

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MELALUI TINGKAT
RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL
MODERASI KARYAWAN DI BANK
INDONESIA WILAYAH JAKARTA**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Guna Mencapai Derajat S-2



Disusun Oleh:
Bagus Yobenno Cablaka
20402400498

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA MELALUI TINGKAT RELIGIUSITAS SEBAGAI
VARIABEL MODERASI KARYAWAN DI BANK
INDONESIA WILAYAH JAKARTA**

Disusun Oleh:
Bagus Yobenno Cablaka
20402400498

Telah Dipertahankan Di Depan Penguji Pada Tanggal 7 Agustus 2025
Susunan Dewan Penguji

Penguji I

Penguji II

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210490020

Dr. Siti Sumiati, S.E, M.Si
NIK. 210491028

Pembimbing,

Dr. Agustina Fitrianingrum., S.Pd., M.M
NIK. 210421057

Tesis Ini Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Magister Manajemen
Tanggal: 7 Agustus 2025.

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210490020

HALAMAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bagus Yobenno Cablaka

NIM : 20402400498

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Univeristas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan idengan isesungguhnya ibahwa itesis yang berjudul " Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap iKinerja Melalui iTingkat Religiusitas Sebagai Variabel iModerasi iKaryawan Di iBank Indonesia iWilayah Jakarta " merupakan hasil ipenelitian isendiri idan itidak ada unsur iplagiarism dengan cara tidak sesuai ietika iatau itradisi ikeilmuan. iPeneliti isiap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran ietika akademik dalam laporan penelitian.

Semarang, 7 Agustus 2025
Yang membuat pernyataan,

Bagus Yobenno Cablaka
NIM. 20402400498

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bagus Yobenno Cablaka

NIM : 20402400498

Program Studi : Magister manajemen

Fakultas : Ekonomi

Univeristas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan ikarya ilmiah berupa tesis dengan judul: "**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Tingkat Religiusitas Sebagai Variabel Moderasi Karyawan Di Bank Indonesia Wilayah Jakarta**" Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non-esklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 7 Agustus 2025
Yang Menyatakan,

Bagus Yobenno Cablaka
NIM. 20402400498

ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam suatu institusi. Dalam konteks organisasi modern, nilai-nilai religius yang tertanam dalam diri individu juga diyakini dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta untuk menguji peran religiusitas sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan kerja Bank Indonesia Wilayah Jakarta dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan dianalisis menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,01. Hal ini ditunjukkan melalui pengujian hipotesis pertama, H_0 dimana hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Selanjutnya, pengujian hipotesis kedua juga membuktikan bahwa variabel religiusitas memiliki peran sebagai moderator yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,02. Kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja tercatat sebesar 40,7%, dan meningkat menjadi 55,0% setelah memasukkan variabel religiusitas ke dalam model. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang dibangun, serta semakin tinggi tingkat religiusitas individu, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

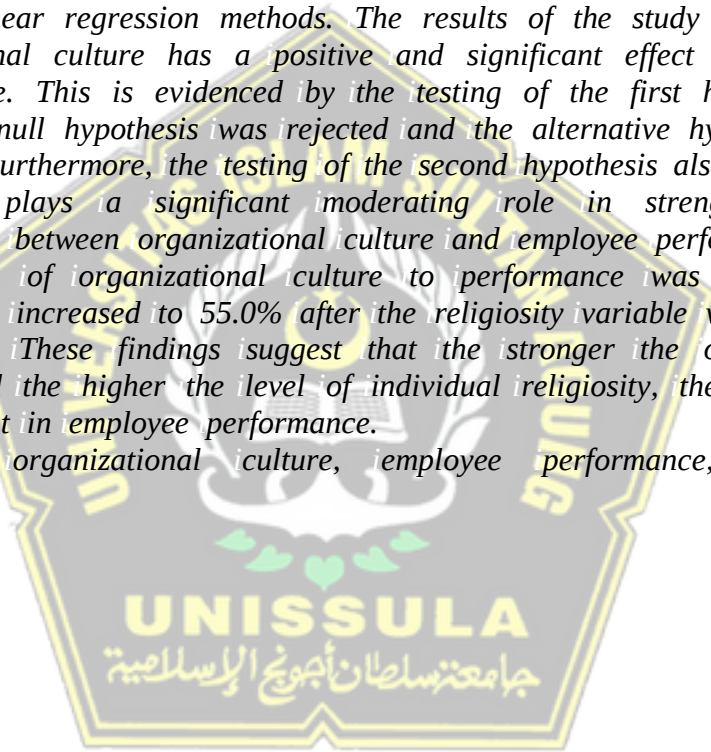
Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Religiusitas, Moderasi.



ABSTRACT

Organizational culture is one of the key factors influencing employee behavior and performance within an institution. In the context of modern organizations, religious values embedded within individuals are also believed to strengthen the relationship between organizational culture and work productivity. This study was conducted to examine the effect of organizational culture on employee performance, as well as to test the role of religiosity as a moderating variable in that relationship. The research was carried out in the work environment of Bank Indonesia, Jakarta Regional Office, using a quantitative approach. Data were collected through the distribution of questionnaires to respondents and analyzed using multiple linear regression methods. The results of the study indicate that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. This is evidenced by the testing of the first hypothesis, in which the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted. Furthermore, the testing of the second hypothesis also proves that religiosity plays a significant moderating role in strengthening the relationship between organizational culture and employee performance. The contribution of organizational culture to performance was recorded at 40.7%, and increased to 55.0% after the religiosity variable was added to the model. These findings suggest that the stronger the organizational culture and the higher the level of individual religiosity, the greater the improvement in employee performance.

Keywords: organizational culture, employee performance, religiosity, moderation.



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kasih Karunia dan Rahmat-Nya, sehingga penulisan tesis yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Tingkat Religiusitas Sebagai Variabel Moderasi Karyawan Di Bank Indonesia Wilayah Jakarta", dapat penulis selesaikan sebagai tugas akhir dalam menempuh studi iProgram iMagister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis imenyadari adanya hambatan dan idorongan yang mempengaruhi ipenulisan, ipenelitian, dan proses pembuatan tesis ini. Terdapat banyak ipihak yang membantu dalam memberikan pengajaran dan dukungan kepada ipenulis dalam proses ipenyelesaian tesis ini. Atas dukungan, doa, ibimbingan, dan iajaran iyang ipenulis iterima tersebut, penulis mengucapkan terima ikasih i sebanyak-banyaknya kepada:

1. Prof. Dr. Gunarto, iSH, iM.Hum. selaku iRektor Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si sebagai Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
3. Dr. Agustina Fitrianingrum S.Pd M.M selaku dosen pembimbing pertama dalam penyusunan tesis ini.

4. Seluruh staf pengajar dan administrasi Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Orang tua dan keluarga penulis yang selalu memberikan dukungan dan doa.
6. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun demi perbaikan selanjutnya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membaca dan penulis pada khususnya.

Semarang, 7 Agustus 2025
Yang Menyatakan,

Bagus Yobenno Cablaka
NIM. 20402400498

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN KEASLIAN TESIS	ii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN TEORI	10
2.1 Budaya Organisasi	11
2.1.1 Definisi dan Konsep Budaya Organisasi.....	11
2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	12
2.1.3 Indikator Budaya Organisasi.....	13
2.1.4 Karakteristik Budaya Organisasi.....	14
2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	16
2.2 Religiusitas.....	17
2.2.1 Pengertian Religiusitas.....	17
2.2.2 Dimensi Religiusitas.....	18
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Religiusitas	20
2.3 Kinerja Karyawan.....	20
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	20

2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	21
2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perilaku.....	24
2.4 Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan.....	25
2.5 Hipotesis Penelitian.....	28
2.5.1 Hipotesis	28
2.5.2 Model Empirik Penelitian	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1 Jenis Penelitian.....	30
3.2 Variabel Penelitian.....	30
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	31
3.4 Sumber Data.....	33
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	34
3.6 Teknik Analisis Data.....	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	52
4.1.1 Sejarah Bank Indonesia.....	52
4.1.2 Status dan kedudukan Bank Indonesia berdasarkan Undang-Undang.....	55
4.2 Identifikasi Reponden.....	57
4.3 Analisis Data Pengaruh Variable Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Regresi Linier Sederhana	61
4.4 Analisis Data Pengaruh Variable Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Regresi Linier Sederhana Dengan Adanya Variable Religiusitas Sebagai Variable Moderasi	64
BAB V PENUTUP	67
5.1 Simpulan	67
5.2 Implikasi.....	68
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	68
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	69
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	27
Gambar 3.1. Grafik Normal P-P Plot	44



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Identifikasi Variable.....	29
Tabel 3.2. Skala Likert.....	33
Tabel 3.3.Interval Kelas Dan Kategori Jawaban Responden	33
Tabel 3.4. Hasil Uji Validitas Variable Budaya Organisasi.....	35
Tabel 3.5. Hasil Korelasi Item Terhadap Variable Budaya Organisasi	36
Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas Variable religiusitas.....	37
Tabel 3.7. Hasil Korelasi Item Terhadap Variable Religiusitas.....	36
Tabel 3.8. Hasil Uji Validitas Variable Kinerja Karyawan.....	58
Tabel 3.9. Hasil Korelasi Item Terhadap Variable Kinerja karyawan.....	36
Tabel 3.10. Hasil Uji Reabilitas Variable Budaya Organisasi.....	41
Tabel 3.11. Hasil Uji Reabilitas Variable Religiusitas.....	42
Tabel 3.12. Hasil Uji Reabilitas Variable Kinerja Karyawan.....	43
Tabel 4.1.Deskripsi Responden Karyawan Bank Indonesia Wilayah Jakarta	53
Tabel 4.2. Coefficients Tanpa Variable Intervening i.....	57
Tabel 4.3. Model Summary Tanpa Variable Intervening.....	58
Tabel 4.4. Coefficients Dengan Variable Intervening i.....	60
Tabel 4.5. Model Summary Dengan Variable Intervening.....	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan pesat dalam teknologi dan ilmu komunikasi yang terjadi saat ini telah memberikan dampak signifikan pada berbagai sektor, terutama dalam bidang ekonomi. Hal ini menyebabkan persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, sehingga perusahaan-perusahaan dituntut untuk menerapkan strategi manajemen organisasi yang lebih efektif dan disiplin guna bertahan dan bersaing di tingkat global. Suatu organisasi dapat dikatakan unggul dan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi apabila didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Seiring dengan perkembangan zaman dan perubahan tren, perusahaan dituntut untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal. Kinerja atau prestasi kerja karyawan merujuk pada hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan standar dan tanggungjawab yang telah ditetapkan (Muliana & Hidayat, 2022). Kinerja karyawan yang berkualitas menjadi faktor kunci dalam upaya perusahaan untuk berkembang, mempertahankan eksistensinya, serta meningkatkan daya saing di tengah dinamika pasar global yang terus berubah.

Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang membentuk nilai, norma, dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya. Salah satu aspek budaya kerja yang dapat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah budaya organisasi dan religiusitas. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang kuat dan selaras dengan visi serta misi organisasi dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan dalam bekerja. Di lingkungan Bank Indonesia, budaya organisasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik menjadi kunci utama dalam menjaga kinerja yang optimal. Kemudian, religiusitas adalah nilai, norma, dan praktik keagamaan yang diinternalisasi oleh individu atau kelompok dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam lingkungan kerja, yang memengaruhi sikap, perilaku, serta etos kerja mereka sesuai dengan ajaran agama yang dianut.

Sikap religiusitas yang dimiliki oleh seorang karyawan akan senantiasa tercermin dalam perilakunya, terutama dalam menghadapi berbagai tantangan di lingkungan kerja, dengan menunjukkan kebijaksanaan serta kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Rohayati dalam Setiawan & Pratama, (2019) menyatakan bahwa tingkat keimanan seorang Muslim akan memengaruhi cara berpikir dan bertindak, di mana sugesti dari keimanan tersebut akan mendorong individu untuk selalu berperilaku sesuai dengan aturan agama, menaati segala perintah-Nya, serta menjauhi larangan-larangan yang telah ditetapkan

oleh Allah SWT dengan penuh keikhlasan dan kesabaran. Sementara itu, menurut Sulisty (2011), religiusitas merupakan aspek yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan, karena semakin tinggi tingkat religiusitas seseorang, semakin besar pula dorongan individu tersebut untuk mencapai status serta kinerja yang lebih baik dalam pekerjaannya. Dengan demikian, religiusitas seorang karyawan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap performa kerja mereka di dalam suatu institusi, baik dalam hal motivasi, etos kerja, maupun produktivitas secara keseluruhan.

Bank Indonesia sebagai bank sentral memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas moneter dan sistem keuangan di Indonesia. Sebagai sebuah lembaga negara yang bersifat independen, Bank Indonesia (BI) senantiasa menjunjung tinggi prinsip kebebasan beragama dan berkeyakinan bagi seluruh pegawainya. Penghormatan terhadap keberagaman ini diwujudkan melalui berbagai kebijakan dan fasilitas yang mendukung praktik keagamaan di lingkungan kerja. Salah satu bentuk nyata dari komitmen ini adalah penyediaan fasilitas ibadah yang memadai, seperti masjid, musala, serta ruang ibadah lainnya, guna memastikan bahwa setiap pegawai dapat menjalankan ibadah sesuai dengan keyakinannya secara nyaman dan kondusif.

Selain itu, BI juga secara aktif menyelenggarakan berbagai kegiatan keagamaan, yang mencakup perayaan hari-hari besar keagamaan, pengajian rutin, serta kegiatan sosial berbasis keagamaan yang bertujuan untuk mempererat hubungan antarsesama pegawai. Untuk lebih meningkatkan

pemahaman dan wawasan keagamaan, BI juga memfasilitasi kajian keagamaan yang terbuka bagi seluruh pegawai yang ingin mendalami nilai-nilai religius dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam konteks profesional.

Nilai toleransi beragama menjadi aspek penting dalam budaya kerja BI, di mana setiap pegawai didorong untuk saling menghormati dan menghargai perbedaan keyakinan yang ada. Sikap inklusif ini diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif, di mana setiap individu merasa dihargai tanpa memandang latar belakang agamanya.

Kemudian, BI juga memiliki berbagai program yang berkaitan dengan pengembangan ekonomi syariah, termasuk kegiatan literasi dan edukasi mengenai zakat serta wakaf. Program-program ini bertujuan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi berbasis syariah di Indonesia, sekaligus memperkuat peran BI dalam menciptakan ekosistem keuangan yang lebih inklusif dan berkeadilan.

Secara keseluruhan, berbagai praktik keagamaan yang diterapkan di lingkungan BI bukan hanya sekadar wujud penghormatan terhadap kebebasan beragama, tetapi juga merupakan bagian dari strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, serta produktif. BI meyakini bahwa dengan memberikan ruang bagi pegawai untuk menjalankan keyakinannya dengan nyaman, mereka akan dapat bekerja dengan lebih optimal dan berkontribusi secara maksimal dalam mendukung pencapaian tujuan lembaga serta kemajuan bangsa dan negara. Oleh karena itu,

penerapan budaya religius di lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi motivasi, etos kerja, dan produktivitas karyawan di Bank Indonesia, khususnya di Wilayah Jakarta sebagai pusat kegiatan ekonomi nasional.

Berbagai penelitian tentang pengaruh budaya religiusitas terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi telah dilakukan. Salah satu penelitian yang relevan adalah studi yang dilakukan oleh Muliana & Hidayat (2022). Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa tingkat religiusitas karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja mereka. Artinya, semakin tinggi tingkat religiusitas yang dimiliki oleh seseorang karyawan, semakin besar pula dampaknya terhadap peningkatan kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai religius yang dianut oleh individu dapat menjadi faktor motivasi dalam bekerja secara lebih disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki etos kerja yang tinggi.

Selain itu, penelitian serupa yang dilakukan oleh Ardiansyah (2021) dengan judul *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu KM 12* mengungkapkan bahwa komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa ketika seorang karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja, maka ia akan lebih

termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk bekerja dengan lebih giat, loyal, serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap kemajuan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa membangun komitmen organisasi yang kuat dapat menjadi salah satu strategi efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Tumangkren (2020) juga mengungkapkan temuan yang relevan dengan studi sebelumnya. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa secara simultan, pengembangan sumber daya manusia dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Studi ini menjelaskan bahwa ketika suatu organisasi berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, pendidikan, serta peningkatan keterampilan, maka hal tersebut akan berdampak langsung pada peningkatan kompetensi dan profesionalisme karyawan. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia juga berkontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasional, yang pada akhirnya berperan dalam mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan bahwa kombinasi antara strategi pengembangan sumber daya manusia dan penguatan komitmen organisasional dapat menjadi langkah yang efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan di sebuah perusahaan.

Dari berbagai hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya religi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Muliana & Hidayat (2022) menunjukkan bahwa religiusitas karyawan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja mereka, di mana pegawai yang memiliki tingkat religiusitas tinggi lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Ardiansyah (2021), yang menemukan bahwa komitmen organisasi yang berbasis nilai-nilai religius dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian lainnya oleh Tumangken (2020) menyimpulkan bahwa kombinasi antara pengembangan sumber daya manusia dan penerapan nilai-nilai spiritual dalam organisasi dapat meningkatkan loyalitas serta produktivitas karyawan.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan religiusitas dengan kinerja karyawan, akan tetapi kajian ini pada perusahaan keuangan khususnya di wilayah Jakarta, masih terbatas. Sebagai institusi yang memiliki peran vital dalam perekonomian nasional, penting untuk memahami sejauh mana budaya organisasi dan religiusitas yang diterapkan dalam lingkungan kerja BI dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawainya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pengujian pengaruh budaya organisasi dan religiusitas terhadap kinerja karyawan dengan fokus pada Bank Indonesia Wilayah Jakarta.

Penelitian ini juga menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, yang berperan dalam menghubungkan budaya organisasi dan religiusitas dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal (Arifin et al., 2021).

Mengingat peran penting karyawan dalam menjaga efektivitas dan stabilitas operasional, diperlukan perhatian lebih besar dalam meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan (Ganera, 2022). Oleh karena itu, memahami interaksi antara budaya organisasi dan religiusitas organisasi menjadi hal yang krusial dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Bank Indonesia Wilayah Jakarta. Atas dasar inilah, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI TINGKAT RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI KARYAWAN DI BANK INDONESIA WILAYAH JAKARTA”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka disusun rumusan masalah berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Indonesia Wilayah Jakarta?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan adanya religiusitas sebagai variabel moderasi pada karyawan Bank Indonesia wilayah jakarta?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Indonesia Wilayah Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan adanya religiusitas sebagai variabel moderasi pada karyawan Bank Indonesia Wilayah Jakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi akademik, penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara budaya organisasi, religiusitas, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi empiris bagi studi-studi lanjutan yang mengkaji peran variabel mediasi dalam hubungan antar faktor organisasi dan perilaku kerja.
- b. Bagi Perusahaan, penelitian ini dapat memberikan masukan bagi manajemen Bank Indonesia Wilayah Jakarta dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengembangan budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai religiusitas karyawan guna meningkatkan kinerja secara optimal. Temuan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai

dasar dalam penguatan program internalisasi nilai dan pembinaan karakter di lingkungan kerja.



BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Definisi dan Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada serangkaian kebiasaan yang telah diterapkan dalam jangka waktu yang lama dan menjadi bagian integral dari aktivitas kerja sehari-hari di lingkungan organisasi atau perusahaan. Kebiasaan ini berfungsi sebagai salah satu faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja, baik bagi karyawan maupun manajemen (Afandi, 2018). Selain itu, budaya organisasi juga memberikan kontribusi yang substansial dalam membentuk pemahaman yang jelas bagi setiap anggota organisasi terkait berbagai isu dan tantangan yang dihadapi.

Lebih lanjut, budaya organisasi dapat dipahami sebagai kumpulan asumsi dasar yang telah dikembangkan oleh suatu kelompok dalam rangka menghadapi tantangan baik dari lingkungan eksternal maupun internal. Jika asumsi-asumsi ini terbukti efektif dalam menyelesaikan permasalahan, maka akan dianggap sah dan diteruskan kepada anggota baru organisasi sebagai pedoman dalam berpikir, menilai, merasakan, dan mengambil keputusan (Afandi, 2018).

Dalam konteks yang lebih luas, budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses penyatuan berbagai gaya budaya serta perilaku individu yang berbeda menjadi suatu norma dan filosofi baru. Proses ini menciptakan energi serta kebanggaan kolektif dalam menghadapi tantangan serta mencapai tujuan bersama (Edison, 2016). Berdasarkan

berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem kepercayaan, norma, dan nilai-nilai yang dijunjung oleh suatu organisasi. Pada intinya, budaya organisasi berperan sebagai instrumen yang menyatukan individu dalam interaksi dan aktivitas bersama, yang pada akhirnya bertujuan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki berbagai fungsi yang mendukung kelangsungan dan efektivitas suatu organisasi. Menurut Afandi (2018), beberapa fungsi utama budaya organisasi antara lain:

- 1) Menjadi identitas unik yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.
- 2) Berperan sebagai elemen yang mempererat solidaritas di antara anggota organisasi.
- 3) Bertindak sebagai pendorong utama dalam mencapai tujuan organisasi.
- 4) Menjadi sumber inspirasi serta kebanggaan bagi anggota organisasi.
- 5) Berfungsi sebagai warisan yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
- 6) Membantu organisasi dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan lingkungan.

Selain itu, menurut Pabundu (2014) budaya organisasi juga memiliki fungsi yang lebih spesifik bagi karyawan, antara lain:

- a. Menjadi batas pembeda antara organisasi dan lingkungannya.
- b. Berperan sebagai perekat yang menyatukan individu dalam organisasi.
- c. Mendukung stabilitas sistem sosial dalam organisasi.
- d. Berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan.
- e. Menjadi integrator yang mengharmoniskan berbagai elemen dalam organisasi.
- f. Membentuk karakter dan pola perilaku karyawan.
- g. Menjadi sarana penyelesaian masalah-masalah mendasar dalam organisasi.
- h. Menjadi pedoman dalam menyusun strategi dan perencanaan organisasi.
- i. Berfungsi sebagai alat komunikasi yang memperjelas hubungan antar anggota organisasi.
- j. Dalam beberapa kasus, budaya organisasi juga dapat menjadi penghambat inovasi jika tidak dikelola dengan baik.

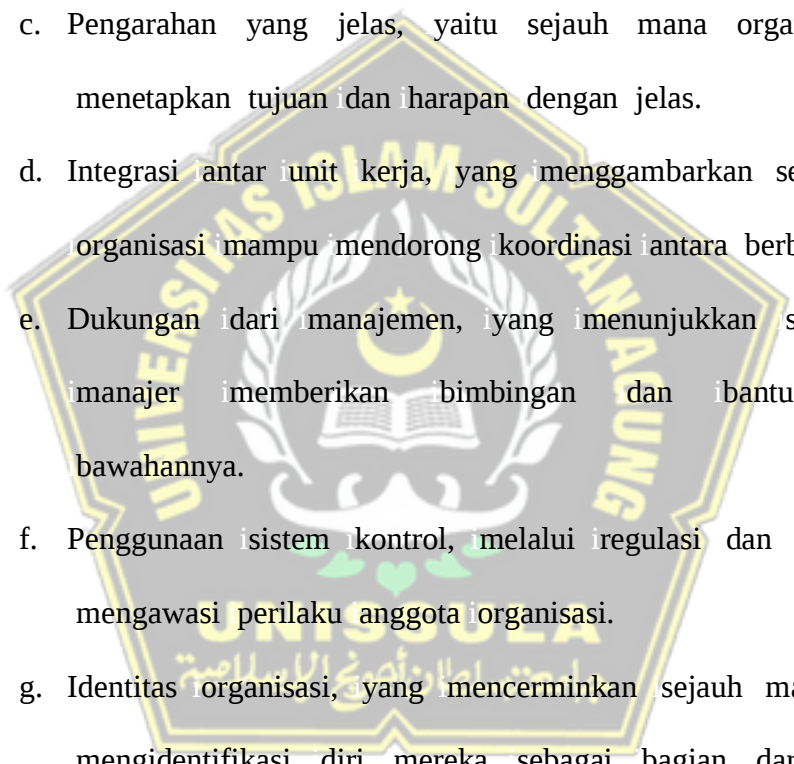
2.1.3 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Wirawan dalam Basriani & Martina (2017) terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur budaya organisasi, antara lain:

- 1) Penerapan norma-norma organisasi, yaitu aturan perilaku yang menentukan bagaimana karyawan seharusnya bersikap dalam berbagai situasi tertentu. Norma ini berperan dalam mengontrol serta memprediksi perilaku anggota organisasi.
- 2) Penerapan nilai-nilai organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman utama dalam menentukan pilihan dan sikap dalam berbagai situasi kerja.
- 3) Kepercayaan dan filsafat organisasi, yang mencerminkan prinsip-prinsip dasar yang diyakini oleh organisasi, termasuk keyakinan mengenai etika kerja dan tanggung jawab sosial.
- 4) Implementasi kode etik, yang merupakan kumpulan aturan moral yang diwariskan dan digunakan sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi.
- 5) Pelaksanaan seremoni atau ritual organisasi, yang bertujuan untuk memperkuat nilai-nilai budaya yang telah diwariskan secara turun-temurun.
- 6) Sejarah organisasi, yang membentuk dan mempengaruhi perkembangan budaya organisasi dari waktu ke waktu.

2.1.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dengan sistem lain dalam organisasi. Menurut Pabundu (2014) terdapat sepuluh karakteristik utama budaya organisasi:

- 
- a. Inisiatif Individu, yang mencerminkan sejauh mana anggota organisasi memiliki kebebasan dan tanggung jawab dalam mengutarakan ide serta mengambil keputusan.
 - b. Toleransi terhadap risiko, yang menunjukkan sejauh mana organisasi memberikan kesempatan bagi anggotanya untuk berinovasi dan mengambil risiko.
 - c. Pengarahan yang jelas, yaitu sejauh mana organisasi dapat menetapkan tujuan dan harapan dengan jelas.
 - d. Integrasi antar unit kerja, yang menggambarkan seberapa baik organisasi mampu mendorong koordinasi antara berbagai bagian.
 - e. Dukungan dari manajemen, yang menunjukkan sejauh mana manajer memberikan bimbingan dan bantuan kepada bawahannya.
 - f. Penggunaan sistem kontrol, melalui regulasi dan norma yang mengawasi perilaku anggota organisasi.
 - g. Identitas organisasi, yang mencerminkan sejauh mana individu mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.
 - h. Sistem penghargaan berbasis prestasi, yang mendorong motivasi karyawan dalam bekerja secara optimal.
 - i. Toleransi terhadap perbedaan pendapat, yang memungkinkan organisasi menggunakan perbedaan perspektif sebagai alat untuk perbaikan dan inovasi.

- j. Pola komunikasi dalam organisasi, yang mencerminkan efektivitas komunikasi antara atasan dan bawahan serta sesama anggota organisasi.

2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi perkembangan dan dinamika budaya organisasi, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan, yang mencerminkan bagaimana seorang pemimpin mengelola organisasi secara profesional dan memengaruhi nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi.
2. Tingkat kedisiplinan, yang menunjukkan sejauh mana anggota organisasi mematuhi aturan dan regulasi yang berlaku.
3. Hubungan kerja dalam organisasi, yang mencerminkan tingkat keterkaitan dan komunikasi antar level jabatan.
4. Sistem komunikasi organisasi, yang menggambarkan sejauh mana alur informasi berjalan dengan efektif antara pimpinan dan karyawan.

Keseluruhan faktor tersebut saling berinteraksi dalam membentuk serta mempertahankan budaya organisasi yang efektif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

2.2 Religiusitas

2.2.1 Pengertian Religiusitas

Istilah religiusitas berasal dari bahasa Latin *religio*, yang memiliki makna agama, kesalehan, dan jiwa keagamaan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), terdapat beberapa istilah yang berkaitan erat dengan religiusitas, di antaranya: *Religi* (kata benda) yang diartikan sebagai kepercayaan, penyembahan, atau penghambaan kepada suatu kekuatan supranatural yang diyakini sebagai Tuhan yang menentukan kehidupan manusia. *Religius* (kata sifat) mengacu pada sifat yang berkaitan dengan agama dan mencerminkan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip agama. *Keberagamaan* (kata benda) menggambarkan keadaan atau kualitas seseorang dalam menjalankan kehidupan beragama. Sementara itu, *religiusitas* (kata benda) merujuk pada tingkat kepatuhan dan keterikatan seseorang terhadap ajaran agama yang dianutnya (Fuad & Mucharam, 2002).

Menurut Glock dan Stark dalam buku yang dalam Ancok & Suroso (2005), agama dapat dipahami sebagai suatu sistem yang mencakup simbol, keyakinan, nilai, dan perilaku yang terorganisir dan memiliki makna mendalam dalam kehidupan manusia. Sementara itu, Mayer dalam Fuad & Rahmy (2002), menjelaskan bahwa agama merupakan seperangkat aturan dan keyakinan yang bertujuan untuk membimbing manusia dalam berinteraksi dengan Tuhan, sesama manusia, dan dirinya sendiri. Lebih lanjut, religiusitas juga dapat

diukur dari seberapa luas wawasan seseorang mengenai ajaran agamanya, seberapa kuat keyakinannya terhadap prinsip-prinsip agama, seberapa rutin ia melaksanakan ibadah, serta seberapa dalam penghayatannya terhadap ajaran agama yang dianut. Dalam konteks Islam, religiusitas seseorang dapat dilihat melalui tingkat pemahaman, keyakinan, penerapan, dan penghayatannya terhadap ajaran Islam.

2.2.2 Dimensi Religiusitas

Glock dan Stark, sebagaimana dikutip dalam Muliana & Hidayat (2022) mengemukakan lima dimensi utama yang dapat digunakan untuk menilai tingkat keberagamaan seseorang.

- a. Dimensi Keyakinan (*Ideological Involvement*), dimensi ini mencerminkan sejauh mana seseorang berpegang teguh pada doktrin agama yang dianutnya. Seseorang yang religius akan meyakini ajaran teologis tertentu dan mengakui kebenaran doktrin dalam agamanya. Contohnya, seorang pemeluk agama Islam yang memiliki keyakinan terhadap keberadaan malaikat, surga, neraka, serta prinsip-prinsip ajaran Islam lainnya.
- b. Dimensi Peribadatan atau Praktik Keagamaan (*Ritual Involvement*), dimensi ini mengacu pada sejauh mana seseorang menjalankan ibadah dan aktivitas keagamaan sebagai bentuk ketaatan serta komitmennya terhadap ajaran agama. Contoh konkret dari dimensi ini adalah pelaksanaan ibadah

seperti shalat, puasa, pembayaran zakat, dan berbagai ritual keagamaan lainnya yang diwajibkan dalam suatu agama.

- c. Dimensi Pengetahuan Agama (*Intellectual Involvement*), dimensi ini menilai tingkat pemahaman seseorang mengenai ajaran agamanya, termasuk dasar-dasar kepercayaan, ritual, kitab suci, serta tradisi yang dianut. Seseorang yang memiliki pemahaman agama yang baik akan mengetahui makna dari berbagai peristiwa keagamaan, seperti peringatan Nuzulul Qur'an, Hari Raya Idul Adha, serta Puasa Ramadhan.
- d. Dimensi Penghayatan (*Experiential Involvement*), dimensi ini berkaitan dengan pengalaman spiritual yang dirasakan oleh seseorang dalam menjalani kehidupannya. Pengalaman ini bisa berupa perasaan dekat dengan Tuhan, rasa takut berbuat dosa, keyakinan bahwa doa-doanya dikabulkan, atau pengalaman spiritual lainnya yang memperkuat keimanan seseorang.
- e. Dimensi Pengamalan (*Consequential Involvement*), dimensi ini mengukur sejauh mana tindakan dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh ajaran agamanya. Dimensi ini mencerminkan dampak dari keyakinan, ibadah, pengalaman spiritual, dan pengetahuan agama terhadap kehidupan sehari-hari seseorang. Misalnya, seseorang yang religius akan berusaha untuk menjauhi hal-hal yang dilarang dalam agamanya dan menjalankan perilaku yang sesuai dengan ajaran agamanya.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Religiusitas

Religiusitas seseorang tidak hanya dapat diamati dari tindakan yang terlihat secara fisik, tetapi juga dari aspek yang tidak kasat mata, seperti keyakinan yang tertanam di dalam hati. Beberapa faktor yang berperan dalam membentuk sikap keberagamaan seseorang antara lain lingkungan sosial, pengalaman pribadi, kebutuhan hidup, serta proses berpikir individu (Robert, 2000).

Siti Partini dalam Robert (2000) mengungkapkan bahwa sikap seseorang terhadap agama sangat dipengaruhi oleh stimulus yang berasal dari lingkungan sosial dan budaya di sekitarnya. Faktor-faktor seperti keluarga, norma sosial, kelompok masyarakat, agama, serta adat istiadat memiliki pengaruh yang kuat dalam membentuk religiusitas seseorang.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja seorang pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hasil kerja ini menjadi tolak ukur keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau tempatnya bekerja. Dengan kata lain, kinerja pegawai mencerminkan sejauh mana individu mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tingkat kompetensi tertentu serta

pemahaman yang jelas mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Selain itu, pencapaian tersebut juga harus selaras dengan berbagai target, standar kerja, serta sarana yang telah ditetapkan dalam kesepakatan bersama di lingkungan kerja.

Lebih lanjut, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal dari konsep *job performance* atau *actual performance*, yang merujuk pada hasil nyata dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, baik secara individu maupun dalam konteks organisasi.

2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016) indikator kinerja merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator ini berfungsi sebagai acuan dalam melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja individu di lingkungan kerja, sehingga dapat membantu organisasi dalam menentukan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran.

Robbins (2016) mengidentifikasi beberapa indikator penting yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan secara menyeluruh, antara lain:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja mengacu pada sejauh mana hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan memenuhi standar atau harapan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penilaian terhadap kualitas kerja mencakup aspek ketelitian, kerapian, dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi secara konsisten menunjukkan kompetensi dan profesionalisme yang baik dalam menjalankan perannya.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas kerja mengukur jumlah hasil kerja yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Semakin banyak tugas yang dapat diselesaikan tanpa mengabaikan kualitas, maka semakin tinggi pula kuantitas kerja karyawan tersebut. Indikator ini penting untuk melihat produktivitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugas rutin maupun proyek-proyek tertentu.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Ketepatan waktu merupakan indikator yang menilai kecepatan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas tepat waktu menunjukkan

kemampuan manajemen waktu yang baik serta kedisiplinan dalam bekerja. Ini juga mencerminkan komitmen terhadap target dan jadwal organisasi.

4. Efektivitas (*Effectiveness*)

Efektivitas berkaitan dengan sejauh mana karyawan mampu menggunakan sumber daya yang tersedia—baik itu waktu, tenaga, maupun biaya—secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karyawan yang efektif adalah mereka yang mampu memilih metode kerja yang paling efisien dan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

5. Kemandirian (*Independence*)

Kemandirian mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya tanpa harus bergantung secara terus-menerus pada arahan atau bantuan dari atasan maupun rekan kerja. Karyawan yang mandiri menunjukkan sikap proaktif, percaya diri, serta inisiatif dalam menghadapi dan menyelesaikan tantangan pekerjaan.

Secara keseluruhan, lima indikator tersebut saling melengkapi dalam memberikan gambaran yang komprehensif mengenai performa seorang karyawan. Organisasi yang menerapkan indikator kinerja secara sistematis akan lebih mudah dalam melakukan pemetaan kompetensi, penilaian kebutuhan pelatihan, serta pengambilan keputusan strategis terkait manajemen sumber daya manusia.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perilaku

Menurut Gibson dalam Wibowo (2020) kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh enam aspek utama, yaitu harapan terhadap imbalan, dorongan atau motivasi, kemampuan individu, persepsi terhadap tugas yang diberikan, imbalan baik internal maupun eksternal, serta tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh persepsi terhadap imbalan yang diterima.

Sementara itu menurut Wibowo (2020) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu:

- a. Faktor individual, mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang, serta aspek demografis seseorang.
- b. Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, serta motivasi individu.
- c. Faktor organisasi, meliputi sumber daya yang tersedia, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, struktur organisasi, serta perancangan pekerjaan.

Muliana & Hidayat (2022) juga mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Faktor personal, mencerminkan keterampilan, kompensasi, tingkat motivasi, serta komitmen individu terhadap pekerjaannya.
- 2) Faktor kepemimpinan, berkaitan dengan kualitas arahan, bimbingan, serta dukungan yang diberikan oleh manajer atau pemimpin tim.

- 3) Faktor tim, merujuk pada kualitas dukungan serta kerja sama yang diberikan oleh rekan-rekan kerja.
- 4) Faktor sistem, mencakup efektivitas sistem kerja serta fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), terkait dengan tingkat tekanan kerja dan dinamika perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal.

2.4 Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam dunia kerja, diperlukan fondasi moral yang bersumber dari nilai-nilai agama agar individu tidak melakukan tindakan yang dapat merugikan orang lain maupun organisasi. Seseorang yang memiliki disiplin tinggi serta menunjukkan kinerja optimal seringkali dipengaruhi oleh tingkat kesadaran religiusnya. Ketika pekerjaan dipandang sebagai bentuk ibadah, hal ini dapat meningkatkan semangat kerja, mendorong sikap jujur, serta meningkatkan ketekunan dalam menjalankan tugas (Ariyani & Sugiyanto, 2020). Kesadaran religius yang kuat dapat menjadi pendorong serta motivasi bagi seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Salah satu faktor utama dalam membangun etos kerja yang baik adalah unsur religiusitas atau nilai-nilai keagamaan.

Religiusitas dapat diartikan sebagai proses internalisasi ajaran agama dalam kehidupan seseorang. Proses ini melibatkan keyakinan terhadap prinsip-prinsip agama, baik dalam hati maupun dalam ucapan,

yang kemudian diwujudkan dalam tindakan serta perilaku sehari-hari. Sebagai makhluk ciptaan Tuhan, setiap individu sejak lahir telah memiliki potensi untuk bersikap religius, yang mendorongnya untuk mengabdikan diri kepada Sang Pencipta. Semakin tinggi tingkat religiusitas seseorang, semakin kecil kemungkinan individu tersebut untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan norma agama. Keyakinan yang kuat terhadap ajaran agama juga berkontribusi pada peningkatan rasa percaya diri serta ketenangan dalam menjalani kehidupan.

Menurut Glock dan Stark dalam Muliana & Hidayat (2022) religiusitas dalam Islam memiliki lima dimensi utama, yaitu:

- a. Keyakinan, yaitu sejauh mana seseorang mempercayai ajaran agama yang dianutnya.
- b. Pengetahuan Agama, yang mencerminkan pemahaman individu terhadap ajaran agamanya.
- c. Pengalaman, meliputi perasaan atau pengalaman spiritual seseorang dalam menjalankan agama.
- d. Praktik Agama, berkaitan dengan pelaksanaan ibadah serta ritual keagamaan.
- e. Pengamalan, yaitu penerapan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari.

Kelima dimensi tersebut, ketika tertanam dalam diri seseorang, dapat membentuk individu yang senantiasa mempertimbangkan norma

agama dalam kehidupan sehari-hari, sehingga perilaku dan tindakannya cenderung lebih positif. Dalam konteks perusahaan, keberadaan nilai-nilai religiusitas dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesadaran religius cenderung lebih bertanggung jawab serta berusaha menjalankan tugas dengan baik dan benar. Oleh karena itu, penerapan nilai religius dalam lingkungan kerja dapat menjadi salah satu strategi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas serta pencapaian tujuan organisasi.

Dalam menganalisis pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan, terdapat beberapa faktor lain yang turut berperan. Menurut Mangkunegara (2017) terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Faktor Kemampuan (*Ability*), yang terdiri dari tiga aspek, yakni kemampuan intelektual (*IQ*), pengetahuan (*Knowledge*) dan keterampilan (*Skill*)
- 2) Faktor Motivasi (*Motivation*), yang mengacu pada sikap pimpinan serta karyawan terhadap lingkungan kerja dalam organisasi.

Selain itu, Wibowo (2020) menyatakan bahwa perilaku individu juga merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi dan mendorong kinerja. Perilaku mencerminkan bagaimana seseorang bertindak dalam berbagai situasi dan menentukan efektivitas kerja. Kinerja yang optimal merupakan hasil dari tindakan yang tepat pada

waktu yang sesuai. Dengan demikian, baik religiusitas maupun faktor kemampuan, motivasi, serta perilaku individu, semuanya berkontribusi dalam membentuk kinerja karyawan yang lebih baik.

2.5 Hipotesis Penelitian

2.5.1 Hipotesis

Dalam penelitian ilmiah, hipotesis merupakan pernyataan prediktif yang dirumuskan berdasarkan teori, observasi awal, atau kerangka berpikir yang logis, yang bertujuan untuk diuji kebenarannya melalui metode ilmiah. Hipotesis berfungsi sebagai pedoman dalam pengumpulan data dan membantu peneliti untuk memfokuskan analisis terhadap hubungan antar variabel yang dikaji. Hipotesis yang baik harus bersifat terukur, dapat diuji, dan relevan dengan tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan adalah:

- **H1:** Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Indonesia Wilayah Jakarta.
- **H2:** Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan adanya variabel religiusitas sebagai variabel moderasi di Bank Indonesia Wilayah Jakarta.

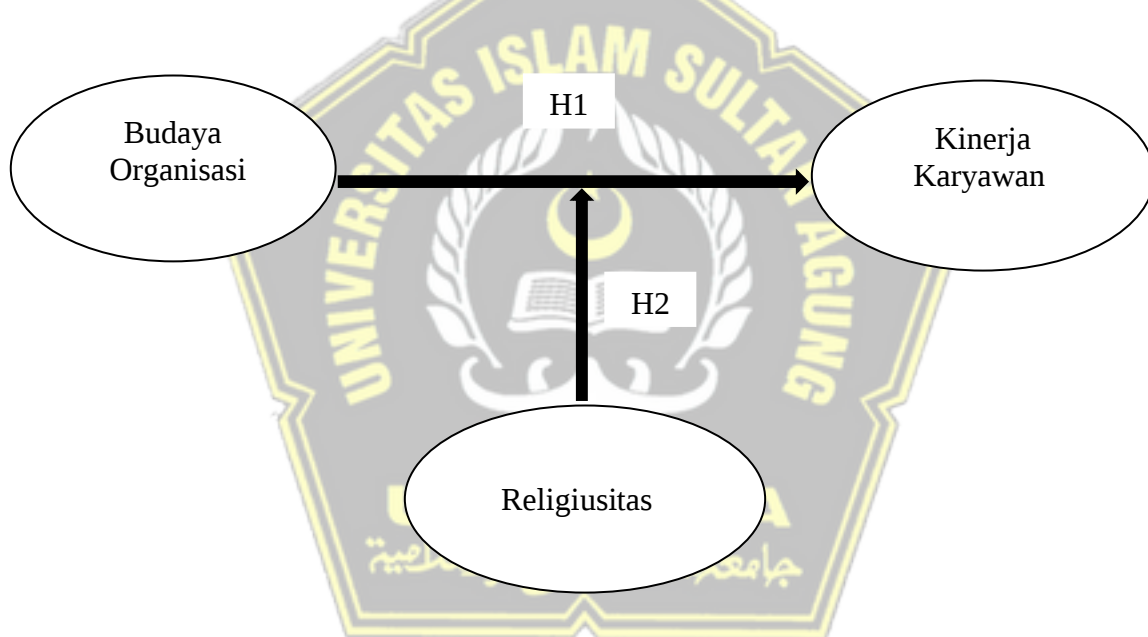
2.5.2 Model Empirik Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta menelaah peran tingkat

religiusitas sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Studi ini dilakukan pada Bank Indonesia Wilayah Jakarta dengan melibatkan tiga variabel utama, yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X), religiusitas sebagai variabel moderasi (M), dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang berorientasi pada pengukuran objektif terhadap fenomena sosial melalui data numerik dan analisis statistik. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2012) pendekatan kuantitatif berlandaskan pada paradigma positivisme, yang meneliti populasi atau sampel tertentu dengan teknik pengambilan sampel secara acak (random sampling), menggunakan instrumen penelitian terstandar, serta menganalisis data secara statistik. Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang akan diuji meliputi Budaya Organisasi (X) sebagai variabel independent, Religiusitas (M) sebagai variable moderating, kemudian variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y).

3.2 Variabel Penelitian

Variabel yang terdapat dalam penelitian ini antara lain:

Tabel 3.1
Identifikasi Variable

Variabel	Indikator	Sumber
Budaya Organisasi (X)	1. Pelaksanaan Norma. 2. Pelaksanaan Nilai-Nilai. 3. Kepercayaan Dan Filsafat. 4. Pelaksanaan Kode Etik. 5. Pelaksanaan Seremoni. 6. Sejarah Organisasi	(Basriani & Martina, 2017)
Religiusitas (M)	1. Dimensi Keyakinan 2. Dimensi Peribadatan 3. Dimensi Pengetahuan Budaya 4. Dimensi Penghayatan 5. Dimensi Pengamalan	(Muliana & Hidayat, 2022)
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas hasil kerja 2. Kuantitas hasil kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. kemandirian	(Robbins, 2016)

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

Dalam konteks penelitian, populasi merujuk pada keseluruhan kelompok subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan relevan dengan permasalahan yang dikaji. Populasi dapat berupa individu, kelompok, benda, peristiwa, atau fenomena yang menjadi sumber data potensial. Menurut Ferdinand (2014), populasi bukan hanya sekadar kumpulan yang besar, tetapi juga harus memiliki ciri-ciri yang jelas dan sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga penarikan sampel dan generalisasi temuan dapat dilakukan secara tepat dan valid. Populasi pada penelitian ini adalah 257 orang karyawan di Bank Indonesia Wilayah Jakarta.

3.3.2 Sampel

Dalam penelitian ini, sampel dipahami sebagai sebagian kecil dari populasi yang dianggap mampu merepresentasikan keseluruhan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2012), yang menyatakan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang terdapat dalam populasi. Karena jumlah populasi secara keseluruhan tidak diketahui secara pasti baik karena keterbatasan data maupun cakupan populasi yang terlalu luas maka untuk menentukan ukuran sampel yang representatif, peneliti menggunakan rumus yang diperuntukkan bagi populasi tak diketahui atau *unknown population*.

$$n = \frac{Z^2}{4\mu^2}$$

keterangan:

n = ukuran sampel

Z = tingkat keyakinan sampel yang dibutuhkan dalam penelitian
(pada $\alpha = 5\%$ derajat keyakinan ditentukan 95% maka $Z = 1.96$)

μ = *margin of error*, tingkat kesalahan yang dapat ditolerir
(ditentukan 10%)

Dengan menggunakan rumus diatas, maka diperoleh perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2}{4\mu^2}$$

$$n = \frac{1,96^2}{4(0,1)^2}$$

$$n = 96,4 = 100 \text{ responden}$$

Dari hasil perhitungan tersebut maka diketahui besar sampel yang diperlukan adalah 100 responden yang menjadi karyawan Bank Indonesia Wilayah Jakarta

3.4 Sumber Data

Data merupakan salah satu komponen penting dalam penelitian, oleh sebab itu juga adalah penting untuk mengumpulkan data dengan benar agar hasil yang didapatkan juga akan tepat dan benar. Peneliti memanfaatkan data primer (hasil penyebaran kuesioner) dan data sekunder (studi literatur, buku, jurnal dan lain-lain) sebagai sumber informasi untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Sumber data yang dipergunakan di penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer merupakan jenis data yang diperoleh secara langsung dari responden atau objek penelitian melalui interaksi atau pengamatan yang dilakukan oleh peneliti sendiri. Menurut Malhotra (2009) , data ini dikumpulkan secara khusus untuk

menjawab pertanyaan riset yang telah dirumuskan, sehingga bersifat orisinal dan relevan dengan tujuan penelitian.

b. Data Sekunder

Menurut Malhotra (2009), data sekunder merupakan informasi yang telah tersedia sebelumnya karena dikumpulkan oleh pihak lain, bukan oleh peneliti langsung, dan biasanya digunakan untuk tujuan yang berbeda dari penelitian yang sedang dilakukan. Meskipun demikian, data ini tetap memiliki nilai penting dan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang mendukung dalam proses analisis, selama relevansi dan validitasnya terhadap fokus penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Adapun data sekunder tersebut seperti buku, jurnal-jurnal, atau dokumen lainnya.

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Angket

Angket merupakan instrumen pengumpulan data yang disusun dalam bentuk serangkaian pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden, dengan tujuan memperoleh informasi mengenai opini, persepsi, sikap, atau pengalaman mereka terhadap variabel-variabel yang dikaji. Teknik ini dinilai efektif dalam menjangkau jumlah responden yang luas dan memungkinkan peneliti memperoleh data secara sistematis dan terukur (Arikunto, 2010).

3.5.2 Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data adalah kuesioner. Menurut Arikunto (2010), kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis yang disusun oleh peneliti dengan tujuan untuk menggali persepsi dan tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, kuesioner disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup, di mana responden diminta untuk memberikan jawaban dengan memilih salah satu dari lima alternatif respons yang telah disediakan. Setiap item pertanyaan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5, yang mencerminkan tingkat persetujuan responden mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju".

3.6 Teknik Analisis Data

Pada bagian ini peneliti membahas mengenai metode analisis yang digunakan untuk mengolah data primer yang berasal dari kuesioner. Data yang diolah nantinya akan membantu peneliti menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.

3.6.1 Skala Pengukuran

Pada penelitian ini skala pengukuran yang akan digunakan adalah skala likert. Skala Likert merupakan salah satu instrumen pengukuran yang paling umum digunakan dalam penelitian sosial dan pendidikan untuk menilai sejauh mana responden menyetujui atau tidak menyetujui suatu pernyataan. (Malhotra, 2009).

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dari kuesioner dapat diberi skor misalnya :

Tabel 3.2
Skala Likert

No.	Kriteria Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Netral	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Untuk mengetahui jumlah interval dan besar interval kelas dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$I = \frac{R}{K} = \frac{4}{5} = 0.8$$

Keterangan :

I : Besar Interval kelas

R : *Range* i(Kelas)

K : Jumlah Interval Kelas

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka peneliti mengelompokkan tanggapan masing-masing responden terhadap masing-masing indikator variabel penelitian seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.3
Interval Kelas Dan Kategori Jawaban Responden

No.	Nilai	Mutu
1.	1-1.8	Sangat Rendah/Sangat Buruk
2.	1.81-2.6	Rendah/Buruk
3.	2.61-3.4	Netral
4.	3.41-4.2	Tinggi/Baik
5.	4.21-5	Sangat Tinggi/Sangat baik

3.6.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari kuesioner, untuk itu sebelum melakukan pengujian

hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji realibilitas pada butir-butir pertanyaan dalam kuesioner.

3.6.2.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan tahapan penting dalam evaluasi instrumen penelitian yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap item dalam instrumen tersebut benar-benar dapat mengukur aspek atau konstruk yang dimaksud dalam penelitian. Suatu instrumen dinyatakan valid apabila mampu mencerminkan dan merepresentasikan konsep teoritis yang sedang dikaji secara tepat dan akurat. Validitas yang tinggi menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan melalui instrumen tersebut dapat dipercaya dan sesuai dengan tujuan pengukuran.

Dalam penelitian ini, dasar Statistiknya yaitu Korelasi Pearson dan Signifikansi (p-value). Dalam SPSS atau software statistik lain, uji validitas menghasilkan:

- Nilai koefisien korelasi (r)
- Nilai signifikansi (p-value)

Kriteria Pengambilan Keputusan:

- Jika $p\text{-value} < 0.05 \rightarrow$ Item valid secara statistik
- Jika $p\text{-value} \geq 0.05 \rightarrow$ Item tidak valid (tidak signifikan)

Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara item dengan skor total, sehingga item tersebut dianggap valid untuk mengukur variabel yang dimaksud.

Tabel 3.4

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X)

		Correlations						
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Budaya Organisasi
Item_1	Pearson Correlation	1	.602**	.231*	.228*	.343**	.320**	.608**
	Sig. (2-Tailed)		<,001	.021	.023	<,001	.001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100	100
Item_2	Pearson Correlation	.602**	1	.385**	.473**	.477**	.349**	.751**
	Sig. (2-Tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100	100
Item_3	Pearson Correlation	.231*	.385**	1	.564**	.396**	.285**	.663**
	Sig. (2-Tailed)	.021	<,001		<,001	<,001	.004	<,001
	N	100	100	100	100	100	100	100
Item_4	Pearson Correlation	.228*	.473**	.564**	1	.586**	.535**	.787**
	Sig. (2-Tailed)	.023	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100	100
Item_5	Pearson Correlation	.343**	.477**	.396**	.586**	1	.726**	.811**
	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100	100
Item_6	Pearson Correlation	.320**	.349**	.285**	.535**	.726**	1	.738**

	Sig. (2-Tailed)	.001	<,001	.004	<,001	<,001		<,001
	N	100	100	100	100	100	100	100
Budaya_ Organisasi	Pearson Correlation	.608**	.751**	.663**	.787**	.811**	.738**	1
	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	100	100	100	100	100	100	100
**. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).								
*. Correlation Is Significant At The 0.05 Level (2-Tailed).								

Sumber : Diolah hasil SPSS

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana butir-butir pernyataan (item_1 sampai item_6) mampu mengukur variabel budaya organisasi. Dalam konteks ini, validitas diuji dengan melihat korelasi Pearson antara masing-masing item dengan skor total variabel budaya organisasi.

Kriteria Validitas:

- Sebuah item dikatakan valid jika nilai korelasi (r) antara item dan total skor variabelnya lebih besar dari r tabel.
- Untuk $N = 100$ dan $\alpha = 0,05$, nilai r tabel $\approx 0,197$.
- Selain itu, nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) harus lebih kecil dari 0,05.

Tabel 3.5

Hasil Korelasi Item Terhadap Variabel Budaya Organisasi

Item	Korelasi dengan Total (budaya_organisasi)	Sig. (2- tailed)	Validitas
item_1	0.608**	< 0.001	Valid
item_2	0.751**	< 0.001	Valid
item_3	0.663**	< 0.001	Valid
item_4	0.787**	< 0.001	Valid
item_5	0.811**	< 0.001	Valid
item_6	0.738**	< 0.001	Valid

Seluruh item yang dalam hal ini: item_1 (Pelaksanaan Norma), Item_2 (Pelaksanaan Nilai-Nilai), item_3 (Kepercayaan Dan Filsafat), Item_4 (Pelaksanaan Kode Etik), Item_5 (Pelaksanaan Seremoni), hingga item_6 (Sejarah Organisasi), memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel (0,197) dan signifikansi $p < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid dalam mengukur variabel budaya organisasi.

Tabel 3.6

Hasil Uji Validitas Variabel Religiusitas (M)

Correlations							
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Religiusitas
Item_1	Pearson Correlation	1	.625**	.484**	.485**	.494**	.751**
	Sig. (2-Tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
Item_2	Pearson Correlation	.625**	1	.664**	.564**	.457**	.813**
	Sig. (2-Tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
Item_3	Pearson Correlation	.484**	.664**	1	.617**	.428**	.790**
	Sig. (2-Tailed)						
	N						

	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
Item_4	Pearson Correlation	.485**	.564**	.617**	1	.701**	.860**
	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
Item_5	Pearson Correlation	.494**	.457**	.428**	.701**	1	.786**
	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	100	100	100	100	100	100
Religiusitas	Pearson Correlation	.751**	.813**	.790**	.860**	.786**	1
	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	100	100	100	100	100	100

** . Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

sumber : Diolah hasil iSPSS i

Berdasarkan korelasi Pearson antara tiap butir yang dalam hal ini: item_1 (Dimensi Keyakinan), item_2, (Dimensi Peribadatan), item_3 (Dimensi Pengetahuan Budaya), item_4 (Dimensi Penghayatan), dan item_5 (Dimensi Pengamalan), dengan skor total variable.

Tabel 3.7

Hasil Korelasi Item Terhadap Variabel Religiusitas

Butir	Korelasi dgn Total (religiusitas)	Sig. (2-tailed)	Validitas
item_1	0.751 **	< 0.001	Valid
item_2	0.813 **	< 0.001	Valid
item_3	0.790 **	< 0.001	Valid
item_4	0.860 **	< 0.001	Valid
item_5	0.786 **	< 0.001	Valid

Keterangan

- Nilai **r tabel** ($N = 100$, $\alpha = 0,05$) $\approx 0,197$.
- Semua butir memiliki *item-total correlation* jauh di atas **r tabel** dan $p < 0,01$, sehingga **seluruh item dinyatakan valid** dalam mengukur konstruk religiusitas.

Secara keseluruhan, setiap butir pertanyaan menunjukkan *korelasi kuat* dengan skor total variabel dan tingkat signifikansi tinggi, yang menegaskan bahwa skala religiusitas memiliki validitas isi yang sangat baik.

Tabel 3.8

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations							
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Kinerja_Karyawan
Item_1	Pearson Correlation	1	.572**	.536**	.392**	.415**	.757**
	Sig. (2-Tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
Item_2	Pearson Correlation	.572**	1	.680**	.400**	.556**	.839**
	Sig. (2-Tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
Item_3	Pearson Correlation	.536**	.680**	1	.383**	.497**	.809**
	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
Item_4	Pearson Correlation	.392**	.400**	.383**	1	.455**	.678**

	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.415**	.556**	.497**	.455**	1	.760**
Item_5	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.757**	.839**	.809**	.678**	.760**	1
Kinerja_Karyawan	Sig. (2-Tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.757**	.839**	.809**	.678**	.760**	1

** . Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

Sumber : Diolah hasil SPSS

Berikut interpretasi dari hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) berdasarkan output korelasi Pearson antara tiap butir pertanyaan yang dalam ini: item_1 (Kualitas hasil kerja), item_2, (Kuantitas hasil kerja), item_3 (Ketepatan Waktu), item_4 (Efektivitas), item_5 (Kemandirian), dan total skor variable, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.9

Hasil Korelasi Item Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Item	Korelasi terhadap Total (kinerja_karyawan)	Sig. (2-tailed)	Validitas
item_1	0.757**	< 0.001	Valid
item_2	0.839**	< 0.001	Valid
item_3	0.809**	< 0.001	Valid
item_4	0.678**	< 0.001	Valid
item_5	0.760**	< 0.001	Valid

Catatan:

- Jumlah responden (N) = 100
- Nilai r tabel (untuk $\alpha = 0,05$ dan N = 100) $\approx 0,197$
- Semua nilai korelasi $> r$ tabel dan signifikan pada $p < 0,01$
- Artinya, semua item valid sebagai pengukur variabel kinerja karyawan

Seluruh butir pertanyaan dalam variabel kinerja karyawan dinyatakan valid, karena memiliki korelasi yang kuat dan signifikan terhadap total skor variabel. Ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan secara konsisten mampu mengukur konstruk yang dimaksud, yaitu kinerja karyawan.

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ferdinand (2014), suatu instrumen pengumpulan data dikatakan reliabel apabila mampu memberikan hasil yang konsisten setiap kali digunakan dalam pengukuran yang sama. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana instrumen tersebut stabil, konsisten, akurat, dan memiliki kemampuan prediktif yang baik. Instrumen yang memiliki tingkat reliabilitas tinggi akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Sementara itu, menurut Ghazali (2016), suatu indikator dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *construct reliability* (CR) yang dimilikinya mencapai atau melebihi angka 0,7 (Ghozali, 2016).

Untuk memastikan bahwa suatu instrumen pengukuran memiliki tingkat reliabilitas yang baik, dapat dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus Alpha, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{n}{(n-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dengan keterangan :

- r_{11} = Reliabilitas instrumen
 n = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal
 $\sum \sigma_t^2$ = Jumlah varians butir
 σ_t^2 = Varians total

Tabel 3.10

Hasil Uji iRealibilitas Variabel iBudaya iOrganisasi (X)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Sumber : Diolah hasil SPSS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.822	6

Sumber : Diolah hasil SPSS

Cronbach's Alpha sebesar 0,822 menunjukkan bahwa instrumen yang terdiri dari 6 item seperti: item_1 (Pelaksanaan Norma), Item_2 (Pelaksanaan Nilai-Nilai), item_3 (Kepercayaan Dan Filsafat), Item_4

(Pelaksanaan Kode Etik), Item_5 (Pelaksanaan Seremoni), hingga item_6 (Sejarah Organisasi), tersebut memiliki reliabilitas tinggi.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini dinyatakan reliabel, karena memenuhi kriteria Cronbach's Alpha > 0,70. Dengan demikian, data dari 6 item tersebut dapat dipercaya untuk dianalisis lebih lanjut dalam penelitian.

Tabel 3.11

Hasil Uji Realibilitas iVariabel Religiusitas (M)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Sumber : Diolah hasil SPSS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

Sumber : Diolah hasil SPSS

Cronbach's Alpha sebesar 0,858 menunjukkan bahwa instrumen pengukuran memiliki reliabilitas yang sangat baik.

Instrumen dengan 5 item tersebut yang dalam hal ini item_1 (Dimensi Keyakinan), item_2, (Dimensi Peribadatan), item_3 (Dimensi Pengetahuan Budaya), item_4 (Dimensi Penghayatan), dan item_5

(Dimensi Pengamalam), dapat dikatakan andal (reliabel) untuk digunakan dalam penelitian, karena menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang tinggi. Data yang dikumpulkan melalui instrumen ini dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 3.12

Hasil Uji Realibilitas Variable Kinerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Sumber : Diolah hasil SPSS i

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.828	5

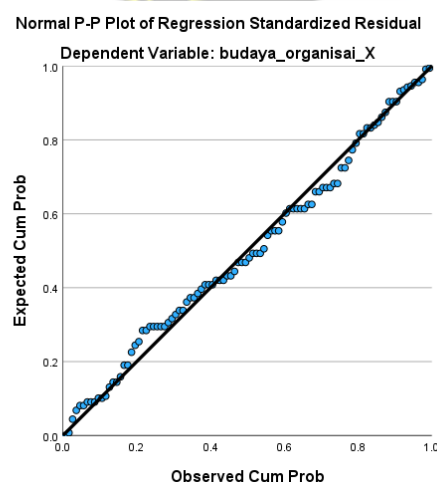
sumber : Diolah hasil SPSS i

Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,828 menunjukkan bahwa instrumen pengukuran memiliki reliabilitas yang sangat baik.

Instrumen penelitian yang terdiri dari 5 item seperti: item_1 (Kualitas hasil kerja), item_2, (Kuantitas hasil kerja), item_3 (Ketepatan Waktu), item_4 (Efektivitas), item_5 (Kemandirian), ini dapat dikatakan sangat reliabel. Artinya, data yang dihasilkan dari instrumen ini dapat dipercaya dan konsisten.

3.6.2.3 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016), uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel residual atau gangguan dalam model regresi terdistribusi secara normal. Model regresi dianggap baik apabila data residualnya mengikuti distribusi normal, yang ditunjukkan melalui penyebaran data pada grafik normal probability plot yang membentuk pola mendekati garis diagonal. Uji ini biasanya dilakukan dengan mengamati sebaran titik-titik pada grafik *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel dependen. Asumsi normalitas terpenuhi apabila titik-titik tersebut tersebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut. Selain itu, pendeteksian inormalitas juga dapat dilakukan melalui visualisasi histogram. Hasil dari uji inormalitas dalam penelitian ini diperoleh menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS, dengan hasil sebagai berikut:



Sumber : Diolah hasil SPSS

Berdasarkan gambar terlihat bahwa penyebaran data menunjukkan adanya penyebaran data disekitar garis-garis diagonal dan mengikuti arah

garis diagonal, sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi yang dihasilkan telah memenuhi asumsi normalitas.

Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi linear sederhana merupakan salah satu teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara satu variabel bebas (X) dengan satu variabel terikat (Y) melalui sebuah persamaan garis lurus. Metode ini bertujuan untuk memperkirakan nilai variabel terikat berdasarkan informasi dari variabel bebas, sekaligus menganalisis arah serta sejauh mana kekuatan hubungan antara kedua variabel tersebut.

Persamaan Regresi

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots e$$

Keterangan:

Y: variabel dependen (yang diprediksi)

X: variabel independen (yang memengaruhi)

a: konstanta (intersep)

b: koefisien regresi (kemiringan garis; menunjukkan perubahan Y jika X bertambah 1)

e: error atau residual (selisih antara nilai aktual dan nilai prediksi)

Menentukan Hipotesis:

- H_0 : Tidak ada pengaruh X terhadap Y ($b = 0$)
- H_1 : Ada pengaruh X terhadap Y ($b \neq 0$)

Hipotesis dalam penelitian ini

- H_0 : TDK ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. ($H_{01}: b = 0$)
- H_1 : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ($H_1: b \neq 0$)
- H_0 : Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan adanya variabel religiusitas sebagai variabel moderasi. ($H_{02}: b_3 = 0$)
- H_2 : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan adanya religiusitas sebagai variabel moderasi. ($H_2: b_3 \neq 0$)

Melakukan uji t untuk b:

- Jika $p\text{-value} < 0.05$ artinya pengaruh X terhadap Y signifikan dalam hal ini budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Analisis regresi linier dengan variable moderasi

Variabel moderasi merupakan variabel yang berfungsi untuk mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Kehadirannya dapat memperkuat atau justru melemahkan hubungan tersebut. Variabel ini memiliki peran penting dalam menentukan apakah hubungan antar variabel utama bersifat positif atau negatif. Oleh karena karakteristiknya yang bergantung pada situasi atau kondisi tertentu, variabel moderasi juga dikenal dengan istilah *contingency variable*.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 M + \beta_4 X_1 * M + \beta_5 X_2 * M + \dots + e$$

Keterangan:

- X: Variabel independen
- M: Variabel moderator
- X×M: Interaksi antara X dan M
- b3b: Koefisien interaksi → indikator utama keberadaan efek moderasi

Jika koefisien interaksi b3b signifikan (p-value < 0,05) → terdapat efek moderasi Artinya, pengaruh X terhadap Y berubah tergantung pada nilai M



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Bank Indonesia

Sejarah Bank Indonesia berakar dari pendirian De Javasche Bank (DJB) pada tanggal 24 Januari 1828 oleh Raja Willem I dari Belanda sebagai bank sirkulasi dan komersial bagi wilayah kolonial Hindia Belanda. DJB menjalankan fungsi perbankan sentral dan membuka banyak kantor cabang di berbagai kota besar, bahkan hingga ke luar negeri. Setelah Indonesia merdeka, pemerintah berupaya menasionalisasi DJB melalui pembentukan Panitia Nasionalisasi. Pada tahun 1951, mayoritas saham DJB diambil alih negara, dan kemudian melalui Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1953, DJB resmi diubah menjadi Bank Indonesia (BI) yang mulai beroperasi sebagai bank sentral pada tanggal 1 Juli 1953. Pada masa awal, BI memiliki fungsi ganda, yakni sebagai otoritas moneter sekaligus pelaksana kegiatan perbankan komersial.

Memasuki masa Demokrasi Terpimpin di akhir 1950-an hingga pertengahan 1960-an, BI terintegrasi dalam sistem politik dengan Gubernur BI duduk dalam kabinet, dan fungsi pengelolaan moneter dilakukan oleh pemerintah secara langsung. Pada periode ini pula muncul gagasan “Bank Berjoang” di mana BI dan beberapa bank pemerintah lainnya digabung ke dalam sistem perbankan nasional yang terkoordinasi. Situasi ini berubah di era Orde Baru dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1968 yang mengukuhkan kembali posisi BI sebagai bank sentral yang independen dari kegiatan komersial dan berfokus pada pengendalian moneter serta menjadi pemegang ikaas negara.

Pada tahun 1988, pemerintah bersama BI mengeluarkan Paket Kebijakan 27 Oktober 1988 (Pakto '88) untuk menderegulasi sektor perbankan dan mempermudah pendirian bank, yang mendorong pertumbuhan signifikan di sektor jasa keuangan. Namun, krisis moneter Asia yang melanda Indonesia pada 1997–1998 mendorong reformasi besar dalam sistem keuangan, termasuk restrukturisasi perbankan dan perubahan kebijakan nilai tukar. Sebagai respon terhadap krisis tersebut, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 disahkan, menetapkan Bank Indonesia sebagai lembaga independen dengan satu tujuan utama, yakni menjaga kestabilan nilai rupiah.

Kemudian, amandemen melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2004 memperkuat independensi BI serta memperluas perannya

dalam stabilitas sistem keuangan. Pada tahun 2008, melalui Perppu yang kemudian disahkan menjadi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2009, BI diberi kewenangan sebagai lender of last resort, terutama dalam menjaga stabilitas sistem keuangan nasional. Perkembangan berikutnya adalah pembentukan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011, yang mengambil alih fungsi pengawasan mikprudensial dari BI, sementara BI tetap memegang tanggung jawab pengawasan makprudensial dan pengaturan sistem pembayaran.

Dalam dekade terakhir, BI terus memperkuat perannya dalam menghadapi tantangan ekonomi global, digitalisasi, serta dampak pandemi COVID-19. Melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU PPSK), peran BI dalam menjaga stabilitas makroekonomi kembali ditegaskan, termasuk penguatan kerangka kebijakan makprudensial dan perluasan koordinasi antar lembaga keuangan. Tidak hanya di tingkat nasional, BI juga aktif di kancah internasional, seperti keterlibatannya dalam Project Nexus, sebuah inisiatif pembayaran lintas negara. Dengan perjalanan sejarah yang panjang dan penuh dinamika, Bank Indonesia telah berkembang dari bank kolonial menjadi bank sentral modern yang independen dan adaptif terhadap perubahan zaman.

4.1.2 Status dan kedudukan Bank Indonesia berdasarkan Undang-Undang

Sejak disahkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, yang kemudian mengalami beberapa kali perubahan dan terakhir diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU PPSK), status serta kedudukan Bank Indonesia mengalami transformasi yang signifikan sebagai lembaga negara yang independen. Regulasi-regulasi tersebut memperkuat posisi Bank Indonesia dalam struktur kelembagaan negara dengan memberikan jaminan hukum atas independensinya, sehingga lembaga ini tidak dapat dipengaruhi oleh kekuasaan eksekutif, legislatif, maupun pihak eksternal lainnya dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Independensi Bank Indonesia dimaknai sebagai kebebasan dalam menetapkan dan melaksanakan kebijakan secara mandiri, khususnya yang berkaitan dengan tugas utama lembaga ini, yakni menjaga kestabilan moneter, mengatur sistem pembayaran, dan memastikan stabilitas sistem keuangan. Kebebasan ini mencerminkan otonomi penuh yang diberikan oleh undang-undang kepada Bank Indonesia untuk menjalankan perannya tanpa campur tangan dari pihak manapun, kecuali dalam hal-hal tertentu yang telah secara tegas diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dengan demikian,

setiap bentuk intervensi atau tekanan dari luar dianggap bertentangan dengan prinsip dasar kelembagaan Bank Indonesia.

Sebagai otoritas moneter, Bank Indonesia tidak hanya dituntut untuk membuat kebijakan yang efektif dan efisien, tetapi juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses pengambilan kebijakan dilakukan secara objektif, berdasarkan analisis ekonomi dan data yang valid. Oleh karena itu, independensi menjadi syarat mutlak agar Bank Indonesia dapat menjalankan tugasnya dengan profesional dan akuntabel. Untuk menjaga independensi tersebut, Bank Indonesia diwajibkan untuk menolak segala bentuk pengaruh politik, kepentingan kelompok tertentu, maupun tekanan dari institusi lain yang dapat mengganggu netralitas dan integritas pelaksanaan tugasnya.

Prinsip independensi kelembagaan yang dimiliki Bank Indonesia tidak hanya penting untuk menjaga stabilitas ekonomi nasional, tetapi juga menjadi landasan utama dalam membangun kepercayaan publik terhadap peran dan kinerja Bank Indonesia. Tanpa independensi, kebijakan moneter berisiko dipolitisasi dan diarahkan untuk kepentingan jangka pendek, yang pada akhirnya dapat merusak stabilitas makroekonomi. Oleh karena itu, jaminan hukum terhadap independensi Bank Indonesia merupakan bentuk pengakuan negara atas pentingnya peran otoritas moneter yang bebas

dari intervensi demi tercapainya sistem keuangan yang sehat dan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan.

Selain sebagai lembaga negara independen, Bank Indonesia juga memiliki status sebagai badan hukum, baik publik maupun perdata. Sebagai badan hukum publik, BI memiliki kewenangan untuk menetapkan peraturan yang bersifat mengikat secara umum sebagai pelaksanaan dari undang-undang sesuai dengan tugas dan wewenangnya. Peraturan-peraturan ini diberlakukan kepada seluruh masyarakat dan pelaku ekonomi dalam rangka menjaga stabilitas moneter dan sistem keuangan. Di sisi lain, sebagai badan hukum perdata, Bank Indonesia memiliki kapasitas hukum untuk bertindak atas nama sendiri, baik di dalam maupun di luar pengadilan, dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi kelembagaannya.

Adanya kedudukan yang khusus ini, Bank Indonesia menempati posisi yang strategis dalam struktur ketatanegaraan Indonesia, terutama sebagai penjaga stabilitas nilai rupiah dan pengatur sistem keuangan nasional. Kedudukan ini juga menjadi landasan hukum yang kuat bagi pelaksanaan fungsi-fungsi sentral Bank Indonesia secara mandiri, profesional, dan bertanggung jawab.

4.2 Identifikasi Responden

Berikut merupakan hasil identifikasi dari responden yang telah mengisi kuesioner yang disebarkan kepada 100 orang karyawan di Bank Indonesia wilayah Jakarta.

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Karyawan Bank Indonesia Wilayah Jakarta

No	Karakteristik Responden		Jumlah Responden	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	65	65%
		Perempuan	35	35%
2	Agama	Islam	88	88%
		Hindu	5	5%
		Budha	1	1%
		Kristen	6	6%
		Lainnya	0	0%
4	Umur	20-24 tahun	15	15%
		25-30 tahun	21	21%
		31-35 tahun	25	25%
		>36 tahun	39	36%
5	Pekerjaan	Karyawan	100	100%
6	Pendidikan terakhir	D3	5	5%
		S1	88	88%
		S2	6	6%
		S3	1	1%
7	Lama Bekerja	<1 thn	0	0%
		1-3 thn	2	2%
		4-6 thn	11	11%
		>6thn	87	87%
8	Domisili	Jakarta	79	79%
		Luar kota Jakarta	21	21%
9	Jabatan	Administrator perkasan	20	20%
		Kepala Unit	18	18%
		Kepala Group	1	1%
		Kepala seksi PUR	14	14%
		Pelaksana	32	31%
		Staf	15	15%

(Sumber: Data Primer Diolah Peneliti 2025)

Pada penelitian ini terdapat 100 responden yang telah memberikan penilaian pada pernyataan di kuesioner yang telah dibagikan. Berdasarkan Tabel 4.1 yang memuat deskripsi responden

karyawan Bank Indonesia Wilayah Jakarta, diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 65%, sementara perempuan hanya 35%. Hal ini menunjukkan bahwa partisipan penelitian lebih banyak berasal dari kalangan pria. Dari segi agama, sebagian besar responden beragama Islam sebesar 88%, sedangkan sisanya terbagi atas Hindu (5%), Kristen (6%), dan Budha (1%), tanpa adanya responden dari agama lain. Kondisi ini mencerminkan dominasi umat Muslim di lingkungan Bank Indonesia Jakarta.

Usia responden cukup bervariasi, dengan kelompok usia di atas 36 tahun mendominasi sebesar 36%, diikuti oleh kelompok usia 31–35 tahun (25%), 25–30 tahun (21%), dan 20–24 tahun (15%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia matang yang biasanya berpengalaman dalam dunia kerja. Mengenai jenis pekerjaan, ditemukan hasil bahwasanya seluruh responden merupakan karyawan (100%).

Pendidikan terakhir responden didominasi oleh lulusan strata satu (S1) sebanyak 88%, kemudian strata dua (S2) sebesar 6%, diploma tiga (D3) 5%, dan hanya 1% yang berpendidikan strata tiga (S3). Hal ini menunjukkan latar belakang pendidikan responden yang tinggi dan mendukung kapabilitas mereka dalam memahami instrumen penelitian. Dari sisi lama bekerja, 87% responden telah bekerja lebih dari enam tahun, 11% bekerja selama 4–6 tahun, 2% bekerja 1–3 tahun, dan tidak ada responden yang bekerja kurang dari

satu tahun. Fakta ini menandakan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang panjang dan kematangan profesional yang tinggi.

Sebagian besar responden berdomisili di Jakarta sebanyak 79%, sedangkan sisanya berasal dari luar kota Jakarta (21%), yang wajar mengingat lokasi penelitian berada di wilayah kerja Jakarta. Untuk jabatan, jabatan yang dipegang responden pun beragam, dengan mayoritas sebagai pelaksana (32%), diikuti oleh administrator perkasan (20%), kepala unit (18%), staf (15%), kepala seksi PUR (14%), dan kepala group (1%). Komposisi ini mengindikasikan keberagaman level jabatan responden, baik yang bersifat struktural maupun operasional, sehingga memberikan perspektif yang kaya dalam pengisian kuesioner.

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan dominasi pria beragama Islam, berada pada usia dan jenjang pengalaman kerja yang matang, memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan mayoritas lulusan S1, bekerja di berbagai bidang dan jabatan yang beragam, serta mayoritas berdomisili di Jakarta. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa responden yang terlibat cukup representatif untuk mendukung keandalan hasil penelitian.

4.3 Analisis Data Pengaruh Variable Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Regresi Linier Sederhana

Guna memperoleh pemahaman mengenai sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, peneliti melakukan pengujian data dengan memanfaatkan perangkat lunak IBM SPSS versi 30. Adapun hasil pengujian tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Coefficients Tanpa Variable Intervening

Coefficients^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.338	1.846		5.059	<,001		
	budaya organisasi	.394	.076	.464	5.180	<,001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Diolah hasil SPSS

Dalam penelitian ini, peneliti merumuskan hipotesis bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa pengaruh tersebut bersifat positif dan signifikan.

Berdasarkan hasil analisis regresi yang ditunjukkan dalam tabel koefisien, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai konstanta (intercept) sebesar 9,338 dengan tingkat signifikansi di

bawah 0,001 menunjukkan bahwa ketika variabel budaya organisasi tidak berpengaruh (bernilai nol), kinerja karyawan diprediksi bernilai 9,338. Sementara itu, koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,394 dengan nilai signifikansi juga di bawah 0,001 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,394 satuan. Nilai t sebesar 5,180 yang disertai dengan signifikansi tinggi memperkuat bahwa pengaruh budaya organisasi ini sangat signifikan secara statistik.

Selain itu, nilai Beta standar sebesar 0,464 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang cukup kuat terhadap variasi dalam kinerja karyawan dalam satuan standar. Adapun nilai Tolerance dan VIF yang masing-masing sebesar 1,000 mengindikasikan tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi ini. Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik atau kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Pengaruh ini cukup besar dan bebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 4.3

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	

1	.464 ^a	.407	.207	2.518	.215	26.834	1	98	<.001	1.870
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi										
b. Dependent Variable: kinerja karyawan										

Model Summary Tanpa Variable Intervening

Sumber : Diolah hasil SPSS

Berdasarkan hasil yang ditampilkan dalam tabel Model Summary, dapat diinterpretasikan bahwa model regresi sederhana yang digunakan untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki kekuatan prediksi yang cukup baik. Nilai R sebesar 0,464 menunjukkan adanya hubungan korelasi positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik budaya organisasi, maka cenderung diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan, dengan kekuatan hubungan yang berada pada kategori sedang.

Nilai R Square (R^2) sebesar 0,407 mengindikasikan bahwa sekitar 40,7% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang cukup penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, nilai F Change sebesar 26,834 dengan signifikansi $< 0,001$ menunjukkan bahwa model regresi ini secara keseluruhan signifikan dan budaya organisasi memberikan kontribusi nyata dalam memprediksi kinerja karyawan.

Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik dan menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang cukup besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

4.4 Analisis Data Pengaruh Variable Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Regresi Linier Sederhana Dengan Adanya Variable Religiusitas Sebagai Variable Moderasi

Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, peneliti telah melakukan pengujian data menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 30. Adapun hasil dari pengujian tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4
Coefficients Dengan Variable Intervening

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.917	1.981		5.006	<,001					
	budaya organisasi	.311	.128	.366	2.437	.000	.464	.240	.218	.357	2.802
	budaya organisasi dengan religiusitas	.003	.004	.122	.813	.002	.415	.082	.073	.357	2.802

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Diolah hasil SPSS

Peneliti dalam penelitian ini telah merumuskan hipotesis bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan

mempertimbangkan religiusitas sebagai variabel moderasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat positif dan signifikan.

Berdasarkan hasil uji regresi, diketahui bahwa nilai signifikansi antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,002, yang berarti lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik sebelum maupun setelah memasukkan variabel moderasi. Setelah dimoderasi oleh variabel religiusitas, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap signifikan. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai religius yang dimiliki karyawan dapat memperkuat dampak budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja. Dengan adanya religiusitas, karyawan cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, bekerja lebih giat, serta menunjukkan tanggung jawab moral dan etika yang lebih kuat dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, religiusitas dapat menjadi faktor pendukung yang memperkuat efektivitas budaya organisasi dalam mendorong kinerja optimal karyawan.

Tabel 4.5
Model Summary Dengan Variable Intervening

Model Summary^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change

1	.469 ^a	.550	.204	2.522	.220	13.701	2	97	<,001
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi dengan religiusitas, budaya organisasi									
b. Dependent Variable: kinerja karyawan									

Sumber : Diolah hasil SPSS

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0,550, yang berarti bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 55,0% terhadap kinerja karyawan setelah memasukkan variabel religiusitas sebagai variabel moderasi. Hasil ini menunjukkan bahwa kehadiran religiusitas sebagai faktor moderasi memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, religiusitas berperan penting dalam meningkatkan efektivitas budaya organisasi dalam mendorong kinerja karyawan, karena individu yang memiliki nilai-nilai religius cenderung bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan menjunjung tinggi integritas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat religiusitas dalam diri karyawan, maka pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja akan semakin optimal. Temuan ini menekankan bahwa nilai-nilai spiritual dan keagamaan dapat menjadi faktor pendukung penting dalam membangun kinerja yang unggul di lingkungan kerja.

BAB IV

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap dua hipotesis yang telah ditetapkan, diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_{01}) ditolak, sedangkan hipotesis alternatif (H_1) diterima, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,01. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara nyata. Pengujian terhadap hipotesis kedua juga memberikan hasil yang signifikan, di mana religiusitas terbukti berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hipotesis nol kedua (H_{02}) ditolak, dan hipotesis alternatif (H_2) diterima, dengan nilai signifikansi sebesar 0,02. Secara kuantitatif, budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 40,7%, dan meningkat

menjadi 55,0% ketika variabel religiusitas dimasukkan dalam model analisis. Seluruh temuan ini diperoleh dari data kuesioner yang dikumpulkan melalui penyebaran kepada responden di lingkungan kerja Bank Indonesia Wilayah Jakarta. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat penerapan budaya organisasi dalam institusi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Selain itu, keberadaan nilai-nilai religius dalam diri karyawan turut mendorong proses internalisasi budaya organisasi secara lebih mendalam, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas serta kualitas kerja secara menyeluruh.

5.2 Implikasi

Penelitian ini memberikan dampak praktis yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi, khususnya instansi keuangan seperti Bank Indonesia, untuk mengintegrasikan nilai-nilai religiusitas dalam penguatan budaya organisasi. Pengembangan budaya kerja yang kuat perlu disertai dengan pendekatan nilai-nilai personal dan spiritual agar dapat menciptakan karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas dan etika kerja tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia sebaiknya mencakup pembinaan nilai religius dalam pelatihan, kegiatan internal, serta sistem penghargaan dan penilaian kinerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Terdapat sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Lingkup sampel terbatas pada satu wilayah kerja, yaitu Bank Indonesia di Jakarta, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke seluruh cabang atau instansi lain.
2. Metode pengumpulan data hanya menggunakan kuesioner, sehingga bergantung pada persepsi subjektif responden dan tidak menangkap dinamika budaya organisasi secara kualitatif.
3. Variabel yang digunakan relatif terbatas, padahal kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, atau kondisi lingkungan kerja.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Mengingat bahwa dalam penelitian ini pengukuran kinerja karyawan di Bank Indonesia hanya menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen, yang memberikan pengaruh sebesar 40,7%, serta variabel religiusitas sebagai variabel moderasi yang meningkatkan kontribusi pengaruh menjadi 55,0%, maka meskipun terdapat peningkatan, persentasenya masih belum tergolong tinggi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang potensial dalam menjelaskan kinerja karyawan secara lebih komprehensif. Variabel seperti kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, iklim organisasi, atau komitmen organisasi dapat diteliti guna melihat kontribusi pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja. Dengan memasukkan lebih banyak faktor yang relevan, diharapkan penelitian ke depan dapat

memberikan gambaran yang lebih akurat dan menyeluruh mengenai determinan kinerja karyawan di lingkungan organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Teori, Konsep dan Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Nusa Media.
- Ancok, D., & Suroso, F. N. (2005). *Psikologi Islami*. Pustaka Pelajar.
- Ardiansyah, M. R. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu Km 12*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Palembang.
- Arifin, M., S., P., R., A., Sinambela, E. A., Hariani, M., & Issalillah, F. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 40-52 .,
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113–122.
- Basriani, A. & Martina. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Tasma Puja Di Pekanbaru. *MENARA Ilmu*, XI, 15–28.
- Edison, etal. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad, N., & Mucharam, R. D. (2002). *Pengembangkan Kreatifitas Dalam Perspektif Psikologi Islam*. Menara Kudus.
- Ganera, A. D. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Xyz'. *KALBISIANA Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi*, 8(4), 5214–5222.

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. 23. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Malhotra, N. K. (2009). *Riset Pemasaran, Edisi Keempat, Jilid 1, PT Indeks*. Jakarta.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- MohPabundu. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*.
- Muliana, & Hidayat, M. (2022). Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pertani (Persero) Wilayah Sulawesi. *Jurnal Economix*, 10(mor 2), 46–57.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi. Salemba Empat*.
- Robert, T. (2000). *Pengantar Psikologi Agama*. PT Rajagrafindo Persada.
- Setiawan, A., & Pratama, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 19–33.
- Sugiyono. (2012). *Metode Kuantitatif Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV.Afabeta.
- Sulistyo, H. (2011). Peran Nilai-Nilai Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi. *Jurnal Media Riset Bisnis & Manajemen*, 11, 3 ,252-270.
- Tumangken. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. *Sinar Terang Mandiri. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)Vol*, 10(2), 93–99.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.