapa rujukan penelitian sejenis yang merupakan landasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Nabiela, Noorsy Zidna and Pusvita Yuana, (2022) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement* (ADKAR) terhadap kinerja pegawai di KPwBank Indonesia Malang. Penelitian menunjukkan Program perubahan Pegawai Di KPw Bank Indonesia Malang antara lain BI Religi, BI Prestasi, BI Inovasi, BI Digital dan terdapat pengaruh antara manajemen perubahan variabel *Awareness, Desire, Knowledge. Ability dan*

Reinforcement masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPw Bank Indonesia Malang.

2. Martinus Kirimanop, (2021) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja; Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk pengujian pengaruh tidak langsung ditemukan fakta empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh komitmen organisasi. Adapun Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh kepuasan kerja.
3. Haidar Rizki Suaiba, (2021) Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja memengaruhi Kinerja Pegawai pegawai secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatnya Kinerja Pegawai secara bersama sama dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan lingkungan kerja.
4. Fahmi Irsyad, Susi Hendriani, Sukirno Putro (2021) Menunjukkan budaya organisasi berdampak positif pada kinerja karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau. *Work-life balance* termasuk kedalam kategori rendah (2,45). Bahwasannya *work-life balance* belum diaplikasikan pada hampir menyeluruh, tolak ukur *Work-life Balance*

misalnya *Improved Effectiveness at Work (IEW)* (1,88), dan *Satisfaction with WorkLife Balance (SWLB)* (1,68).

5. Nailin Nikmatul Maulidiyah, (2020) Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) sebanyak 50,2% , budaya organisasi (X) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja (Y) sebesar 29,2% , kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) sebesar 34,4 % , budaya organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar 46,4%.
6. Didik Prayogo, (2019) Tingkat budaya kerja dan kinerja pegawai kantor Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Jambi Sangat Baik dan juga budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Jambi.
7. Anissa Putri Sabrina, (2019) Terdapat pengaruh yang positif dan erat antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hipotesis konseptual mengenai budaya organisasi terhadap kinerja pegawai teruji dengan hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan pengaruh sebesar 69,8%.
8. Mochammad Ery Putro Haryadi, (2017) Budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Nilai adjusted R-square sebesar 0,529, artinya kontribusi budaya organisasi dan disiplin kerja adalah 52,9%. Secara parsial, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

9. Sunaryo, (2017) Perubahan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, besarnya pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 95.6%. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 71.2%. Perilaku Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, besarnya pengaruh Perilaku Kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 31.2%.
10. Rodiathul Kusuma Wardani, (2016) Berdasarkan hasil penelitian pengaruh secara simultan (bersama-sama) dari variabel bebas penelitian ini yakni Asas Keakraban (X1) dan Asas Integritas (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berdasarkan hasil uji F. Besaran nilai signifikan hasil analisis regresi linier berganda adalah 0,000 yang berarti memiliki nilai lebih kecil dari 0,05. Maka model regresi penelitian ini adalah signifikan. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh kesimpulan bahwa pengujian terhadap hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh secara simultan variabel Asas Keakraban (X1) dan variabel Asas Integritas (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat diterima karena terbukti kebenarannya.

Dari hasil penelitian di atas dapat di buat ringkasan penelitian terdahulu yang relevan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Pembahasan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Nabiela, Noorsy Zidna dan Pusvita Yuana (2022)	Implementasi <i>Change Management</i> Menggunakan <i>Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement</i> (Adkar) <i>Approach</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di KPw Bank Indonesia Malang	Mengetahui dan menjelaskan pengaruh <i>Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement</i> (ADKAR) terhadap kinerja pegawai di KPwBank Indonesia Malang.	Penelitian terdahulu menggunakan variabel program perubahan pada budaya organisasi	Budaya Organisasi Program perubahan Pegawai di KPw Bank Indonesia Malang antara lain BI Religi, BI Prestasi, BI Inovasi, BI Digital dan terdapat pengaruh antara manajemen perubahan variabel <i>Awareness, Desire, Knowledge, Ability</i> dan <i>Reinforcement</i> masing masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPw Bank Indonesia Malang
2	Martinus Kirimanop, (2021)	<i>The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Performance of District Employees in Boven Digoel Regency</i>	Menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.	Lokasi Penelitian berbeda	Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Pembahasan	Perbedaan	Hasil Penelitian
3	Haidar Rizki Suaiba, (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo	Menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.	Penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas	Secara statistik variabel Budaya organisasi berpengaruh positif dan Tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.
4	Fahmi Irsyad, Susi Hendria ni Sukirno Putro (2021)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau	Menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan <i>work life balance</i> terhadap kinerja pegawai.	Penelitian terdahulu menggunakan variabel <i>work life balance</i> dan kepemimpinan sebagai variabel bebas	Budaya organisasi, kepemimpinan, <i>Work-life Balance</i> berdampak positif pada kinerja karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau.
5	Nailin Nikmatul Maulidiyah, (2020)	Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia	Menganalisis peran budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.	Penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening yaitu kepuasan kerja	Budaya organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)
6	Didik Prayogo, (2019)	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap	Menganalisis pengaruh budaya kerja	Lokasi penelitian berbeda	Budaya kerja berpengaruh terhadap

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Pembahasan	Perbedaan	Hasil Penelitian
		Kinerja Karyawan Kantor Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Jambi	terhadao kinerja karyawan		kinerja pegawai kantor Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Jambi.
7	Anissa Putri Sabrina, (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Pdam Tirta Jati Kabupaten Cirebon	Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda	Terdapat pengaruh yang positif dan erat antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
8	Mochammad Ery Putro Haryadi, (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Arisma Dawindo Sarana)	Menganalisis pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Lokasi penelitian berbeda	Secara parsial, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Sunaryo 2017.	Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan	Menganalisis pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan.	Penelitian terdahulu menggunakan perilaku kerja sebagai variabel bebas	Secara bersama-sama Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Perilaku Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Sisirau Medan.
10	Rodiathul	Pengaruh	Menganalisis	Penelitian	Pengaruh

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Pembahasan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Kusuma Wardani M., (2016)	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)	pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	terdahulu menggunakan sub variabel bebas asas keakraban dan asas integritas.	antara variabel Asas Keakraban dan Asas Integritas sebagai variabel dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan dan parsial.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan. Perbedaan paling mendasar pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah indikator setiap variabel penelitian, beberapa teknik analisis dan teknik pengambilan sampel. Persamaan dengan penelitian sebelumnya terkait Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Nabiela, Noorsy Zidna dan Pusvita Yuana (2022) menyatakan bahwa Budaya Organisasi melalui Program perubahan antara lain BI Religi, BI Prestasi, BI Inovasi, BI Digital dan terdapat pengaruh antara manajemen perubahan variabel Awareness, Desire, Knowledge berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai penelitian Budaya Organisasi dengan indikator variabel BI Inovasi (X1), BI Digital (X2) dan BI Religi (X3), terhadap Kinerja pegawai (Y).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Mangkunegara (2017) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan

pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah 2010).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang fokus pada fungsi staffing dalam proses manajemen. Kegiatan staffing di antaranya adalah menentukan kualifikasi calon pekerja, melakukan rekrutmen, seleksi kandidat, menyelenggarakan training and development, melakukan evaluasi performa, dan memberikan kompensasi pada pekerja. Manajemen sumber daya manusia seringkali juga disebut sebagai *human resource management* (HRM) dan manajemen personalia. Menurut Sri Larasati (2018), manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa komponen sebagai berikut:

a. Perencanaan

Merupakan proses identifikasi kebutuhan SDM dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan SDM melibatkan estimasi kebutuhan tenaga kerja, peramalan kebutuhan SDM di masa depan, dan pengembangan strategi untuk mengisi kebutuhan tersebut.

b. Pengorganisasian

Meliputi penentuan struktur organisasi yang tepat, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta pembentukan tim kerja yang efektif. Pengorganisasian SDM bertujuan untuk menciptakan kerangka kerja yang jelas dan efisien dalam mengelola tenaga kerja.

c. Pengarahan

Merupakan proses memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengarahan meliputi penyampaian visi dan misi organisasi, pembagian tugas, dan motivasi karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

d. Pengendalian

Melibatkan pengukuran kinerja karyawan, evaluasi hasil kerja, serta pengambilan tindakan perbaikan jika diperlukan. Pengendalian SDM bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan.

e. Pengadaan

Merupakan proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan SDM penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas.

f. Pengembangan

Meliputi program-program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka. Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memenuhi kebutuhan pengembangan karir mereka.

g. Kompensasi

Merupakan pengaturan sistem penggajian dan imbalan lainnya bagi karyawan. Kompensasi SDM bertujuan untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam organisasi.

h. Integrasi atau penyatuan

Merupakan upaya untuk menciptakan kesatuan antara berbagai kepentingan dan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Integrasi SDM penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif.

i. Perawatan atau pemeliharaan

Melibatkan upaya untuk memelihara kesehatan, keamanan, dan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja. Perawatan SDM bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan.

j. Pemisahan atau pelepasan atau pensiun: Merupakan proses manajemen akhir siklus kerja karyawan, baik karena pensiun, pemutusan hubungan kerja, atau alasan lainnya. Pemisahan SDM penting untuk mengelola proses keluar karyawan secara profesional dan etis.

Selain komponen, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai berikut:

a. Pengelolaan Tenaga Kerja

Fungsi utama manajemen SDM adalah mengelola tenaga kerja organisasi. Ini mencakup proses pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemisahan karyawan. Pengelolaan tenaga kerja melibatkan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

b. Evaluasi Kinerja

Fungsi ini berkaitan dengan proses penilaian kinerja karyawan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan dan standar kinerja yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dan memperbaiki kinerja mereka jika diperlukan.

c. Menangani Permasalahan

Manajemen SDM juga bertanggung jawab dalam menangani berbagai permasalahan yang muncul dalam hubungan kerja, seperti konflik antar karyawan, pelanggaran peraturan kerja, atau masalah kedisiplinan. Penanganan permasalahan dilakukan dengan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi.

d. Menciptakan Kondisi Aman

Fungsi ini melibatkan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan. Manajemen SDM harus memastikan bahwa peraturan keselamatan dan kesehatan kerja dipatuhi dan bahwa karyawan dilengkapi dengan perlindungan yang cukup saat bekerja.

e. Membangun Hubungan

Fungsi ini mencakup upaya untuk membangun hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan, serta antara sesama karyawan. Membangun hubungan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas karyawan.

Adapun tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

a. Bertanggung jawab secara social

Pada dasarnya tanggung jawab ini berkaitan dengan apa yang terjadi di lingkup masyarakat secara luas. Jika memang manajemen SDM bisa menjamin adanya kehidupan yang baik bagi para pekerja maka tentunya kesejahteraan pegawai di luar perusahaan juga bisa terjamin. Segala hal baik yang diterima oleh pegawai di lingkup perusahaan tentunya berpengaruh pada kehidupannya di luar perusahaan.

b. Membantu perusahaan mencapai tujuan

Manajemen SDM umumnya memang dibentuk oleh sebuah perusahaan dengan tujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen SDM dalam hal ini adalah melakukan pengelolaan SDM dengan baik. Bahkan pihak manajemen SDM dapat mengadakan berbagai pelatihan guna meningkatkan kompetensi para pegawai. Melalui pelatihan ini maka diharapkan agar kualitas karyawan dapat terus meningkat sehingga kinerja pegawai juga meningkat. Jika memang kinerja pegawai meningkat maka apa yang dilakukan pegawai bisa diupayakan untuk menjadi semaksimal

mungkin. Hingga akhirnya tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lebih mudah.

c. Mempertahankan kualitas SDM

Setiap pegawai memang memiliki kompetensi dan potensi masing-masing yang berbeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Maka tentunya pegawai dengan potensi atau kemampuan yang lebih rendah akan selalu dibina dan dilatih agar bisa semakin berprestasi. Sedangkan pegawai yang telah berkompeten akan selalu diusahakan untuk tetap mempertahankan kompetensinya tersebut dalam bekerja. Jadi kualitas SDM tidak sampai berkurang. Sebaliknya kualitas SDM ini diharapkan agar dapat terus meningkat demi pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain Waridin dan Masrukhin (2006). Sedangkan menurut Luthans (2006:47) budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasi pengalaman dan menghasilkan perilaku social. Oleh karena itu karyawan dapat memahami dan menginterpretasikan nilai, sikap, serta pengetahuan yang dimiliki agar tercipta kehidupan organisasi yang mengikat semua elemen dalam organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, karyawan dapat menjalankan

tugasnya dengan baik dan menjadikannya pegangan dalam berperilaku dalam organisasi. Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi, atau corporate culture, tidak hanya mencakup nilai-nilai dan simbol-simbol yang dipatuhi oleh anggota organisasi, tetapi juga mencerminkan cara berpikir, bertindak, dan merespons lingkungan kerja. Budaya ini merupakan hasil dari sejarah, nilai, kepercayaan, tradisi, dan norma yang ada dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah "jiwa" dari suatu perusahaan yang membentuk identitasnya dan memengaruhi bagaimana orang dalam organisasi tersebut berinteraksi dan bekerja sama.

Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi kekuatan utama dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika nilai-nilai dan norma yang ada di dalam organisasi sesuai dengan tujuan dan strategi bisnisnya, maka budaya organisasi dapat menjadi pendorong kinerja yang luar biasa. Budaya yang positif, misalnya, dapat meningkatkan motivasi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

Namun, di sisi lain, budaya organisasi juga dapat menjadi hambatan jika tidak sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang diinginkan. Misalnya, budaya yang terlalu hierarkis atau resisten terhadap perubahan dapat menghambat inovasi dan adaptasi terhadap lingkungan bisnis yang terus berubah. Oleh karena itu, penting

bagi organisasi untuk memahami dan mengelola budaya mereka dengan baik, serta memastikan bahwa budaya tersebut mendukung visi, misi, dan nilai-nilai yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai – nilai yang dimengerti dan dipatuhi bersama yang dimiliki oleh organisasi sehingga menjadikannya pola kebiasaan sehingga menjadi ciri khas organisasi dan sebagai pedoman bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi karena melalui budaya, anggota organisasi dapat merasakan bahwa mereka adalah bagian dari suatu kesatuan yang lebih besar. Identitas ini menciptakan rasa kebanggaan dan loyalitas terhadap organisasi, karena anggota merasa memiliki nilai-nilai yang sama dan tujuan yang serupa dengan sesama anggota.
2. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang karena budaya organisasi menekankan nilai-nilai bersama, tujuan bersama, dan norma bersama. Hal ini membuat anggota organisasi merasa bahwa mereka berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dan memiliki makna yang lebih dalam daripada hanya mencari keuntungan pribadi.
3. Budaya memantapkan sistem sosial dengan menjadi perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi. Budaya menyediakan standar-

standar yang jelas mengenai apa yang dianggap penting dan benar dalam organisasi tersebut. Hal ini membantu menciptakan keselarasan antara anggota organisasi dan memungkinkan mereka untuk berinteraksi dan bekerja sama secara efektif.

4. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Melalui budaya, organisasi memberikan arahan tentang bagaimana anggota harus bertindak, berinteraksi, dan bekerja dalam konteks organisasi. Budaya juga membentuk persepsi anggota tentang lingkungan kerja dan membantu mereka untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma organisasi.

Budaya organisasi merupakan bagian integral dari kehidupan manusia dalam masyarakat, di mana setiap individu belajar dan menginternalisasi nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang ada dalam lingkungan mereka. Budaya ini menjadi pedoman yang mengatur interaksi dan perilaku setiap individu dalam berinteraksi dengan orang lain dalam masyarakat. Ketika nilai dan kepercayaan individu berbeda-beda, budaya organisasi yang ada di masyarakat berperan dalam menyatukan setiap individu dan menciptakan identitas bersama. Ada enam sumber utama yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi:

1. Budaya Masyarakat

Budaya organisasi dipengaruhi oleh budaya masyarakat di mana organisasi tersebut berada. Nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang ada dalam

masyarakat secara langsung maupun tidak langsung akan memengaruhi budaya organisasi.

2. Visi, Gaya Manajerial, dan Kepribadian Pemimpin

Pemimpin dalam organisasi memiliki peran penting dalam membentuk budaya. Visi, gaya kepemimpinan, dan kepribadian pemimpin yang dominan akan menciptakan pola perilaku dan nilai-nilai yang diikuti oleh anggota organisasi.

3. Macam Bisnis yang Digeluti

Lingkungan bisnis di mana organisasi beroperasi juga mempengaruhi budaya organisasi. Misalnya, industri kreatif cenderung memiliki budaya yang inovatif dan dinamis, sementara industri yang lebih konservatif mungkin memiliki budaya yang lebih terstruktur dan konservatif.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi, termasuk pola komunikasi dan aliran informasi, juga berpengaruh pada budaya organisasi. Struktur yang terbuka dan berbasis tim cenderung menciptakan budaya kolaboratif dan inovatif.

5. Konsumen

Perilaku dan kebiasaan konsumen juga dapat memengaruhi budaya organisasi. Organisasi cenderung beradaptasi dengan kebutuhan dan preferensi konsumen untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar.

6. Tradisi

Warisan organisasi, baik itu dalam bentuk nilai-nilai maupun kebiasaan yang dilakukan, juga merupakan sumber yang mempengaruhi budaya

organisasi. Tradisi-tradisi ini menjadi bagian dari identitas organisasi dan membentuk pola perilaku yang diwariskan dari generasi ke generasi.

Organisasi adalah satuan yang bersifat khas dan memiliki jati diri yang berbeda yang di bedakan oleh budaya yang dianutnya. Agar budaya organisasi berfungsi dengan baik dalam arti, lebih menjamin keberhasilan organisasi mencapai tujuan dalam berbagai sasarnya termasuk tujuan dan sasaran anggotanya. Fungsi – fungsi budaya yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan Siagian (2002:198) yaitu:

1. Penentu batas – batas berperilaku, yakni menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, serta disiplin organisasi yang harus di pegang teguh.
2. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai bagian anggota organisasi, budaya ini menuntun anggotanya bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi.
3. Penumbuhan komitmen, sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi.
4. Memelihara stabilitas organisasional, iklim kerja sama dalam organisasi dapat di pelihara apabila terdapat suasana stabil di dalam organisasi.
5. Mekanisme pengawasan, pengawasan dalam organisasi harus dilaksanakan, bukan berarti pengawasan yang ketat atau longgar tetapi pengawasan yang membuat anggota organisasi terus menampilkan perilaku yang positif dan memberikan ide – ide yang inovatif.

Tahap ini melibatkan deteksi dan evaluasi konteks organisasi, lingkungan eksternal, dan internal perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada.

2.2.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya organisasi yang diperkuat melalui komunikasi yang efektif memiliki dampak yang signifikan pada keseluruhan kinerja dan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor objektif, tetapi juga oleh persepsi subjektif mereka terhadap budaya organisasi. Persepsi ini, yang mencerminkan pemahaman dan pengalaman karyawan terhadap nilai-nilai, norma, dan praktik organisasi, menjadi landasan bagi budaya organisasi yang terbentuk.

Persepsi yang positif terhadap budaya organisasi cenderung mendukung kinerja individu karyawan, mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, dan pada akhirnya, menguatkan budaya organisasi itu sendiri. Budaya yang kuat tercermin dalam tingginya tingkat kesepakatan di antara anggota organisasi tentang nilai-nilai yang dipegang teguh oleh organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, dan pada akhirnya, meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Kemampuan dan tekad untuk membangun kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen dalam organisasi sangat penting. Menurut Robbins (2003), budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Pembentukan

kinerja yang baik terjadi ketika terdapat komunikasi yang efektif di antara seluruh karyawan. Hal ini menghasilkan internalisasi budaya organisasi yang kuat, di mana nilai-nilai organisasi dipahami dan diterapkan oleh semua anggota organisasi.

Internalisasi budaya organisasi ini menciptakan persepsi yang positif di antara semua tingkatan karyawan. Mereka akan lebih mendukung dan terpengaruh oleh iklim kepuasan yang tercipta. Dampaknya adalah peningkatan kinerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya komunikasi yang baik dan pemahaman yang kuat terhadap budaya organisasi, perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

2.2.4 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Prawirosentono (dalam Sutrisno, 2010), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Kinerja ini sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu atau kelompok, serta dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral serta etika yang berlaku. Dengan kata lain, kinerja tidak hanya mencakup pencapaian hasil kerja, tetapi juga aspek-aspek lainnya seperti kepatuhan terhadap norma dan nilai yang berlaku dalam organisasi serta masyarakat secara umum.

Menurut Moehariono (2012), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja tersebut sesuai dengan kewenangan dan tanggung

jawab masing-masing individu atau kelompok, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma serta etika yang berlaku. Dengan demikian, kinerja tidak hanya mencakup pencapaian hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga aspek kualitatif seperti kepatuhan terhadap norma dan nilai yang berlaku dalam organisasi dan masyarakat secara umum.

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari segi kuantitas hasil kerja yang dicapai, tetapi juga dari segi kualitasnya. Sementara itu, Bangun (2012) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Pendapat ini menekankan bahwa kinerja harus dilihat dari sejauh mana seseorang mampu mencapai atau bahkan melebihi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan, kedua pendapat tersebut menekankan bahwa kinerja melibatkan pencapaian hasil kerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas, serta sejauh mana hasil kerja tersebut sesuai dengan persyaratan atau tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh masing-masing karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini mencakup aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta harus dilakukan secara legal dan sesuai dengan

moral serta etika yang berlaku. Hal ini merupakan bagian dari upaya pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2013), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. *Personal factors* (diri sendiri)

Faktor ini berasal dari dalam diri sendiri, seperti keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Semakin tinggi keterampilan dan motivasi individu, semakin baik kinerja yang dapat dicapai.

2. *Leadership factor* (kepemimpinan)

Kepemimpinan yang baik dapat memberikan dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Manajer yang efektif dapat memotivasi timnya untuk bekerja lebih baik.

3. *Team factors* (tim)

Dorongan dari sesama anggota tim atau rekan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja individu. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif dapat meningkatkan kinerja anggota tim.

4. *System factors* (sistem)

Adanya sistem kerja yang efisien dan fasilitas yang memadai dari organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja. Sistem yang baik akan memudahkan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

5. *Contextual/situational factors* (situasional)

Faktor situasional seperti tingkat tekanan kerja dan perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja. Karyawan yang mampu mengatasi tekanan dan beradaptasi dengan perubahan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Menurut Mangkunegara (2009), terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencerminkan seberapa baik hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Kualitas ini dapat dilihat dari kerapian, ketelitian, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik cenderung menghasilkan hasil kerja yang berkualitas tinggi dan minim kesalahan.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menunjukkan sejauh mana seorang karyawan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Ini mencakup kemampuan untuk menerima dan melaksanakan tugas dengan baik, serta kemampuan untuk mempertanggungjawabkan hasil kerja. Karyawan yang tanggung jawab biasanya dapat diandalkan dan memiliki integritas yang tinggi dalam menjalankan tugasnya.

3. Kerjasama

Indikator kerjasama mencerminkan seberapa baik seorang karyawan dapat bekerjasama dengan rekan kerjanya. Hal ini meliputi kemampuan untuk bekerja sama dalam tim, baik secara vertikal maupun horizontal.

Kerjasama yang baik menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana ide-ide dan informasi dapat dengan mudah disalurkan dan dibagikan antar anggota tim.

4. Inisiatif

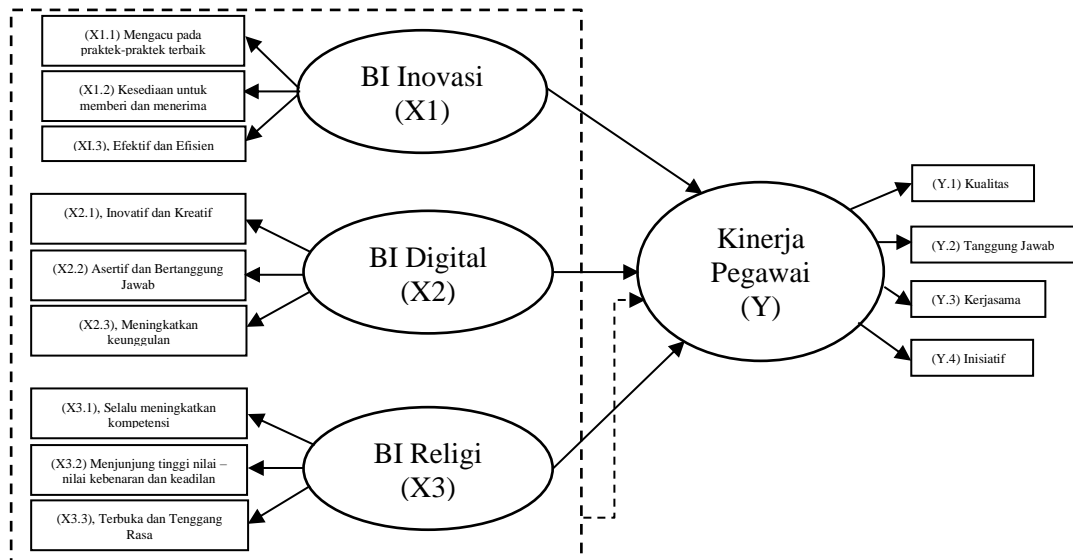
Inisiatif adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil langkah-langkah proaktif dalam menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah yang muncul. Karyawan yang memiliki inisiatif yang baik cenderung lebih mandiri dan kreatif dalam mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi. Mereka juga cenderung lebih siap menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan kerja.

Faktor kunci dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi budaya organisasi yang memiliki hubungan cukup erat dengan kinerja karyawan karena budaya organisasi itu merupakan salah satu budaya organisasi sebagai seperangkat makna yang dianut bersama oleh para anggota organisasi itu sendiri harus mampu untuk mendorong meningkatnya kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja, hal tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati (2012) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini dapat digambarkan kerangka konseptual agar mempermudah penelitian dalam menguraikan secara sistematis variabel-variabel yang berkedudukan sebagai variabel laten eksogen dan variabel laten endogen.

Kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti gambar 2.1 sebagai berikut.



Keterangan:

Pengaruh secara parsial : \longrightarrow

Pengaruh secara simultan : \dashrightarrow

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antara variabel independen dan dependennya. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistiknya (Ghozali, 2015:42). Perbedaan paling mendasar pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah indikator setiap variabel penelitian, beberapa teknik analisis dan teknik pengambilan sampel. Persamaan yang paling umum adalah variabel X Budaya Organisasi, variabel Y Kinerja Karyawan. Adapun penelitian ini berbeda karena akan menggunakan variabel penelitian Budaya Organisasi dengan variabel BI Inovasi (X1), BI Digital (X2)

dan BI Religi (X3), terhadap Kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

2.4.1 Pengaruh budaya organisasi BI Inovasi terhadap Kinerja pegawai

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain Waridin dan Masrukhin (2006). Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung (2003) Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, tradisi, prinsip, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan. Sehingga Budaya organisasi merupakan aspek yang penting keberhasilan suatu organisasi, termasuk di Bank Indonesia. Budaya Organisasi yang diterapkan di Bank Indonesia salah satunya yaitu BI Inovasi yang merupakan program budaya organisasi dengan tujuan untuk fokus pada pendekatan inovatif dan kreatif dalam proses pencapaian target kinerja yang dapat memfasilitasi terbangunnya fokus perilaku.

Dalam hal ini selain pendapat ahli yang telah disebutkan, dikuatkan dengan adanya penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Nabiela, Noorsy Zidna dan Pusvita Yuana (2022), Fahmi Irsyad, Susi Hendria ni Sukirno Putro

(2021), Haidar Rizki Suaiba, (2021), Didik Prayogo, (2019), menyatakan bahwa Budaya Organisasi melalui Program perubahan antara lain BI Inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kajian empiris yang telah dibahas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini yaitu:

H₁ : Budaya organisasi BI Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

2.4.2 Pengaruh budaya organisasi BI Digital terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

Budaya Organisasi yang diterapkan di Bank Indonesia salah satunya yaitu BI Digital yang merupakan program budaya organisasi dengan tujuan untuk optimalisasi penggunaan platform digital Bank Indonesia untuk mendukung pembentukan perilaku.

Dalam hal ini selain pendapat ahli yang telah disebutkan, dikuatkan dengan adanya penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Nabiela, Noorsy Zidna dan Pusvita Yuana (2022), Fahmi Irsyad, Susi Hendriani Sukirno Putro (2021), Haidar Rizki Suaiba, (2021), Didik Prayogo, (2019), menyatakan bahwa Budaya Organisasi melalui Program perubahan antara lain BI Digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kajian empiris yang telah dibahas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini yaitu:

H₂ : Budaya organisasi BI Digital berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

2.4.3 Pengaruh budaya organisasi BI Religi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

Budaya Organisasi yang diterapkan di Bank Indonesia salah satunya yaitu BI Religi yang merupakan program budaya organisasi dengan tujuan untuk melahirkan pegawai Bank Indonesia yang profesional, kompeten, berkepemimpinan kuat dengan melandaskan diri pada akhlak yang mulia.

Dalam hal ini selain pendapat ahli yang telah disebutkan, dikuatkan dengan adanya penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Nabiela, Noorsy Zidna dan Pusvita Yuana (2022), Fahmi Irsyad, Susi Hendria ni Sukirno Putro (2021), Haidar Rizki Suaiba, (2021), Didik Prayogo, (2019), menyatakan bahwa Budaya Organisasi melalui Program perubahan antara lain BI Digital memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kajian empiris yang telah dibahas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini yaitu:

H₃ : Budaya organisasi BI Religi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

2.4.4 Pengaruh budaya organisasi ditinjau dari BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

Berdasarkan uraian dari teori dan hasil beberapa penelitian terdahulu diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Budaya organisasi (BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi) mampu memprediksi pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Cabang Jember.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember yang beralamat di Jl. Gajah Mada No.224, Kaliwates, Kec. Kaliwates, Kabupaten Jember, Jawa Timur (68131). Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Oktober - bulan Desember 2023.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Widagdo dkk. (2021), populasi adalah keseluruhan satuan sampel yang karakteristiknya akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. Penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh, yaitu mendata keseluruhan populasi yang ada. Menurut Sugiyono (2019) Sampling Jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel. Berdasarkan survei dilapangan, maka sampel penelitian ini seluruh karyawan tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember sebanyak 47 orang.

3.3 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif menurut (Hadi, 2006 : 42) Penelitian kuantitatif yaitu data yang berupa angka atau besaran tertentu yang sifatnya pasti. Pendekatan kuantitatif mampu mengestimasi hubungan di setiap diagram jalur untuk mengkuantitatifkan pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat serta mampu memberikan

kejelasan hubungan dan besaran antar variabel penelitian, khususnya mampu menjelaskan lebih dalam terkait pengaruh budaya organisasi BI Inovasi, BI Digital dan BI Religi terhadap kinerja pegawai dari data kuesioner. berbentuk data daftar pernyataan dengan skor 1 sampai dengan 5 yang diisi oleh responden, kemudian diolah sebagai data statistik untuk dianalisa dan diperoleh kesimpulan.

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah sesuatu yang mempunyai variasi nilai atau memiliki bermacam-macam nilai atau variabel sebagai segala sesuatu yang menjadi obyek pengamatan penelitian. Menurut Sugiyono (2017) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sesuai dengan kerangka konseptual maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Variabel Laten Eksogen/ Variabel Bebas (X)

Variabel laten eksogen menurut Santoso (2014:9) adalah variabel independen/bebas yang mempengaruhi variabel dependen/terikat. Pada model SEM, variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju variabel laten endogen dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Pada penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel laten eksogen yaitu BI Inovasi (X1) dengan 3 (tiga) variabel indikator yaitu mengacu pada praktek-praktek terbaik (X1.1), kesiapan untuk memberi dan menerima masukan (X1.2), efektif dan efisien (X1.3), BI Digital (X2) dengan 3 (tiga) variabel indikator yaitu

inovatif dan kreatif (X2.1), asertif dan bertanggung jawab (X2.1), meningkatkan keunggulan (X2.3), BI Religi (X3) dengan 3 (tiga) variabel indikator yaitu selalu meningkatkan kompetensi (X3.1), menjunjung tinggi nilai – nilai kebenaran dan keadilan (X3.2), terbuka dan tenggang rasa (X3.3).

2. Variabel Laten Endogen/ Variabel Terikat (X)

Variabel laten endogen menurut Santoso (2014:9) adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen (eksogen). Pada model SEM, variabel endogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut, sehingga variabel laten endogen bersifat mempengaruhi dan dipengaruhi variabel lainnya. Pada penelitian ini menggunakan variabel laten endogen yaitu Kinerja Pegawai (Y) dengan 4 (empat) variabel indikator yaitu kualitas (Y.1), tanggung jawab (Y.2), kerjasama (Y.3) dan inisiatif (Y.4).

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Variabel BI Inovasi (X1)

BI Inovasi dalam penelitian ini adalah untuk mengukur kemampuan seseorang dalam fokus pada pendekatan inovatif dan kreatif dalam proses pencapaian target kinerja yang dapat memfasilitasi terbangunnya fokus perilaku. Indikator dari variabel BI Inovasi adalah: (X1.1) Mengacu pada praktek-praktek terbaik; (X1.2) Kesiediaan untuk memberi dan menerima masukan; (X1.3) Efektif dan Efisien.

2. Variabel BI Digital (X2)

BI Digital dalam penelitian ini adalah untuk mengukur kemampuan seseorang dalam optimalisasi penggunaan platform digital Bank Indonesia untuk mendukung pembentukan perilaku. Indikator dari variabel BI Digital adalah: (X2.1) Inovatif dan Kreatif; (X2.2) Asertif dan Bertanggung Jawab; (X2.3) Meningkatkan keunggulan.

3. Variabel BI Religi (X3)

BI Religi dalam penelitian ini adalah untuk mengukur kemampuan seseorang dalam membangun kemampuan pegawai Bank Indonesia yang profesional, kompeten, berkepemimpinan kuat dengan melandaskan diri pada akhlak yang mulia. Indikator dari variabel BI Religi adalah: (X3.1) Selalu meningkatkan kompetensi; (X3.2) Menjunjung tinggi nilai – nilai kebenaran dan keadilan; (X3.3) Terbuka dan Tenggang Rasa.

4. Variabel Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah untuk mengukur pencapaian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan Kinerja pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Indikator dari variabel Kinerja Pegawai adalah: (Y.1) Kualitas; (Y.2) Tanggung Jawab; (Y.3) Kerjasama, dan (Y.4) Inisiatif.

3.6 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yang dilakukan berdasarkan metode pengumpulan data kuesioner maupun data yang diperoleh melalui studi pustaka. Dalam pelaksanaannya, data primer diperoleh dari karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember berdasarkan kuesioner mengenai BI Inovasi, BI Digital, BI Religi dan Kinerja pegawai. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dan pencarian jurnal yang sesuai dengan permasalahan.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2017) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner disebarakan kepada responden yaitu seluruh karyawan Bank Indonesia Jember sebanyak 47 karyawan. Selanjutnya responden menjawab pernyataan tingkat kesetujuan responden atas pernyataan dalam kuisisioner untuk membantu mempertegas variabel yang diteliti.

Metode yang digunakan untuk pengolahan data dan analisis data adalah statistik deskriptif dengan menggunakan skala likert Menurut (Ghozali, 2005), skala yang sering dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala ordinal atau sering disebut skala likert, yaitu

skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1
Tidak Setuju (TS)	= 2
Kurang Setuju (KS)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

2. Studi Pustaka

Menurut Nazir (2013) studi pustaka adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaah terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang akan diselesaikan.

3.8 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan analisis data dengan pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software* SmartPLS 4. Dengan SEM-PLS terdapat dua tahapan evaluasi model pengukuran yang digunakan, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model structural (*inner model*). Dua tahapan tersebut bertujuan untuk evaluasi model pengukuran dimaksud untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu model. Menurut (Jogiyanto, 2011:69) suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran.

3.8.1 Model Pengukuran (*outer model*)

Tahap pertama dalam evaluasi model, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*). Dalam PLS-SEM tahapan ini dikenal dengan uji validitas konstruk. Pengujian validitas konstruk dalam PLS-SEM terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Menurut Jogiyanto (2011:70), korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya, merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Jogiyanto, 2011:70). Uji validitas indikator reflektif dengan program SmartPLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk (Ghozali & Latan, 2015:74). *Rule of Thumb* untuk menilai validitas konvergen adalah nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan antara 0.6–0.7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory*, serta nilai *average variance inflation factor* (AVE) harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali & Latan, 2015:74).

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

λ_i = component loading ke indikator
 $var(\varepsilon_i)$ = 1- λ_i^2

Gambar 3.1 Rumus Penghitungan AVE

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Jogiyanto, 2011:71). Cara menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif adalah dengan melihat nilai

cross loading. Nilai ini untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0.70 (Ghozali & Latan, 2015:74). Menurut Chin, Gopal, & Salinsbury dalam Jogiyanto (2011:71), model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Dalam PLS-SEM selain pengujian validitas juga dilakukan pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2015:75). Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Rule of Thumb* untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.70. Namun demikian, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015:75).

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Gambar 3.2 Rumus Penghitungan *Cronbach's Alpha*

Dalam penelitian ini evaluasi model pengukuran berguna untuk menguji kualitas data sebelum dilakukan uji hipotesis dan menganalisis bagaimana hubungan variabel laten eksogen BI Inovasi (X1) dengan 3 (tiga) variabel indikator yaitu mengacu pada praktek-praktek terbaik (X1.1), kesediaan untuk memberi dan menerima masukan (X1.2), efektif dan efisien (X1.3), BI Digital (X2) dengan 3 (tiga) variabel indikator yaitu inovatif dan kreatif (X2.1), asertif

dan bertanggung jawab (X2.1), meningkatkan keunggulan (X2.3), BI Religi (X3) dengan 3 (tiga) variabel indikator yaitu selalu meningkatkan kompetensi (X3.1), menjunjung tinggi nilai – nilai kebenaran dan keadilan (X3.2), terbuka dan tenggang rasa (X3.3).

3.8.2 Model struktural (*inner model*)

Tahap kedua dalam evaluasi model adalah evaluasi model struktural (*inner model*). Ada beberapa komponen item yang menjadi kriteria dalam penilaian model struktural (*inner model*) yaitu nilai R-Square dan Signifikansi. Nilai R-Square digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen (Jogiyanto, 2011:72). Nilai R-Square 0.75, 0.50, dan 0.25 masing-masing mengindikasikan bahwa model kuat, *moderate*, dan lemah (Ghozali & Latan, 2015:82). Selanjutnya, kriteria penilaian model struktural (*inner model*) yang kedua adalah signifikansi. Nilai signifikansi yang digunakan (*two-tiled*) t-value 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level* = 5%), dan 2.58 (*significance level* = 1%), (Ghozali & Latan, 2015:85).

α	1D		2D			3D	
	T_{crit}	T_{crit}^{min}	T_{crit}^{max}	T_{crit}^{mean}	T_{crit}^{min}	T_{crit}^{max}	T_{crit}^{mean}
0.10	1.64	1.94	2.13	2.07	1.67	1.81	1.71
0.05	1.96	2.22	2.43	2.36	1.98	2.11	2.02
0.01	2.58	2.79	3.01	2.93	2.59	2.69	2.62
0.0027	3.00						
0.0081		2.86	3.08	3.00			
0.0084					2.97	3.07	3.00
0.001	3.29	3.43	3.68	3.59	3.24	3.35	3.28
0.00001	4.42	4.47	4.93	4.76	4.06	4.21	4.08

Gambar 3.3 Penghitungan nilai - t

Pada penelitian ini evaluasi model struktural (*inner model*) akan menguji hipotesis H1 : pengaruh budaya organisasi BI Inovasi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember, H2 : pengaruh budaya organisasi BI Digital terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember dan H3 : pengaruh budaya organisasi BI Religi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. Dengan menggunakan nilai *t-value* minimal 1.96 (*significance level* = 5%).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember memiliki peran strategis sebagai lembaga keuangan yang mengawasi dan memajukan sektor ekonomi di wilayah Karesidenan Besuki dan Lumajang. Wilayah kerjanya melibatkan lima kabupaten di ujung timur pulau Jawa, yaitu Jember, Banyuwangi, Bondowoso, Situbondo, dan Lumajang. Terletak di Jl. Gajahmada No.224 Kaliwates-Jember, kantor ini dikepalai oleh Bapak Gunawan.

Sejak diresmikan pertama kali pada tahun 1969 di Jl. Ahmad Yani No.5 Patrang-Jember, Kantor Perwakilan BI Jember telah menjalani sejarah panjang dan pada tahun 1993, kantor ini mengalami pemindahan domisili ke lokasi saat ini. Wilayah batasannya mencakup Situbondo di barat laut, Bondowoso di utara, Banyuwangi di timur, Jember di selatan, dan Lumajang di barat.

Dengan perluasan wilayah kerja, Kantor Perwakilan BI Jember saat ini membawahi lima kabupaten dan dikenal sebagai SEKARKIJANG. Perannya tidak terbatas pada aspek ekonomi saja, namun juga melibatkan koordinasi, monitoring, dan pengembangan kehumasan. Kantor ini juga bertanggung jawab dalam implementasi sistem pembayaran tunai dan non-tunai serta perlindungan konsumen.

Tugas dan tanggung jawab kantor mencakup kegiatan manajemen kinerja, pengelolaan sumber daya manusia, administrasi kepegawaian, anggaran pajak, logistik, kesekretariatan, protokol, dan pengamanan, serta pengelolaan risiko. Dengan demikian, Kantor Perwakilan BI Jember berperan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, stabilitas keuangan, dan kesejahteraan masyarakat di wilayahnya. Kantor Perwakilan BI Jember turut menjadi garda terdepan Bank Indonesia dalam menjalankan misi dan visi perbankan di tingkat regional.

4.1.2 Karakteristik Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. Hasil penelitian tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja dijelaskan lebih rinci sebagai berikut.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	38	80,85%
Perempuan	9	19,15%
Total	47	100,00%

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.1, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari keseluruhan responden yang berjumlah 47 orang, 38 diantaranya adalah laki-laki (80,85%) dan 9 diantaranya adalah perempuan (19,15%). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	7	14,89%
31 - 40 tahun	25	53,19%
41 - 50 tahun	10	21,28%
51 - 60 tahun	5	10,64%
Total	47	100,00%

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.2, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari keseluruhan responden yang berjumlah 47 orang, 25 diantaranya berusia 31-40 tahun (53,19%), 10 orang berusia 41-50 tahun (21,28%), 7 orang berusia 21-30 tahun (14,89%), dan 5 orang berusia 51-60 tahun (10,64%). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 31–40 tahun.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 5 Tahun	7	14,89%
5 - 10 Tahun	19	40,43%
> 10 Tahun	21	44,68%
Total	47	100,00%

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari keseluruhan responden yang berjumlah 47 orang, 21 diantaranya memiliki masa kerja > 10 tahun (44,68%), 19 orang memiliki masa kerja 5 – 10 tahun (40,43%), dan 7 orang memiliki masa kerja < 5 tahun (14,89%). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

4.1.3 Deskripsi Jawaban Responden

Setelah melakukan penelitian dan mengumpulkan tanggapan dari responden melalui kuesioner yang telah disebarkan, jawaban yang diperoleh terkait variabel

independen seperti BI Inovasi (X1), BI Digital (X2), BI Religi (X3), serta variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y) diuraikan secara deskriptif. Informasi mengenai tanggapan responden dapat dilihat dalam penjelasan berikut ini.

Tabel 4.4
Rekapitulasi Jawaban Responden

Variabel	Jawaban Responden				
	STS	TS	KS	S	SS
BI Inovasi (X1)					
Mengacu pada Praktek-Praktek Terbaik (X1.1)					
X1.1.1	2	0	0	26	19
X1.1.2	2	0	1	25	19
X1.1.3	2	0	0	23	22
Kesediaan untuk Memberi dan Menerima Masukan (X1.2)					
X1.2.1	1	0	0	30	16
X1.2.2	1	0	0	27	19
X1.2.3	1	0	0	25	21
Efektif dan Efisien (X1.3)					
X1.3.1	1	2	1	20	23
X1.3.2	1	2	1	20	23
X1.3.3	1	2	1	22	21
BI Digital (X2)					
Inovatif dan Kreatif (X2.1)					
X2.1.1	1	0	0	27	19
X2.1.2	1	0	0	24	22
X2.1.3	1	0	0	22	24
Asertif dan Bertanggung Jawab (X2.2)					
X2.2.1	1	0	1	24	21
X2.2.2	1	0	0	24	22
X2.2.3	1	0	0	22	24
Meningkatkan Keunggulan (X2.3)					
X2.3.1	1	1	3	21	21
X2.3.2	1	1	4	22	19
X2.3.3	1	1	3	26	16
BI Religi (X3)					
Selalu Meningkatkan Kompetensi (X3.1)					
X3.1.1	1	0	2	20	24
X3.1.2	1	0	1	24	21
X3.1.3	1	0	1	23	22
Menjunjung Tinggi Nilai-Nilai dan Keadilan (X3.2)					

Variabel	Jawaban Responden				
	STS	TS	KS	S	SS
X3.2.1	1	0	0	21	25
X3.2.2	1	0	0	16	30
X3.2.3	1	1	1	20	24
Terbuka dan Tenggang Rasa (X3.3)					
X3.3.1	1	1	2	24	19
X3.3.2	1	1	2	23	20
X3.3.3	1	1	0	25	20
Kinerja Pegawai (Y)					
Kualitas (Y.1)					
Y.1.1	1	0	1	22	23
Y.1.2	1	0	1	22	23
Y.1.3	1	0	0	23	23
Tanggung Jawab (Y.2)					
Y.2.1	1	0	0	25	21
Y.2.2	1	0	0	20	26
Y.2.3	1	0	0	20	26
Kerjasama (Y.3)					
Y.3.1	1	0	0	17	29
Y.3.2	1	0	0	19	27
Y.3.3	1	0	0	18	28
Inisiatif (Y.4)					
Y.4.1	1	0	1	22	23
Y.4.2	1	0	1	21	24
Y.4.3	1	0	1	19	26
Jumlah Jawaban	42	13	29	874	875
Persentase	2,29%	0,71%	1,58%	47,68%	47,74%

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas dari 47 responden menunjukkan kecenderungan memberikan tanggapan "sangat setuju" dan "setuju". Hal ini dapat dilihat dari hasil persentase jawaban yang tertinggi, di mana "sangat setuju" mencapai 47,74%. Sementara itu, jawaban "tidak setuju" memiliki persentase terendah, hanya sebesar 0,71%. Hasil ini menandakan bahwa sebagian besar responden cenderung positif atau mendukung terhadap variabel yang diamati, sesuai dengan tingkat setuju yang tinggi.

4.2 Analisis Hasil Penelitian

Pada penelitian ini, dilakukan pengolahan data lebih lanjut menggunakan Smart PLS 4.0 untuk menjalani proses perhitungan. Analisis *Partial Least Square* (PLS) dipilih sebagai teknik statistika multivariat yang digunakan untuk membandingkan variabel dependen dan variabel independen yang bersifat berganda. PLS merupakan metode statistika *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian yang dirancang khusus untuk menangani regresi berganda, terutama ketika terdapat tantangan seperti ukuran sampel penelitian yang kecil, adanya data yang hilang (*missing values*), dan multikolinearitas.

Pada penelitian ini, terdapat tiga variabel utama, yaitu BI Inovasi, BI Digital, BI Religi, dan Kinerja Pegawai. Pemilihan PLS sebagai metode analisis memiliki keunggulan dalam menangani masalah khusus pada data, sehingga cocok digunakan dalam konteks penelitian ini. PLS memungkinkan peneliti untuk mengatasi kendala yang mungkin muncul selama proses analisis, sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih akurat dan dapat diandalkan.

4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Pengujian Validitas Konstruk

Pengujian validitas konstruk dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dievaluasi melalui faktor loading, di mana suatu instrumen atau konstruk dianggap valid jika memiliki nilai faktor loading lebih dari 0,7 (>0,7). Hasil pengujian validitas ini telah disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5
Hasil *Outer Loading* Masing-masing Indikator

Indikator	Loading Factor				Keterangan
	X1	X2	X3	Y	
X1.1.1	0,860				Valid
X1.1.2	0,881				Valid
X1.1.3	0,870				Valid
X1.2.1	0,837				Valid
X1.2.2	0,785				Valid
X1.2.3	0,855				Valid
X1.3.1	0,814				Valid
X1.3.2	0,805				Valid
X1.3.3	0,818				Valid
X2.1.1		0,883			Valid
X2.1.2		0,924			Valid
X2.1.3		0,902			Valid
X2.2.1		0,890			Valid
X2.2.2		0,885			Valid
X2.2.3		0,888			Valid
X2.3.1		0,867			Valid
X2.3.2		0,848			Valid
X2.3.3		0,855			Valid
X3.1.1			0,892		Valid
X3.1.2			0,926		Valid
X3.1.3			0,949		Valid
X3.2.1			0,885		Valid
X3.2.2			0,905		Valid
X3.2.3			0,907		Valid
X3.3.1			0,863		Valid
X3.3.2			0,892		Valid
X3.3.3			0,886		Valid
Y.1.1				0,845	Valid
Y.1.2				0,925	Valid
Y.1.3				0,951	Valid
Y.2.1				0,917	Valid
Y.2.2				0,951	Valid
Y.2.3				0,924	Valid
Y.3.1				0,920	Valid
Y.3.2				0,911	Valid
Y.3.3				0,949	Valid
Y.4.1				0,894	Valid

Indikator	Loading Factor				Keterangan
	X1	X2	X3	Y	
Y.4.2				0,926	Valid
Y.4.3				0,936	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Berdasarkan hasil perhitungan *Outer Loading*, diketahui bahwa seluruh indikator setiap variabel memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 ($> 0,7$) yang berarti seluruh indikator dikatakan valid.

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
BI Inovasi (X1)	0,701	Valid
BI Digital (X2)	0,779	Valid
BI Religi (X3)	0,812	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,849	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai AVE seluruh variabel lebih besar dari 0,5 ($>0,5$) yang berarti seluruh variabel memiliki validitas konvergen yang baik.

2. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Pengukuran reliabilitas suatu konstruk yang memiliki indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu menggunakan *Composite Reliability*. Aturan praktis untuk menilai reliabilitas konstruk adalah memastikan nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70 ($>0,70$). Jika nilai ini terpenuhi, maka dapat dianggap bahwa konstruk

tersebut dapat diandalkan dalam pengukuran dan interpretasi data. Hasil perhitungan reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
BI Inovasi (X1)	0,948	0,954	Reliabel
BI Digital (X2)	0,969	0,969	Reliabel
BI Religi (X3)	0,974	0,975	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,984	0,985	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Berdasarkan hasil perhitungan, keseluruhan variabel memiliki nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7 ($> 0,7$) yang berarti seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau pengujian *Goodness of Fit Model* dilakukan dengan dua metode, yaitu menggunakan R^2 untuk setiap variabel laten endogen (terikat). R^2 digunakan sebagai indikator kekuatan prediksi dari model struktural, menunjukkan sejauh mana model mampu menjelaskan keragaman total dari semua variabel dalam model struktural (Ghozali, 2012). Hasil evaluasi *Goodness of Fit Model* disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.8
Hasil Evaluasi *Goodnes of Fit Model (R²)*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Pegawai (Y)	0,925	0,919

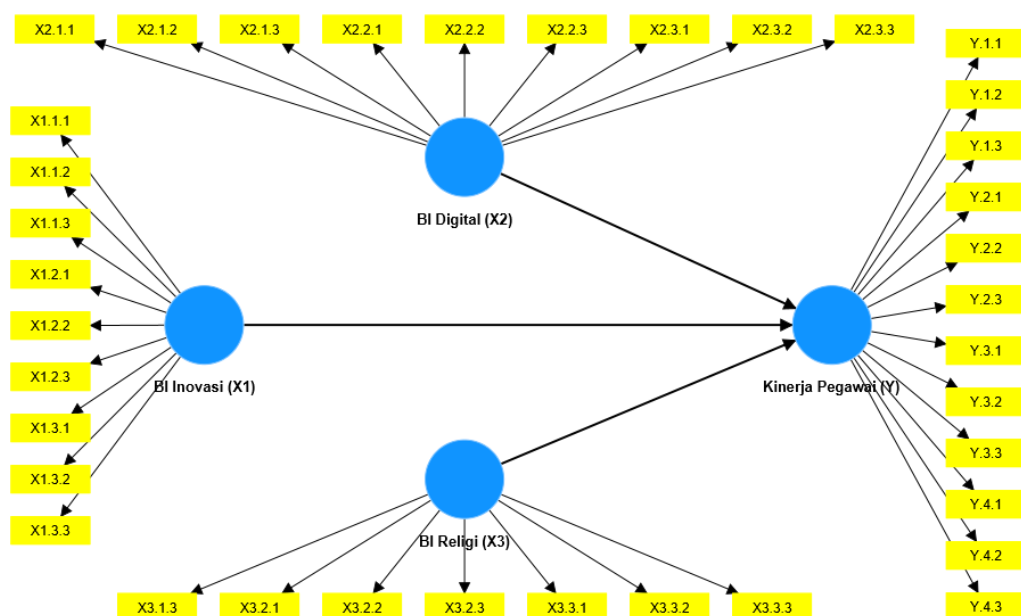
Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Hasil pengujian *R-square* (R^2) pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai sebesar 0.925 atau setara dengan 92,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebanyak 92,5% variasi atau keragaman dalam

Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi. Nilai *R-square* yang tinggi, seperti dalam kasus ini, mencerminkan hubungan yang kuat antara variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai dalam model struktural. Artinya, Budaya Organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variasi atau performa Kinerja Pegawai dalam penelitian ini atau dalam kata lain Budaya Organisasi (BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi) memiliki kemampuan dalam memprediksi pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

4.2.3 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memeriksa nilai *path coefficient* yang diperoleh melalui proses *bootstrapping*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa jika nilai *t-statistic* \geq t-tabel (1,96) atau nilai probabilitas \leq tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$), maka hubungan tersebut dianggap memiliki pengaruh signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut ini adalah gambaran dan hasil dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan:



Gambar 4.1 Model Struktural (SEM-PLS)

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Path Coefficients

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
X1 -> Y	0,286	0,290	0,113	2,531	0,011
X2 -> Y	0,442	0,412	0,173	2,563	0,010
X3 -> Y	0,264	0,288	0,196	1,347	0,178

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Berdasarkan data pada tabel 4.16 diatas, maka dapat diuraikan keterangan sebagai berikut:

1. Pengaruh BI Inovasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan uji hipotesis, variabel BI Inovasi (X1) memiliki nilai *t-statistic* sebesar 2,531, yang lebih besar dari t-tabel 1,96 ($>1,96$).

Selanjutnya, *p-value* variabel BI Inovasi (X1) sebesar 0,011, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel BI Inovasi (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

2. Pengaruh BI Digital (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan uji hipotesis, variabel BI Digital (X2) memiliki nilai *t-statistic* sebesar 2,563, yang lebih besar dari t-tabel 1,96 ($>1,96$). Selanjutnya, *p-value* variabel BI Digital (X2) sebesar 0,010, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel BI Digital (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

3. Pengaruh BI religi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan uji hipotesis, variabel BI Religi (X3) memiliki nilai *t-statistic* sebesar 1,374, yang lebih kecil dari *t*-tabel 1,96 ($<1,96$). Selanjutnya, *p-value* variabel BI Religi (X3) sebesar 0,178, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel BI Religi (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

4.3 Interpretasi Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh BI Inovasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan *inner model* dan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa variabel BI Inovasi (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Artinya, semakin tinggi kemampuan seseorang dalam fokus pada pendekatan inovatif dan kreatif dalam proses pencapaian target kinerja, maka kinerja pegawai tersebut akan cenderung semakin tinggi juga. Fenomena ini mencerminkan adanya hubungan positif antara aspek inovasi dalam perilaku pegawai dengan tingkat pencapaian kinerja mereka.

Konsep BI Inovasi dalam konteks ini mencakup kemampuan organisasi untuk mengadopsi praktik-praktik terbaik, seperti menginisiasi upaya berbagi pengetahuan baru, menggali potensi pengembangan dari praktek terbaik, dan mengintegrasikan pendekatan terkini untuk mencapai kinerja yang lebih optimal. Selain itu, BI Inovasi juga mencakup aspek kesiapan individu dan organisasi untuk memberi dan menerima masukan, seperti menyampaikan pendapat yang berbeda, mendorong penerimaan positif terhadap perbedaan sudut pandang, dan

menginisiasi forum dialog. Selain itu, BI Inovasi juga mencakup efektivitas dan efisiensi dalam bekerja, seperti membentuk lingkungan kerja kolaboratif, mengintegrasikan sumber daya dengan baik, dan menyampaikan informasi berdasarkan data dan fakta. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya organisasi untuk mengembangkan BI Inovasi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto (2022), dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di DPU (Dinas Pelayanan Umum). Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan dalam mencapai kinerja yang optimal di DPU dapat diatribusikan kepada tingkat kompetensi dan tingkat inovasi yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Hasil penelitian Supriyanto (2022) menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi pegawai sebagai landasan untuk meningkatkan kinerja. Kompetensi yang kuat tidak hanya mendukung pelaksanaan tugas-tugas dengan baik, tetapi juga memberikan dasar untuk inovasi. Selanjutnya, inovasi yang muncul dari kemampuan pegawai untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi baru dapat membawa dampak positif terhadap efektivitas dan efisiensi dalam proses kerja.

Ketika dikaitkan dengan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi dan peningkatan inovasi merupakan faktor-faktor yang mendukung pencapaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kompetensi dan penumbuhan budaya inovasi di organisasi dapat menjadi strategi yang efektif

dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif dan memperkuat arah kebijakan manajemen sumber daya manusia yang mendukung pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Konsep ini menegaskan bahwa individu yang mampu mengintegrasikan praktek inovatif dalam tugas-tugas mereka memiliki kecenderungan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Kemampuan untuk berfokus pada inovasi dan kreativitas tidak hanya menciptakan solusi baru tetapi juga dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas kerja secara keseluruhan.

Sebaliknya, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa jika seseorang memiliki kemampuan inovatif yang rendah, maka kinerja pegawai tersebut mungkin tidak mencapai tingkat yang optimal. Oleh karena itu, kebijakan atau strategi pengembangan sumber daya manusia yang mendukung peningkatan kemampuan inovatif dapat menjadi langkah yang relevan dalam meningkatkan kinerja pegawai di organisasi.

Dengan demikian, pengelolaan dan pengembangan keterampilan inovatif dalam lingkungan kerja dapat dianggap sebagai bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

4.3.2 Pengaruh BI Digital (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan *inner model* dan hasil pengujian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel BI Digital (X2) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan seseorang dalam mengoptimalkan penggunaan *platform* digital Bank

Indonesia untuk mendukung pembentukan perilaku, maka kinerja pegawai tersebut cenderung meningkat pula. Sebaliknya, apabila kemampuan dalam aspek digital ini rendah, kinerja pegawai kemungkinan tidak mencapai tingkat optimal.

Konsep BI Digital dalam konteks ini mencakup kemampuan organisasi untuk berinovasi dan kreatif, seperti menyelaraskan prosedur dengan perkembangan terkini, melakukan terobosan dalam proses kerja, dan melakukan analisis dengan data/informasi yang lengkap dan akurat. Selain itu, BI Digital juga mencakup aspek asertif dan bertanggung jawab, seperti konsistensi dalam melaksanakan proses kerja, inisiatif perbaikan, dan kegigihan dalam mencapai hasil akhir yang positif. Selain itu, BI Digital juga mencakup kemampuan untuk meningkatkan keunggulan, seperti menggali informasi dan pandangan, berupaya proaktif dalam menetapkan strategi dan program kerja, dan melakukan perbaikan proses kerja yang kritis. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BI Digital yang mencakup aspek-inovasi, kreativitas, asertif, tanggung jawab, dan peningkatan keunggulan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan mengembangkan aspek-aspek tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Vinolia (2023), dimana penelitian tersebut menyoroti pengaruh positif dan signifikan dari transformasi digital, bahwa variabel tersebut secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Transformasi digital dianggap

sebagai pendorong utama yang dapat memfasilitasi pengaruh positif dari faktor-faktor lainnya terhadap kinerja pegawai.

Fenomena ini mencerminkan pentingnya integrasi teknologi digital dalam lingkungan kerja dan bagaimana hal itu dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Kemampuan untuk memanfaatkan platform digital dengan efisien dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan lebih baik dan lebih cepat. Hal ini juga dapat meningkatkan kualitas kerja, inovasi, serta tingkat tanggung jawab.

Dengan demikian, organisasi, termasuk Bank Indonesia, perlu memberikan perhatian khusus pada pengembangan dan pelatihan karyawan dalam menggunakan teknologi digital yang ada. Peningkatan literasi digital dan penguasaan alat-alat digital dapat menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Seiring dengan perkembangan teknologi, perusahaan perlu memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memaksimalkan manfaat dari penggunaan *platform* digital, sehingga dapat berdampak positif pada kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

4.3.3 Pengaruh BI Religi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan *inner model* dan hasil pengujian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel BI Religi (X3) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Artinya, kemampuan seseorang dalam membangun kemampuan pegawai Bank Indonesia yang profesional, kompeten,

dan berkepemimpinan kuat dengan melandaskan diri pada akhlak yang mulia tidak terbukti mempengaruhi kinerja mereka secara signifikan.

Konsep BI Religi dalam konteks ini mencakup nilai-nilai spiritual, etika, dan moral yang diterapkan dalam lingkungan kerja. Pernyataan dalam kuesioner tentang BI Religi, seperti selalu meningkatkan kompetensi melalui kegiatan yang mendukung perilaku spiritual, menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran dan keadilan, serta terbuka dan tenggang rasa dalam berinteraksi dengan rekan kerja, mencerminkan upaya Bank Indonesia untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan beretika tinggi. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel BI Religi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mungkin disebabkan oleh fokus utama Bank Indonesia pada aspek profesionalisme, keahlian, dan pengetahuan dalam menjalankan tugasnya, sehingga aspek spiritual dan nilai-nilai moral mungkin dianggap sebagai faktor pendukung namun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, nilai-nilai tersebut tetap penting untuk menciptakan budaya kerja yang positif dan menjaga integritas dalam lembaga. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Bank Indonesia, variabel BI Religi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun tetap memiliki nilai penting dalam membentuk budaya kerja yang etis dan berintegritas tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh A'Syah (2020), di mana penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini

menunjukkan konsistensi dalam konteks pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja, yang dapat berbeda dari pengaruh variabel lain yang mungkin lebih dominan. Temuan ini menunjukkan bahwa, dalam konteks penelitian ini, faktor keagamaan atau moral tidak secara langsung berkontribusi terhadap tingkat kinerja pegawai. Sebagai contoh, walaupun seseorang memiliki nilai-nilai etika yang tinggi dan berkepemimpinan kuat berdasarkan pada prinsip-prinsip keagamaan, hal tersebut mungkin tidak secara langsung tercermin dalam pencapaian kinerja yang lebih baik.

Penelitian sebelumnya mencatat bahwa dampak faktor-faktor keagamaan terhadap kinerja pegawai bisa bervariasi tergantung pada konteks dan aspek yang ditekankan. Sementara nilai-nilai keagamaan dapat memberikan fondasi moral dan etika dalam perilaku sehari-hari, pengaruh langsung pada kinerja mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor tambahan seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan karakteristik pekerjaan.

Hasil penelitian ini tidak mengurangi nilai atau relevansi faktor-faktor keagamaan dalam konteks organisasi. Namun, dalam hal pengaruh terhadap kinerja pegawai, variabel lain seperti inovasi dan pemanfaatan teknologi digital tampaknya memiliki dampak yang lebih signifikan dalam penelitian ini. Meskipun variabel BI Religi (X3) tidak memiliki pengaruh signifikan pada Kinerja Pegawai (Y) dalam konteks penelitian ini, hal ini bukan berarti bahwa nilai-nilai keagamaan tidak memiliki nilai atau dampak positif pada berbagai aspek lain dari kehidupan organisasi, seperti etika kerja, kolaborasi, dan keharmonisan antar pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, kesimpulan umum dari penelitian ini adalah budaya organisasi (BI Inovasi, BI Digital, dan BI Religi) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan pentingnya peran budaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. BI Inovasi dan BI Digital berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, namun BI Religi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam ilmu manajemen, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Adapun rincian kesimpulan dari penelitian ini yaitu:

1. Variabel BI Inovasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa inovasi yang diterapkan oleh Bank Indonesia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemungkinan besar, inovasi tersebut mencakup perubahan atau peningkatan dalam metode kerja, teknologi, atau proses bisnis yang mempengaruhi cara pegawai bekerja dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Variabel BI Digital (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital oleh Bank Indonesia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Teknologi digital dapat membantu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas pekerjaan pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.
3. Variabel BI Religi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Hasil ini menunjukkan bahwa faktor keagamaan atau spiritual tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Indonesia. Meskipun nilai-nilai keagamaan mungkin penting bagi pegawai secara pribadi, namun dalam konteks kinerja organisasi, faktor-faktor lain seperti inovasi dan teknologi digital lebih berperan.
4. Nilai *R-Square* (R^2) menunjukkan bahwa kemampuan memprediksi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen termasuk dalam kategori kuat. Hal ini mencerminkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan sebagian besar variabilitas dari variabel dependen. Tingginya nilai *R-Square* juga menunjukkan bahwa variabel independen yang dipilih relevan dan signifikan dalam mempengaruhi variabel dependen, yang memperkuat validitas dan kredibilitas hasil penelitian.

5.2 Implikasi

Implikasi dari kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Validitas konvergen yang baik pada seluruh indikator menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan dan memberikan hasil yang konsisten. Hal ini memperkuat kepercayaan terhadap akurasi dan kualitas data yang dikumpulkan.
2. Tingginya nilai *R-Square* (R^2) pada *inner model* menandakan bahwa model ini dapat menjelaskan sebagian besar variasi dalam kinerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa variabel independen (BI Inovasi, BI Digital, BI Religi) memberikan kontribusi yang signifikan dalam memprediksi pengaruh terhadap variabilitas dalam variabel dependen (Kinerja Pegawai).
3. Adanya pengaruh signifikan dari variabel BI Inovasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) mengindikasikan bahwa inovasi memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan kebijakan yang mendorong budaya inovasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Temuan bahwa variabel BI Digital (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan bahwa pemanfaatan platform digital dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Organisasi perlu memperhatikan pengembangan literasi digital dan strategi pemanfaatan teknologi untuk mendukung kinerja yang lebih baik.

5. Kedua variabel lainnya (BI Inovasi dan BI Digital) berpengaruh signifikan, sementara BI Religi (X3) tidak. Hal ini berarti bahwa aspek keagamaan mungkin tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini. Perusahaan dapat fokus pada faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja, tetapi tetap memperhatikan nilai-nilai keagamaan dalam budaya organisasi.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilaksanakan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas ukuran sampel dan memperkenalkan variabel baru guna meningkatkan validitas eksternal dan generalisasi temuan penelitian. Selain itu, mengidentifikasi dan mengeksplorasi berbagai sektor industri akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh variabel terhadap kinerja pegawai di berbagai konteks.
2. Bagi akademis, disarankan untuk menggabungkan perspektif dari berbagai disiplin ilmu seperti manajemen, psikologi organisasional, dan teknologi informasi guna menciptakan kerangka analisis yang lebih holistik dan *robust*. Selain itu, disarankan merancang studi yang menetapkan hubungan kausal antara variabel-variabel yang dipelajari menggunakan metode seperti eksperimen atau analisis jalur akan membantu mengonfirmasi dan memahami mekanisme hubungan tersebut secara lebih mendetail,

sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori dan praktik.

3. Bagi perusahaan, disarankan untuk membangun dan memelihara budaya inovasi melalui program-program yang mendorong kreativitas dan pemikiran kritis di kalangan pegawai. Menyediakan pelatihan literasi digital secara berkala juga penting untuk meningkatkan kemampuan teknologi pegawai, sejalan dengan perkembangan teknologi terkini. Selain itu, melakukan evaluasi terstruktur terhadap program keagamaan atau moral yang ada akan memastikan dampak positifnya terhadap kinerja dan moralitas pegawai. Mengimplementasikan strategi pengembangan karyawan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai serta merancang program pengelolaan perubahan yang efektif berdasarkan temuan penelitian akan memaksimalkan potensi sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- A'syah, S. (2020). Pengaruh Kecerdasan Spiritual Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Karyawan Perumda Air Minum Kota Magelang) (*Doctoral dissertation, Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Magelang).
- Abdillah & Jogiyanto. 2011. *Partial Least Square (PLS), Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis* (Buku). Andi Yogyakarta
- Anissa Putri Sabrina. (2019) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Pdam Tirta Jati Kabupaten Cirebon. *Skripsi*, FISIP UNPAS.\
- Asrul, A., Muhammadiyah dan Mustari, N. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara. *Journal.Unismuh*, Vol. 2, No. 6.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Becker, Brian E .2009. *Mengaitkan Manusia , Strategi, Dan Kinerja*. Jakarta : Erlangga.
- Dimiyati, Muhaimin dkk. 2020. *Pedoman Penyusunan Tugas Akhir*. Jember : STIE Mandala
- Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), h.37
- Fahmi Irsyad, Susi Hendriani, Sukirno Putro. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau, ISSN: 1907-6576, *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta* Vol. 17, No.1, Januari 2022.
- Hadi, Sutrisno. (2006). *Analisis Regresi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Haidar Rizki Suaiba, Julie Abdullah, Moh. Afan Suyanto, D. R. K. (2021).Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen dan Akuntansi)*, 5(3), 1545–1568.

- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryadi, M. E. P. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Arisma Dawindo Sarana) (*Bachelor's thesis*, Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta).
- Heidjrachman. dan Suad Husnan. 1993, *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kasmir (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Kirimanop, Martinus (2021) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pegawai Distrik Di Kabupaten Boven Digoel = The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Performance of District Employees in Boven Digoel Regency. *Tesis*, Universitas Hasanuddin.
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama.. Cetakan Pertama. CV.Budi Utama: Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mathis, R. L., dan J.H. Jackson.2006.*Manajemen SumberDayaManusia*. Jakarta: SalembaEmpat.
- Maulidiyah, Nailin Nikmatul. 2020. Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 17 (2): 273-286.
- Nabiela, Noorsy Zidna and Pusvita Yuana, (2022) Implementasi *Change Management* Menggunakan *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement (Adkar) Approach* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di KPw Bank Indonesia Malang. *Sarjana thesis*, Universitas Brawijaya.
- Nugroho, BhuonoAgung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistika Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Prayogo, Didik. 2019. “Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Jambi.” *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi* 3(1): 112–14.
- Priyatno, Dwi. 2009. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Priyatno, Dwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Gava Media
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi : dari teori praktik*. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sabirin, Syahril. 1999. *Sambutan Gubernur Bank Indonesia dalam Muhammad Syafi'i Antonio, Bank Syariah: Wacana Ulama dan Cendekiawan*. Jakarta.
- Santoso, S., 2014, *AMOS 22 Untuk Structural Equation Modeling*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. 2011. *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyanto, E. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Dan Inovasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Indonesia Departement Pengelolaan Uang (Dpu)* (Doctoral Dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta).
- Sunaryo. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan, ISSN: 1693-7619. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis* Vol. 18 No. 1, 2017, 101-114.
- Wardani, R. K. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 31(1): 58–65.
- Widagdo, S., Dimiyati, M., & Handayani, Y, I., 2021 *Metodologi Penelitian Manajemen. Cara Mudah Menyusun Proposal dan Laporan Penelitian* Jember: Mandala Press.

Widagdo, Suwignyo. 2015. *Konsepsi, Teori dan Implementasi Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jember: Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala Jember.

Vinolia, E. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Transformasi Digital Di Bank Indonesia (*Doctoral Dissertation*, Universitas Mercu Buana Jakarta).

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Salam sehat dan sukses selalu untuk Bapak dan Ibu serta rekan-rekan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

Perkenalkan saya Agapito Ganesha JMN, Mahasiswa Program Pasca Sarjana (S-2) Magister Manajemen Konsentrasi SDM di Institut Teknologi dan Sains Mandala. Saat ini sedang melakukan penelitian berjudul “PENGARUH BI INOVASI, BI DIGITAL, DAN BI RELIGI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA JEMBER”, sebagai tugas akhir sekaligus syarat kelulusan.

Kami mohon kesediaannya untuk mengisi kuesioner berikut ini dengan lengkap dan sesuai pengalaman pribadi Anda. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner ini akan terjamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kebutuhan penelitian ini saja.

Sebelum dan sesudahnya, saya mengucapkan terima kasih banyak atas partisipasi Bapak dan Ibu serta rekan-rekan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember dalam pengisian kuesioner ini. Apabila terdapat pertanyaan, kritik maupun saran terkait penelitian ini, dapat menghubungi saya melalui email agapito_g@bi.go.id.

A. Data Responden

Silahkan memberi tanda centang (✓) pada jawaban yang paling tepat.

1. Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan
2. Usia : 21 s/d 30 tahun 31 s/d 40 tahun
 41 s/d 50 tahun 51 s/d 60 tahun
3. Lama bekerja : < 10 tahun 10 – 20 tahun >20 tahun

B. Daftar Pernyataan

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (✓) pada salah satu jawaban yang sesuai menurut Bapak/Ibu/rekan-rekan, dengan keterangan sebagai berikut:

STS	Sangat Tidak Setuju	Nilai 1
TS	Tidak Setuju	Nilai 2
KS	Kurang Setuju	Nilai 3
S	Setuju	Nilai 4
SS	Sangat Setuju	Nilai 5

1. BI Inovasi (X1)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
A. Mengacu Pada Praktek-Praktek Terbaik						
1.	Menginisiasi upaya berbagi pengetahuan baru yang diperoleh.					
2.	Menggali potensi pengembangan dari berbagai praktek terbaik yang dijalankan.					
3.	Mengintegrasikan berbagai pendekatan terkini yang berbeda untuk mencapai target kinerja yang lebih optimal.					
B. Kesiapan untuk memberi dan menerima masukan						
4.	Menyampaikan pendapat yang berbeda dan bernilai tambah.					
5.	Mendorong terbangunnya penerimaan positif terhadap perbedaan sudut pandang.					
6.	Menginisiasi forum dialog untuk menyelaraskan kesamaan mindset dalam mengoptimalkan kinerja.					
C. Efektif dan Efisien						
7.	Membentuk lingkungan kolaboratif lintas unit kerja.					
8.	Mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai kinerja terbaik.					
9.	Menyampaikan informasi secara obyektif berdasarkan data dan fakta sesuai dengan kewenangan jabatannya dalam proses kerja.					

2. BI Digital (X2)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
A. Inovatif dan Kreatif						
10.	Menyelaraskan prosedur dan ketentuan yang berlaku dengan perkembangan kondisi terkini.					
11.	Melakukan berbagai terobosan terkini dalam setiap proses kerja.					
12.	Melakukan analisa menggunakan					

	data/informasi yang lengkap dan akurat pada setiap proses kerja.					
B. Asertif dan Bertanggung Jawab						
13.	Konsisten dalam pelaksanaan proses kerja sehari-hari.					
14.	Inisiatif perbaikan untuk penyelesaian pekerjaan secara efektif.					
15.	Menunjukkan kegigihan dalam mencapai hasil akhir yang positif sehingga memotivasi orang lain berperilaku yang sama.					
C. Meningkatkan keunggulan						
16.	Menggali berbagai informasi dan pandangan pada penyelesaian seluruh proses kerja.					
17.	Berupaya proaktif dalam menetapkan berbagai strategi dan program kerja yang relevan dalam merespon peluang perubahan.					
18.	Melakukan perbaikan proses kerja yang bersifat kritikal.					

3. BI Religi (X3)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
A. Selalu meningkatkan kompetensi						
19.	Aktif mengikuti kajian/kegiatan yg mendukung terbentuknya perilaku spiritual.					
20.	Mempermudah koordinasi dan mendukung <i>work-life harmony</i> .					
21.	Mengoptimalkan waktu dan sumberdaya.					
B. Menjunjung tinggi nilai – nilai kebenaran dan keadilan						
22.	Mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.					
23.	Jujur dan dapat dipercaya.					
24.	Membantu meringankan permasalahan yang dihadapi oleh rekan pegawai.					
C. Terbuka dan Tenggang Rasa						
25.	Aktif mengajak rekan pegawai untuk menghadiri dan menampilkan perilaku spiritual.					
26.	aktif melakukan sharing terkait					

	perilaku spiritual.					
27.	Aktif menunjukkan perilaku spiritual.					

4. Kinerja Pegawai (Y)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
A. Kualitas						
28.	Menyelesaikan hasil kerja tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan.					
29.	Menyelesaikan hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan lebih awal dari target waktu.					
30.	Melakukan inisiatif untuk meningkatkan kualitas hasil kerja dan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat.					
B. Tanggung jawab						
31.	Berani mengambil langkah berbeda tanpa melanggar ketentuan yang berlaku.					
32.	Menunjukkan keselarasan visi perubahan dengan perilaku yang ingin dibangun.					
33.	Cepat melakukan penyesuaian dalam merespon perubahan.					
C. Kerjasama						
34.	Menjalin sinergi dengan berbagai pihak untuk menjalankan solusi terbaik dan mengantisipasi potensi risiko yang muncul					
35.	Proaktif menjalin sinergi dalam mengeksekusi rencana program kerja yang telah disepakati					
36.	Mengedepankan kolaborasi dalam pelaksanaan seluruh proses kerja yang mendorong terbangunnya iklim kerja positif					
D. Inisiatif						
37.	Menggali potensi pengembangan dari berbagai praktek terbaik yang dijalankan					
38.	Mensinergikan berbagai keunggulan dalam penyelesaian pekerjaan					
39.	Mendorong pengembangan kapabilitas yang dapat menjadi keunggulan baru					

Lampiran 2. Hasil Kuesioner Responden

Kode Responden	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja
1	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
2	P	51 s/d 60 tahun	> 10 Tahun
3	L	41 s/d 50 tahun	> 10 Tahun
4	L	31 s/d 40 tahun	> 10 Tahun
5	L	31 s/d 40 tahun	> 10 Tahun
6	L	21 s/d 30 tahun	5 - 10 Tahun
7	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
8	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
9	L	41 s/d 50 tahun	5 - 10 Tahun
10	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
11	L	31 s/d 40 tahun	< 5 Tahun
12	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
13	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
14	P	51 s/d 60 tahun	> 10 Tahun
15	P	41 s/d 50 tahun	> 10 Tahun
16	L	21 s/d 30 tahun	< 5 Tahun
17	L	31 s/d 40 tahun	> 10 Tahun
18	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
19	P	41 s/d 50 tahun	> 10 Tahun
20	L	41 s/d 50 tahun	> 10 Tahun
21	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
22	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
23	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
24	L	41 s/d 50 tahun	> 10 Tahun
25	L	41 s/d 50 tahun	> 10 Tahun
26	P	41 s/d 50 tahun	> 10 Tahun
27	L	31 s/d 40 tahun	< 5 Tahun
28	L	51 s/d 60 tahun	> 10 Tahun
29	L	31 s/d 40 tahun	> 10 Tahun
30	L	51 s/d 60 tahun	> 10 Tahun
31	L	21 s/d 30 tahun	5 - 10 Tahun
32	L	41 s/d 50 tahun	> 10 Tahun
33	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
34	L	51 s/d 60 tahun	> 10 Tahun
35	P	21 s/d 30 tahun	< 5 Tahun
36	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
37	P	21 s/d 30 tahun	< 5 Tahun
38	P	21 s/d 30 tahun	< 5 Tahun

Kode Responden	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja
39	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
40	L	31 s/d 40 tahun	< 5 Tahun
41	L	31 s/d 40 tahun	> 10 Tahun
42	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
43	L	31 s/d 40 tahun	5 - 10 Tahun
44	L	31 s/d 40 tahun	> 10 Tahun
45	P	21 s/d 30 tahun	5 - 10 Tahun
46	L	41 s/d 50 tahun	> 10 Tahun
47	L	31 s/d 40 tahun	> 10 Tahun

Kode Responden	BI Inovasi (X1)								
	Mengacu pada Praktek-Praktek Terbaik (X1.1)			Kesediaan untuk Memberi dan Menerima Masukan (X1.2)			Efektif dan Efisien (X1.3)		
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	3	3	3
3	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	4	5	4	5	5	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	4	4	5	5	5	5
10	4	4	4	5	4	5	5	4	4
11	4	3	4	4	4	4	2	2	2
12	4	4	4	4	5	4	4	5	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	5	4	5	5	5	2	2	2
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	4	4	4	4	4	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	5	5	4	4	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	4	4	5	5	5	5
23	4	4	4	4	5	5	5	5	5
24	5	4	4	4	5	5	4	4	4
25	4	4	5	4	5	4	5	4	4
26	1	1	1	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	5	4	4	5	5
28	5	5	5	4	4	4	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	5	4	5	4
33	4	4	5	5	4	4	5	4	4
34	4	4	5	4	4	4	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Kode Responden	BI Inovasi (X1)								
	Mengacu pada Praktek-Praktek Terbaik (X1.1)			Kesediaan untuk Memberi dan Menerima Masukan (X1.2)			Efektif dan Efisien (X1.3)		
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3
36	5	5	5	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	5	5	5	5	4	4	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	4	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Kode Responden	BI Digital (X2)								
	Inovatif dan Kreatif (X2.1)			Asertif dan Bertanggung Jawab (X2.2)			Meningkatkan Keunggulan (X2.3)		
	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	5	4	5	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	4	4	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	5	5	5	4	4	4
10	5	4	5	3	4	4	4	5	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	5	5	5	5	3	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Kode Responden	BI Digital (X2)								
	Inovatif dan Kreatif (X2.1)			Asertif dan Bertanggung Jawab (X2.2)			Meningkatkan Keunggulan (X2.3)		
	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3
16	5	5	5	4	4	4	5	4	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	4	5	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	5	5	5	5	5	5	5	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	4	5	5	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	4	5	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	5	5	2	2	2
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	5	5	4	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	3	3	3
32	4	5	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	5	4	4	4	4	4	4
34	4	5	5	5	5	5	5	5	4
35	4	4	4	4	5	5	4	3	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	5	5	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	5	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	5	5	5	4	4	4	5	5	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Kode Responden	BI Religi (X3)								
	Selalu Meningkatkan Kompetensi (X3.1)			Menjunjung Tinggi Nilai-Nilai dan Keadilan (X3.2)			Terbuka dan Tenggang Rasa (X3.3)		
	X3.1.1	X3.1.2	X3.1.3	X3.2.1	X3.2.2	X3.2.3	X3.3.1	X3.3.2	X3.3.3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	5	5	4	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	3	4	5	5	5	3	4	4
10	4	4	4	4	5	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	4	4	5	5	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	5	5	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	4	4	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	4	5	5	5	5	4	5	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	4	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	5	5	4	4	4	4
26	5	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	4	4	5	5	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	4	5	4	5	4	5	4	4
33	4	4	4	5	5	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	2	2	2
35	3	4	3	4	4	2	3	3	4

Kode Responden	BI Religi (X3)								
	Selalu Meningkatkan Kompetensi (X3.1)			Menjunjung Tinggi Nilai-Nilai dan Keadilan (X3.2)			Terbuka dan Tenggang Rasa (X3.3)		
	X3.1.1	X3.1.2	X3.1.3	X3.2.1	X3.2.2	X3.2.3	X3.3.1	X3.3.2	X3.3.3
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	3	4	3	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	5	5	5	5	5	4	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Kode Responden	Kinerja Pegawai (Y)											
	Kualitas (Y.1)			Tanggung Jawab (Y.2)			Kerjasama (Y.3)			Inisiatif (Y.4)		
	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.4.1	Y.4.2	Y.4.3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
10	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
13	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
14	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Kode Responden	Kinerja Pegawai (Y)											
	Kualitas (Y.1)			Tanggung Jawab (Y.2)			Kerjasama (Y.3)			Inisiatif (Y.4)		
	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.4.1	Y.4.2	Y.4.3
16	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
24	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
25	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
33	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
35	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 3 Hasil SEM-PLS

Outer Loadings

	X1	X2	X3	Y
X1.1.1	0,860			
X1.1.2	0,881			
X1.1.3	0,870			
X1.2.1	0,837			
X1.2.2	0,785			
X1.2.3	0,855			
X1.3.1	0,814			
X1.3.2	0,805			
X1.3.3	0,818			
X2.1.1		0,883		
X2.1.2		0,924		
X2.1.3		0,902		
X2.2.1		0,890		
X2.2.2		0,885		
X2.2.3		0,888		
X2.3.1		0,867		
X2.3.2		0,848		
X2.3.3		0,855		
X3.1.1			0,892	
X3.1.2			0,926	
X3.1.3			0,949	
X3.2.1			0,885	
X3.2.2			0,905	
X3.2.3			0,907	
X3.3.1			0,863	
X3.3.2			0,892	
X3.3.3			0,886	
Y.1.1				0,845
Y.1.2				0,925
Y.1.3				0,951
Y.2.1				0,917
Y.2.2				0,951
Y.2.3				0,924
Y.3.1				0,920
Y.3.2				0,911
Y.3.3				0,949

Y.4.1				0,894
Y.4.2				0,926
Y.4.3				0,936

R-square

Overview

	R-square	R-square adjusted
Y	0,925	0,919

Construct reliability and validity

Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0,946	0,948	0,954	0,701
X2	0,965	0,969	0,969	0,779
X3	0,971	0,974	0,975	0,812
Y	0,984	0,984	0,985	0,849

Cross loadings

	X1	X2	X3	Y
X1.1.1	0,860	0,722	0,681	0,729
X1.1.2	0,881	0,742	0,741	0,779
X1.1.3	0,870	0,732	0,706	0,769
X1.2.1	0,837	0,834	0,819	0,835
X1.2.2	0,785	0,804	0,828	0,815
X1.2.3	0,855	0,826	0,830	0,863
X1.3.1	0,814	0,692	0,624	0,689
X1.3.2	0,805	0,721	0,665	0,688
X1.3.3	0,818	0,737	0,671	0,717
X2.1.1	0,808	0,883	0,867	0,852

X2.1.2	0,879	0,924	0,909	0,889
X2.1.3	0,866	0,902	0,874	0,902
X2.2.1	0,807	0,890	0,826	0,849
X2.2.2	0,834	0,885	0,819	0,911
X2.2.3	0,833	0,888	0,823	0,920
X2.3.1	0,720	0,867	0,704	0,716
X2.3.2	0,723	0,848	0,724	0,712
X2.3.3	0,701	0,855	0,702	0,683
X3.1.1	0,699	0,780	0,892	0,761
X3.1.2	0,794	0,895	0,926	0,882
X3.1.3	0,845	0,908	0,949	0,880
X3.2.1	0,857	0,849	0,885	0,905
X3.2.2	0,870	0,863	0,905	0,906
X3.2.3	0,808	0,855	0,907	0,834
X3.3.1	0,704	0,721	0,863	0,690
X3.3.2	0,756	0,758	0,892	0,771
X3.3.3	0,754	0,786	0,886	0,799
Y.1.1	0,859	0,859	0,801	0,845
Y.1.2	0,852	0,884	0,851	0,925
Y.1.3	0,883	0,914	0,914	0,951
Y.2.1	0,812	0,848	0,803	0,917
Y.2.2	0,861	0,855	0,830	0,951
Y.2.3	0,830	0,870	0,838	0,924
Y.3.1	0,872	0,887	0,888	0,920
Y.3.2	0,853	0,871	0,890	0,911
Y.3.3	0,876	0,911	0,846	0,949
Y.4.1	0,809	0,827	0,806	0,894
Y.4.2	0,826	0,853	0,872	0,926
Y.4.3	0,829	0,859	0,841	0,936

Path coefficients

Mean, STDEV, T
values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0,286	0,290	0,113	2,531	0,011
X2 -> Y	0,442	0,412	0,173	2,563	0,010
X3 -> Y	0,264	0,288	0,196	1,347	0,178