



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *WORKLIFE BALANCE*
MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI ALIH
DAYA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA MALANG**

TESIS

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

**Diajukan
oleh:**

**Galih Evendi
NIM. 22050031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

2025

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *WORKLIFE BALANCE*
MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI ALIH
DAYA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA MALANG**

Telah dipertahankan dihadapan tim penguji tesis pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 17 Mei 2025
Jam : 12.30 WIB
Tempat : Ruang Ujian ITS Mandala

Disetujui oleh Tim Penguji:

Dr. Agustin HP, M.M

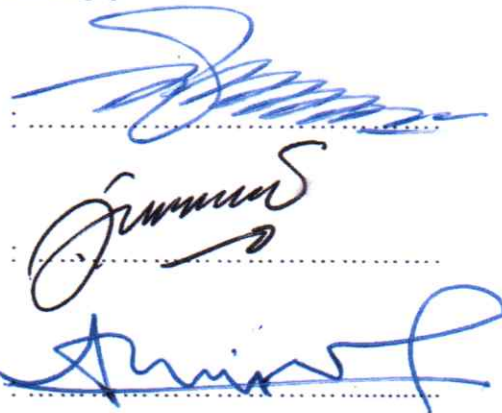
Ketua Penguji

Dr. Diana Dwi Astuti, M.Si.

Sekretaris Penguji

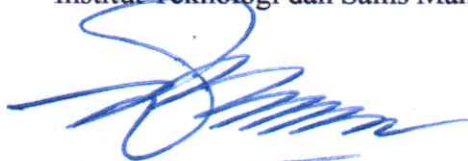
Dr. Hary Sulaksono, S.E., M.M.

Anggota Penguji



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Agustin HP, M.M
NIDN. 0717086201

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Lia Rachmawati, S.E., M.Ak
NIDN. 0706128203

HALAMAN PENGESAHAN TESIS
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *WORKLIFE BALANCE*
MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI ALIH
DAYA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA MALANG

Nama : GALIH EVENDI
NIM : 22050031
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

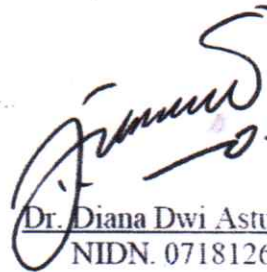
Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Utama,



Dr. Harv Sulaksono, S.E., M.M.
NIDN. 0705046001

Dosen Pembimbing Asisten,



Dr. Diana Dwi Astuti, M.Si.
NIDN. 0718126301

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Agustin HP, M.M.
NIDN. 0717086201

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Lia Rachmawati, S.E., M.Ak
NIDN. 0706128203

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Galih Evendi
NIM : 22050031
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
WORKLIFE BALANCE MELALUI
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI ALIH DAYA KANTOR
PERWAKILAN BANK INDOENSIA
MALANG**

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari Tesis ini terbukti hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya siap menanggung risiko dibatalkannya karya ilmiah yang telah saya buat dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 17 Mei 2025

Yang menyatakan,



Galih Evendi
NIM: 22050031

MOTTO

“Biar Sulit, teruskan!
Biar Lambat, tetap melangkah!
Hal-hal baik tidak mungkin tercapai dalam satu waktu”

“Hidup adalah sebuah perjalanan bukan perbandingan,
maka jangan bandingkan prosesmu dengan orang lain.
Karena kita berdiri di bumi yang sama tetapi dengan takdir
yang berbeda”

Bersumber dari:

Quran Surah Al-Qamar: 49 “Sesungguhnya Kami menciptakan sesuatu
dengan al-qadar (takdir)”

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan kasih-Nya kepada penulis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister S2 Magister Manajemen pada Minat Studi Manajemen Sumber Daya Manusia di Institut Teknologi dan Sains Mandala, dengan judul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *WORKLIFE BALANCE* MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI ALIH DAYA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA MALANG”.

Penulis dalam menyelesaikan tesis ini mendapatkan doa, dukungan, bantuan dan masukan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P. selaku Rektor Institut Teknologi dan Sains Mandala yang telah memberikan motivasi kepada penulis untuk segera menyelesaikan studi program Magister Manajemen di Institut Teknologi dan Sains Mandala ini.
2. Ibu Dr. Agustin H.P., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Teknologi dan Sains Mandala yang telah memberikan motivasi kepada penulis untuk segera menyelesaikan studi program Magister Manajemen di Institut Teknologi dan Sains Mandala ini.
3. Ibu Dr. Lia Rachmawati, S.E., M.Ak. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan semangat, dukungan dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr. Hary Sulaksono, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan masukan, saran, nasehat dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
5. Ibu Dr. Diana Dwi Astuti, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Asisten yang dengan penuh perhatian dan kesabaran selalu memberikan motivasi, bimbingan serta saran kepada penulis selama penyusunan tesis ini.

6. Seluruh civitas akademika ITS Mandala yang dengan sabar berbagi ilmu dan pengalaman berharga kepada penulis selama menempuh pendidikan Magister Manajemen di ITS Mandala Jember.
7. Seluruh pegawai alih daya Kantor Perwakilan Bank Indonesia Malang yang telah bersedia mengisi kuesioner yang diberikan.
8. Kedua orang tuaku, akung dan uti Omo, uti Andjar, Hunny Istriku, serta anak-anakku tercinta, kakak Zaa, Zii dan Zween yang telah memberikan doa, dukungan dan perhatian selama menempuh program pendidikan Magister Manajemen ini.
9. Rekan seperjuangan Magister Manajemen Angkatan 2022B dan rekan kerja yang selalu *men-support*, memberikan saran, doa, dan dukungan selama proses penyusunan tesis ini.
10. Serta semua pihak yang turut membantu dalam proses penulisan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis hanya dapat mendoakan, semoga Allah SWT membalas kebaikan-kebaikan semua pihak dengan balasan terbaik dari-Nya. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis memohon maaf dan mengharapkan kritik, saran dan masukan yang membangun dari para pembaca. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Terima kasih.

Jember, 17 Mei 2025

Galih Evendi

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	13
1.3. Tujuan	14
1.4. Manfaat Penelitian	15
1.5. Batasan Masalah	16
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	17
2.2. Kajian Teori	36
2.2.1. Kinerja	36
2.2.2. Kepuasan Kerja	43
2.2.3. Budaya Organisasi.....	46
2.2.4. <i>Worklife Balance</i>	53
2.3. Kerangka Konseptual	58
2.4. Hipotesis	60
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	66
3.1. Tempat, Lokasi, dan Waktu Penelitian.....	66
3.1.1. Tempat dan Lokasi Penelitian.....	66
3.1.2. Waktu Penelitian	66
3.2. Populasi dan Sampel (<i>Sampling</i>)	66
3.2.1. Populasi	66
3.2.2. Sampel (<i>Sampling</i>)	67
3.3. Jenis Penelitian	67
3.4. Identifikasi Variabel	68

3.5. Definisi Operasional Variabel.....	68
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	70
3.7. Teknik Pengolahan Data.....	71
3.8. Metode Analisis Data.....	72
3.8.1. <i>Outer</i> Model (Pengujian Model Pengukuran)	73
3.8.1.1. Uji Validitas.....	74
3.8.1.2. Uji Reliabilitas.....	75
3.8.2. <i>Inner</i> Model (Pengujian Model Struktural).....	77
3.8.2.1. Pengujian Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	77
3.8.2.2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	79
3.8.3. Pengujian Hipotesis.....	82
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	84
4.1. Hasil Penelitian.....	84
4.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	84
4.1.2. Gambaran Umum Responden Penelitian	85
4.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	86
4.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	87
4.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	87
4.1.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	88
4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian	88
4.1.3.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Budaya Organisasi...88	
4.1.3.2. Karakteristik Responden Berdasarkan <i>Worklife Balance</i>	91
4.1.3.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Kepuasan Kerja.....	92
4.1.3.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Kinerja Pegawai.....	95
4.2. Analisis Hasil Penelitian	97
4.2.1. Evaluasi <i>Outer</i> Model (Pengujian Model Pengukuran)	97
4.2.2. Uji Validitas	98
4.2.3. Uji Reliabilitas	99
4.2.4. Evaluasi <i>Inner</i> Model (Pengujian Model Struktural).....	100
4.2.4.1. Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	100
4.2.4.2. Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung.....	103

4.2.4.3. Perhitungan Koefisien Total Pengaruh (<i>Total Effect</i>)	106
4.2.5. Uji Hipotesis.....	108
4.2.5.1. Menilai <i>R-Square</i> dan <i>Adjusted R-Square</i> (Koefisien Determinasi)	109
4.2.5.3. Menilai <i>Standart Error</i> dan <i>Effect Size</i> (f^2)	110
4.2.5.3. Menilai <i>Q2 Predictive Relevance</i>	111
4.2.5.4. Rangkuman Uji Hipotesis.....	111
4.3. Interpretasi.....	112
4.3.1. Budaya Organisasi.....	112
4.3.2. <i>Worklife Balance</i>	115
4.3.3. Kepuasan Kerja	117
4.3.4. Kinerja Pegawai.....	120
BAB V PENUTUP.....	124
5.1. Simpulan	124
5.2. Implikasi	125
5.3. Saran	127
DAFTAR PUSTAKA	129
LAMPIRAN.....	136

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Perusahaan Penyedia Pegawai Alih Daya di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Malang.....	11
Tabel 1.2 Data Rekapitulasi Penilaian Kinerja Tahun 2022-2023.....	11
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Rangkaian Waktu Penelitian.....	66
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	69
Tabel 3.3 Skor Jawaban dalam Skala <i>Likert</i>	71
Tabel 4.1 Pegawai Alih Daya Kantor Perwakilan Bank Indonesia Malang	86
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	86
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	87
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	87
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	88
Tabel 4.6 Distribusi Responden atas Jawaban Variabel Budaya Organisasi	89
Tabel 4.7 Distribusi Responden atas Jawaban Variabel <i>Worklife Balance</i>	91
Tabel 4.8 Distribusi Responden atas Jawaban Variabel Kepuasan Kerja.....	93
Tabel 4.9 Distribusi Responden atas Jawaban Variabel Kinerja Pegawai.....	95
Tabel 4.10 Uji Model Penelitian	97
Tabel 4.11 <i>Combined Loading and Cross Loading</i>	98
Tabel 4.12 Perbandingan Akar dari AVE dengan Korelasi Antar Variabel	99
Tabel 4.13 Uji Reliabilitas	100
Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	101
Tabel 4.15 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	104
Tabel 4.16 <i>Total Effect</i>	106
Tabel 4.17 <i>Effect Size</i> (f^2).....	110
Tabel 4.18 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis.....	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	59
Gambar 3.1 Pengujian Model Mediasi.....	80
Gambar 4.1 Persamaan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) Pengaruh Langsung	101
Gambar 4.2 Persamaan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) Pengaruh Tidak Langsung	103
Gambar 4.3 Hasil Analisis Jalur.....	109

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	136
Lampiran 2. Data Responden	140
Lampiran 3. Hasil Jawaban Responden	141
Lampiran 4. Uji Model Penelitian.....	142
Lampiran 5. Uji Validitas (<i>Combined Loading and Cross Loading</i>)	142
Lampiran 6. Perbandingan Akar dari AVE dengan Korelasi Antar Variabel.....	143
Lampiran 7. Uji Reliabilitas.....	143
Lampiran 8. Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	144
Lampiran 9. Koefisien Pengaruh Jalur Tidak Langsung.....	144
Lampiran 10. <i>Total Effect</i>	145
Lampiran 11. <i>Effect size</i> (f^2).....	146

RINGKASAN EKSEKUTIF

Dalam roda operasional organisasi Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan sangat penting, karena SDM merupakan faktor kunci yang menggerakkan sumber daya lainnya di dalam organisasi. Potensi yang dimiliki SDM dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Individu dengan potensi tinggi harus menerima dukungan yang tepat dari organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang positif.

Bagi manajemen, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sangatlah penting; dua contohnya adalah budaya organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja. Kedua faktor tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas, efisiensi, dan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Budaya organisasi yang positif akan menghasilkan pegawai yang bekerja keras dan berdedikasi untuk mencapai tujuan organisasi, serta rasa keseimbangan di tempat kerja di mana setiap individu merupakan faktor kunci yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sebagaimana menurut Mangkunegara (2005) yang menyimpulkan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal serta menurut Novelia (2013) dalam Anggara & Winarno (2020) adanya keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan seperti keluarga, sosial, dan komunitas disebut dengan *worklife balance*, yang dapat diartikan sebagai konsep penggambaran keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Keseimbangan ini penting untuk memastikan bahwa pegawai tidak merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan sehingga dapat menjalani kehidupan pribadi yang memuaskan dan sehat. Pegawai yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kesehatan fisik dan mental yang lebih baik dengan tingkat stres yang lebih rendah dan memiliki energi yang cukup untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan *worklife balance* melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai alih daya Kantor Perwakilan Bank Indonesia Malang. Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan dan perspektif lain bagi Bank Indonesia khususnya Kantor Perwakilan Bank Indonesia Malang, pegawai, maupun masyarakat tentang pengaruh budaya organisasi dan *worklife balance* terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh. Responden penelitian ini adalah pegawai alih daya Kantor Perwakilan Bank Indonesia Malang sejumlah 74 responden.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode untuk mengumpulkan data, yaitu observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Adapun teknik pengolahan data dalam penelitian ini antara lain *editing*, *coding*, *scoring* dan *tabulation* sebagaimana menurut Sugiyono (2019). Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *multivariate* karena yang dianalisis terdiri lebih dari satu variabel. Salah satu analisis data dengan *multivariate* menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan aplikasi *WarpPLS 7.0*. Menurut Ghazali (2020), analisis SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau sering disebut *outer model* dan model struktural atau sering disebut *inner model*. Model pengukuran bertujuan menguji reliabilitas dan validitas indikator yang membentuk konstruk. Sedangkan model struktural untuk mengetahui pengaruh antar variabel atau konstruk di dalam model.

Berdasarkan hasil uji *outer model* menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki tingkat validasi dan reliabilitas yang tinggi dengan nilai faktor *loading* (*cross loading factor*) dan *average variance extracted (AVE)* lebih dari 0,7. Hasil *outer model* juga menunjukkan semua hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan. Secara keseluruhan, bahwa budaya organisasi dan *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai maupun kepuasan kerja serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang lebih produktif dan berkontribusi positif terhadap kesuksesan dan reputasi lembaga.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan *worklife balance* melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai alih daya Kantor Perwakilan Bank Indonesia Malang. Pengembangan penelitian yang dilakukan dengan menguji dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi dan *worklife balance* terhadap kinerja pegawai maupun pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan *worklife balance* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan teknik pengambilan sampel adalah teknik *sampling* jenuh. Responden penelitian ini adalah pegawai alih daya Kantor Perwakilan Bank Indonesia Malang sejumlah 74 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *multivariate* karena yang dianalisis terdiri lebih dari satu variabel, dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan menggunakan aplikasi *WarpPLS 7.0*. Secara keseluruhan, hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi dan *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai maupun kepuasan kerja serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga kinerja pegawai lebih produktif dan berkontribusi positif terhadap kesuksesan dan reputasi lembaga.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Worklife Balance*, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of organizational culture and worklife balance on employee performance through job satisfaction among outsourcing employees at the Bank Indonesia Malang Representative Office. The research development is conducted by testing and analyzing both the direct influence of organizational culture and worklife balance on employee performance and their indirect influence through job satisfaction. This study is a quantitative research, employing a saturated sampling technique. The respondents consist of 74 outsourcing employees at the Bank Indonesia Malang Representative Office. The study utilizes multivariate data analysis techniques, as it analyzes more than one variable, using the Structural Equation Modeling (SEM) method with the WarpPLS 7.0 application. Overall, the research findings indicate that organizational culture and work-life balance have a positive and significant impact on both employee performance and job satisfaction, while job satisfaction also has a positive and significant impact on employee performance. As a result, employee performance becomes more productive and contributes positively to the institution's success and reputation.

Keywords: *Organisation Culture, Worklife Balance, Job Satisfaction, Employee Performance*