

MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI REWARD SYSTEM DAN BUDAYA KERJA

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

ULUL AZMI NAJITAMA

NIM 20402400662

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

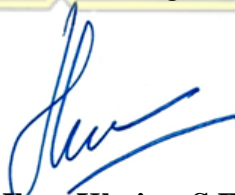
2026

LEMBAR PENGESAHAN TESIS
MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
REWARD SYSTEM DAN BUDAYA KERJA

Disusun oleh :
ULUL AZMI NAJITAMA
NIM 20402400662

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, Februari 2026

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIDN. 210491028

LEMBAR PENGUJIAN

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
REWARD SYSTEM DAN BUDAYA KERJA**

**Disusun Oleh:
ULUL AZMI NAJITAMA
20402400662**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal ... 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji I

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIDN. 210491028

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, MSi
NIDN. 210493032

Penguji II

Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIDN. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 2026

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIDN. 21049102

KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ulul Azmi Najitama
NIM : 20402400662
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja SDM Melalui Reward System dan Budaya Kerja“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Februari 2026

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIDN. 210491028



Ulul Azmi Najitama
NIM 20402400662

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ulul Azmi Najitama
NIM : 20402400662
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Model Peningkatan Kinerja SDM Melalui Reward System dan Budaya Kerja; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif 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/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Februari 2026

Yang menyatakan

Ulul Azmi Najitama
NIM 20402400662

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward system* dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja, serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian mencakup seluruh sumber daya manusia (SDM), baik ASN maupun non-ASN, di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang yang berjumlah 203 orang. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, diperoleh sampel sebanyak 135 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability sampling* dengan pendekatan *convenience sampling*, yang dipilih karena pertimbangan efisiensi waktu, kemudahan akses, serta ketersediaan responden di lokasi penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan terstruktur terkait variabel *reward system*, budaya kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel dan mengonfirmasi model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Reward system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti peningkatan sistem penghargaan mampu meningkatkan kepuasan pegawai; (2) budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang harmonis dan beretika dapat memperkuat kepuasan pegawai; dan (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan sistem penghargaan dan budaya kerja positif sebagai strategi manajerial dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja SDM di lingkungan instansi pemerintah.

Kata Kunci : *Reward system*; budaya kerja; kepuasan kerja; kinerja SDM

ABSTRACT

This study is an explanatory research. The population in this research includes all human resources (HR) at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang, consisting of both civil servants (ASN) and non-civil servants, totaling 203 personnel. This population was selected due to its relevance to the research variables and theme, as well as the accessibility of research data.

Based on the Slovin formula, the sample size determined for this study was 135 respondents, drawn from the HR personnel of the same office. The sampling technique used was non-probability sampling with a convenience sampling approach (Hair, 2021). Non-probability sampling is a method that does not provide equal chances for every population member to be selected, while convenience sampling refers to selecting samples based on their availability, meaning respondents are chosen because they are easy to access at a particular place and time (Hair, 2021). The use of convenience sampling in this study was justified by considerations of time and cost efficiency, making the data collection process more practical.

Primary data were collected from respondents using a written questionnaire. The questionnaire was designed to gather data on variables such as efficiency, work culture, job satisfaction, reward system, and employee performance. Data were obtained from 135 employees of the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang. The analytical method used to test the hypotheses was Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach.

The results of this study indicate the following: The reward system has a positive and significant effect on job satisfaction; Work culture has a positive and significant effect on job satisfaction; and Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: reward system; Work culture; job satisfaction; HR performance

KATA PENGANTAR

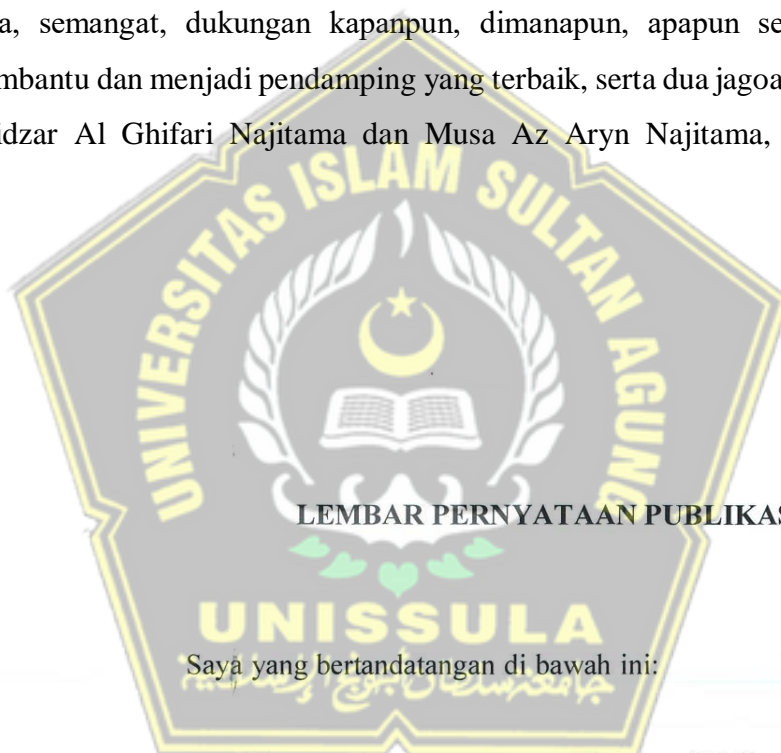
Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Model Peningkatan Kinerja Sdm Melalui Reward System Dan Budaya Kerja. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesainya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan dosen pembimbing tesis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
4. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak membantu penulis.
5. Kepala Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang

6. Terkhusus untuk kedua orang tua dan mertua yang sangat disayangi, Bapak Nadjib Chamidi dan Ibu Siti Mukhrifatun serta mertua Bapak Nurul Huda dan Ibu Sri Gumawang Milarsiningsih terima kasih atas kasih sayang, didikan, nasihat dan semangat untuk menuntut ilmu serta semua hal yang kalian tanamkan kepada Saya. Rasa sayang yang teramat sangat dari kalian selalu menjadi motivasi bagi Saya untuk dapat terus semangat dan berusaha menjadi pribadi yang berguna bagi semua orang.
7. Teristimewa kepada Istri tercinta Fifty Aryaningsih yang selalu memberikan do'a, semangat, dukungan kapanpun, dimanapun, apapun selalu berusaha membantu dan menjadi pendamping yang terbaik, serta dua jagoan sholeh ayah, Abidzar Al Ghifari Najitama dan Musa Az Aryn Najitama, kalian adalah



Nama : Ulul Azmi Najitama
NIM : 20402400662
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Model Peningkatan Kinerja SDM Melalui Reward System dan Budaya Kerja; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif 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 adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	ii
KEASLIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. 10	
1.2. 14	
1.3. 15	
1.4. 15	
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	7
2.1. 17	
2.2. 18	
2.3. 20	
2.4. 23	
2.5. 24	
2.6. 27	
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1. 28	
3.2. 28	
3.3. 30	
3.4. 31	
3.5. 31	
3.6. 32	
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	28

4.1.	38
4.2.	42
4.3.	45
4.4.	54
4.5.	57
4.6.	61
BAB V PENUTUP	57
5.1.	67
5.2.	68
5.3.	69
5.4.	71
5.5.	71
Daftar Pustaka	63
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	71
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	72
Lampiran 4. Full Model PLS.....	73
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....	74
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	76
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	77

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi yang inovatif dan adaptif mampu menghadapi perubahan sistematis yang terjadi akibat penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya manusia. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kesadaran dan kemauan bersama dari para karyawan untuk berubah melalui perubahan pola pikir (*mindset*), perubahan pola sikap (*attitude set*), dan perubahan pola tindak (*action set*) yang

pada akhirnya akan menghasilkan suatu perubahan budaya organisasi (*organization cultural change*).

Budaya organisasi yang kuat dan positif memainkan peran esensial dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Budaya yang baik mencakup nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan bersama. Budaya kerja di Kementerian Keuangan, khususnya di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), mencerminkan nilai-nilai integritas, profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas. Sebagai institusi yang berperan penting dalam pengawasan dan penegakan regulasi di bidang kepabeanan dan cukai, DJBC menekankan pentingnya budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik yang efisien dan berkualitas.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang diterima oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna ini mencerminkan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi tersebut. Kementerian Keuangan, sebagai lembaga negara yang memiliki peran penting dalam pengelolaan keuangan negara, telah menetapkan lima budaya organisasi yang wajib dijalankan oleh seluruh pegawainya. Lima budaya ini dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 127/KMK.01/2013 tanggal 3 April 2013 tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2013, yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi.

Budaya pertama adalah "Satu informasi setiap hari", yang mendorong pegawai untuk terus mencari informasi positif dan membaginya dengan sesama rekan kerja, sehingga tercipta pengetahuan bersama. Budaya kedua, "Dua menit sebelum jadwal", menumbuhkan kedisiplinan dengan mengharuskan pegawai hadir dua menit sebelum rapat dimulai, guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi rapat. Budaya ketiga, "Tiga salam setiap hari", menekankan pentingnya pelayanan yang ramah dan santun dengan memberikan salam yang tepat sesuai waktu, yaitu selamat pagi, selamat siang, dan selamat sore.

Budaya keempat, "Rencanakan, kerjakan, monitoring, dan tindaklanjuti (*Plan-Do-Check-Action*)", mengajak pegawai untuk selalu merencanakan tugas dengan baik, melaksanakannya dengan tuntas, memantau proses dan hasilnya, serta melakukan tindak lanjut untuk perbaikan yang berkelanjutan. Budaya kelima, "Ringkas, rapi, resik, rawat, rajin (5R)", menumbuhkan kesadaran akan pentingnya penataan ruang kerja dan dokumen yang bersih, rapi, dan terawat, untuk menciptakan lingkungan yang nyaman dan meningkatkan semangat berkarya. Dengan menerapkan kelima budaya organisasi ini, diharapkan pegawai Kementerian Keuangan dapat bekerja secara lebih efektif, efisien, dan profesional, serta memberikan kontribusi terbaik bagi bangsa dan negara.

Upaya untuk mendapatkan karyawan yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan memerlukan pembinaan berkelanjutan (Tims et al., 2015). Pembinaan ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan karyawan agar mereka mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dari pembinaan ini, diperlukan pemberian penghargaan

(*reward*) kepada karyawan yang menunjukkan prestasi kerja baik (Johnson et al., 2022). Penghargaan ini merupakan bentuk balas jasa dari perusahaan atas hasil kerja karyawan, yang bertujuan mendorong mereka untuk bekerja lebih giat dan berinovasi demi kemajuan perusahaan.

Sistem penghargaan yang adil dan transparan, di sisi lain, berperan penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka (Johnson et al., 2022). Penghargaan yang tepat tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga menciptakan rasa pengakuan dan apresiasi yang mendalam di kalangan karyawan. Penghargaan (*reward*) diberikan dalam bentuk peningkatan upah, promosi, atau pengakuan atas pengorbanan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha yang telah dilakukan bagi perusahaan (Shields et al., 2015). Hubungan antara organisasi dan karyawan tersebut oleh Schein (2008) disebut sebagai kontrak psikologis, di mana karyawan memiliki harapan dan perusahaan juga memiliki harapan dari karyawan. Harapan tersebut tidak hanya mencakup seberapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan untuk sejumlah upah tertentu, tetapi juga melibatkan keseluruhan pola, hak-hak, hak istimewa, dan kewajiban antara para karyawan dan perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu terkait peran budaya organisasi terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fadhli et al., 2022) menunjukkan bahwa budaya kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana hasil penelitian menurut (Sapta et al., 2021) bahwa budaya organisasi tidak memiliki dampak positif atau langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan dari (Mulinbota Moron et al., 2021) yang menunjukkan adanya hubungan

yang signifikan antara budaya kerja dan kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya Kerja Memiliki Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Egi Radiansyah & Muhammadiyah Kalianda, 2022). Sehingga dalam, penelitian ini kepuasan kerja ditambahkan untuk menjadi pemediasi dalam hubungan tersebut.

Salah satu tujuan utama manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan adalah menciptakan kepuasan kerja bagi anggota organisasi. Tingginya kepuasan kerja karyawan cenderung meningkatkan produktivitas mereka, yang pada gilirannya berdampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut (Taheri et al., 2020) kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara positif maupun negatif. Kepuasan dalam bekerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Purnama et al., 2020). Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional karyawan yang terjadi ketika ada atau tidak ada kesesuaian antara nilai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diharapkan oleh karyawan tersebut (Jeanson & Michinov, 2020).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah adalah “Pengembangan kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang melalui kepuasan kerja yang didorong dengan budaya kerja dan reward system”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh reward system terhadap kepuasan kerja?

- 2) Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja?
- 3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan di atas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh reward system terhadap kepuasan kerja.
- 2) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja.
- 3) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mempunyai beberapa manfaat yaitu :

1. Bagi para akademisi, dapat digunakan sebagai masukan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.
2. Secara praktis dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak pengambil keputusan di KPPBC TMP A Semarang untuk dapat digunakan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti berikutnya, dapat memberikan tambahan informasi di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja Karyawan

Menurut (Saks, 2022) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas (*Hayati & Nurani, 2021*).

Menurut (Bakirova Oynura, 2022) kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Wardayati (2019) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Mathis (2018) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Robbins & Timothy, 2018).

Menurut (A. A. A. P. Mangkunegara, 2019) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian dan kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama. Keseluruhan unsur / komponen penilaian kinerja di atas harus ada dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan kinerja dari para karyawan.

Sehingga disimpulkan bahwasannya kinerja karyawan adalah seberapa baik seorang karyawan memenuhi permintaan pekerjaan yang menjadi tugas dan wewangnya baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap (Bakirova Oynura, 2022).

2.2. Reward System

Menurut Johnson et al (2022) penghargaan (*reward*) adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai apresiasi atau kenang-kenangan. Bentuk penghargaan yang diberikan dapat bervariasi, tergantung pada keinginan pemberi. Shields et al (2015) menyatakan bahwa penghargaan adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena telah melakukan sesuatu, yang merupakan ungkapan terima kasih dan apresiasi. Day et al., (2014) menambahkan bahwa penghargaan adalah upaya menumbuhkan perasaan diterima dalam lingkungan kerja, yang

mencakup aspek kompensasi dan hubungan antar pekerja. Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal.

Menurut Kadarisman (2012) *reward* merujuk pada segala bentuk balasan baik berupa *finansial* maupun *non-finansial* yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. *Reward* ini mencakup semua faktor yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis.

James (1994) membagi *reward* atau kompensasi yang diberikan kepada pegawai menjadi tiga pilihan utama:

1. *Reward* dalam bentuk finansial tunai: Merupakan pembayaran langsung kepada pegawai seperti gaji, bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang diberikan dalam bentuk uang tunai atau transfer ke rekening pegawai sesuai dengan mekanisme yang diterapkan oleh perusahaan.
2. *Reward* dalam bentuk tunjangan finansial. Termasuk pemberian tunjangan seperti biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, dan lain sebagainya.
3. *Reward* dalam bentuk non-finansial. Merupakan pemberian reward berupa kenyamanan kerja, seperti suasana ruang kantor yang sesuai dengan harapan pegawai, fasilitas komputer lengkap, kebersihan toilet, penerangan yang memadai, dan hal-hal sejenis.

Menurut Kadarisman (2012) indikator-indikator *reward* atau penghargaan meliputi:

1. Upah

2. Gaji
3. Insentif
4. Tunjangan
5. Penghargaan interpersonal

Berdasarkan berbagai pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa penghargaan (*reward*) adalah bentuk pengakuan atas prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk materi atau non-materi oleh perusahaan/organisasi dengan tujuan agar karyawan bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Menurut Kadarisman dalam Kadarisman (2012) indikator-indikator reward atau penghargaan meliputi: upah, gaji, insentif, tunjangan dan penghargaan interpersonal.

2.3. Budaya Kerja

Pengertian budaya (*culture*) berasal dari kata latin *Colere*, yang berarti mengerjakan tanah, mengolah dan memelihara ladang (Majken Schultz, 1995). Sedangkan kata kerja dapat didefinisikan sebagai hukuman, beban, kewajiban, pengabdian, hidup bahkan ibadah. Pengertian budaya kerja menurut Hofstede, (1998) sistem penyebaran pekerjaan dan kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi.

Budaya perusahaan memiliki kemampuan untuk mengubah perilaku individu dan harus menjadi pedoman dalam setiap program pengembangan organisasi serta kebijakan yang diambil (Rahmadani Lubis & Hanum, 2020). Hal

ini terkait dengan bagaimana budaya mempengaruhi perusahaan dan bagaimana budaya tersebut dapat dikelola. Budaya perusahaan juga sangat berkaitan dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) dalam suatu perusahaan (Schlesinger, 2017). Budaya perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan motivasi yang besar bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan (Hogan & Coote, 2014).

Menurut (Serrat, 2009) *behaviour* atau perilaku adalah bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja. Jadi, perilaku adalah tindakan nyata yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam perusahaan, banyak faktor yang mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan jalannya perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh perilaku individu dalam kelompok mereka masing-masing.

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi, berdasarkan pola kebiasaan dan filosofi dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Indiyati et al., 2021). Budaya yang kuat dapat mendorong organisasi menuju perkembangan yang lebih baik (Zeb et al., 2021).

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang diterima oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna ini mencerminkan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi tersebut. Kementerian Keuangan, sebagai lembaga negara yang memiliki

peran penting dalam pengelolaan keuangan negara, telah menetapkan lima budaya organisasi yang wajib dijalankan oleh seluruh pegawainya. Lima budaya ini dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 127/KMK.01/2013 tanggal 3 April 2013 tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2013, yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi.

Budaya pertama adalah "Satu informasi setiap hari", yang mendorong pegawai untuk terus mencari informasi positif dan membaginya dengan sesama rekan kerja, sehingga tercipta pengetahuan bersama. Budaya kedua, "Dua menit sebelum jadwal", menumbuhkan kedisiplinan dengan mengharuskan pegawai hadir dua menit sebelum rapat dimulai, guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi rapat. Budaya ketiga, "Tiga salam setiap hari", menekankan pentingnya pelayanan yang ramah dan santun dengan memberikan salam yang tepat sesuai waktu, yaitu selamat pagi, selamat siang, dan selamat sore.

Budaya keempat, "Rencanakan, kerjakan, monitoring, dan tindaklanjuti (*Plan-Do-Check-Action*)", mengajak pegawai untuk selalu merencanakan tugas dengan baik, melaksanakannya dengan tuntas, memantau proses dan hasilnya, serta melakukan tindak lanjut untuk perbaikan yang berkelanjutan. Budaya kelima, "Ringkas, rapi, resik, rawat, rajin (5R)", menumbuhkan kesadaran akan pentingnya penataan ruang kerja dan dokumen yang bersih, rapi, dan terawat, untuk menciptakan lingkungan yang nyaman dan meningkatkan semangat berkarya. Dengan menerapkan kelima budaya organisasi ini, diharapkan pegawai

Kementerian Keuangan dapat bekerja secara lebih efektif, efisien, dan profesional, serta memberikan kontribusi terbaik bagi bangsa dan negara.

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah seperangkat nilai, norma, dan kepercayaan yang membawa dampak positif bagi peningkatan produktivitas kerja dan keberhasilan perusahaan atau organisasi. Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja di KPPBC TMP A Semarang diukur dengan Lima budaya ini dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 127/KMK.01/2013 tanggal 3 April 2013 tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2013, yaitu menciptakan pengetahuan Bersama, menumbuhkan kedisiplinan, memberikan pelayanan yang ramah dan santun melakukan manajemen PDCA, menciptakan lingkungan yang nyaman.

2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan seberapa pentingnya aspek pekerjaan bagi diri individu (Rezaee et al., 2020). Menurut Locke perasaan seorang individu dalam merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (Judge et al., 2000).

Pekerja yang kurang puas ditunjukkan dengan perilaku mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan tidak menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki indikator

kepuasan kerja yang berbeda dan beragam. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan dirinya dengan pekerjaannya maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Akirmak & Ayla, 2021). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan emosional yang mengungkapkan kesenangan dan rasa suka akan pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja (Torlak & Kuzey, 2019). Perasaan kepuasan kerja dirasakan saat di lingkungan kerja, luar lingkungan kerja, dan perpaduan antara keduanya (Hussain & Mohamed, 2011).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah kondisi emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan akan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan (Yuwono Pala'langan, 2021). Kepuasan kerja merefleksikan perasaan setiap individu akan pekerjaannya (Jeanson & Michinov, 2020).

Pengertian kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai sikap umum sebagai akibat dari berbagai sikap khusus terhadap beberapa faktor pekerjaan, karakter individu dan keterkaitan dengan kelompok di luar lingkungan pekerjaan. Lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja (Judge et al., 2000):

- a. *Work It self* (Pekerjaan itu sendiri)
- b. *Rewards and recognition* (Kepuasan atas pengakuan dan hadiah atas prestasi)
- c. *Coworker* (Kepuasan atas hubungan baik dengan rekan sekerja)
- d. *Promotion and Incentives* (Promosi dan Gaji/Upah)

2.5. Hubungan antar Variabel

2.5.1. Pengaruh *reward system* terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Syahril & Nurbiyati (2016) menunjukkan bahwa sistem penghargaan (*reward*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Mahendra & Subudi (2019) menemukan bahwa *reward* dan hukuman secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sawitri & Gayatri, (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel *reward* terhadap kepuasan kerja. Muqoyyaroh (2018) menegaskan bahwa *reward* memiliki kemampuan untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Muhammad & Mutmainah (2020) menyatakan bahwa implementasi sistem *reward* yang efektif dapat berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan

Dengan demikian, dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem penghargaan (*reward*) berpotensi signifikan dalam meningkatkan kinerja individu di berbagai konteks organisasi.

H1 : *Reward system* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.5.2. Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja.

Ali & Saputra (2023) menemukan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir. Winandar et al (2021) juga menunjukkan bahwa budaya kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Muhammad & Mutmainah (2020) meneliti bahwa budaya kerja memiliki

pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Irfan (2022) juga mendukung bahwa budaya kerja yang kuat dapat mendorong kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja yang baik dapat berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di organisasi. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.5.3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

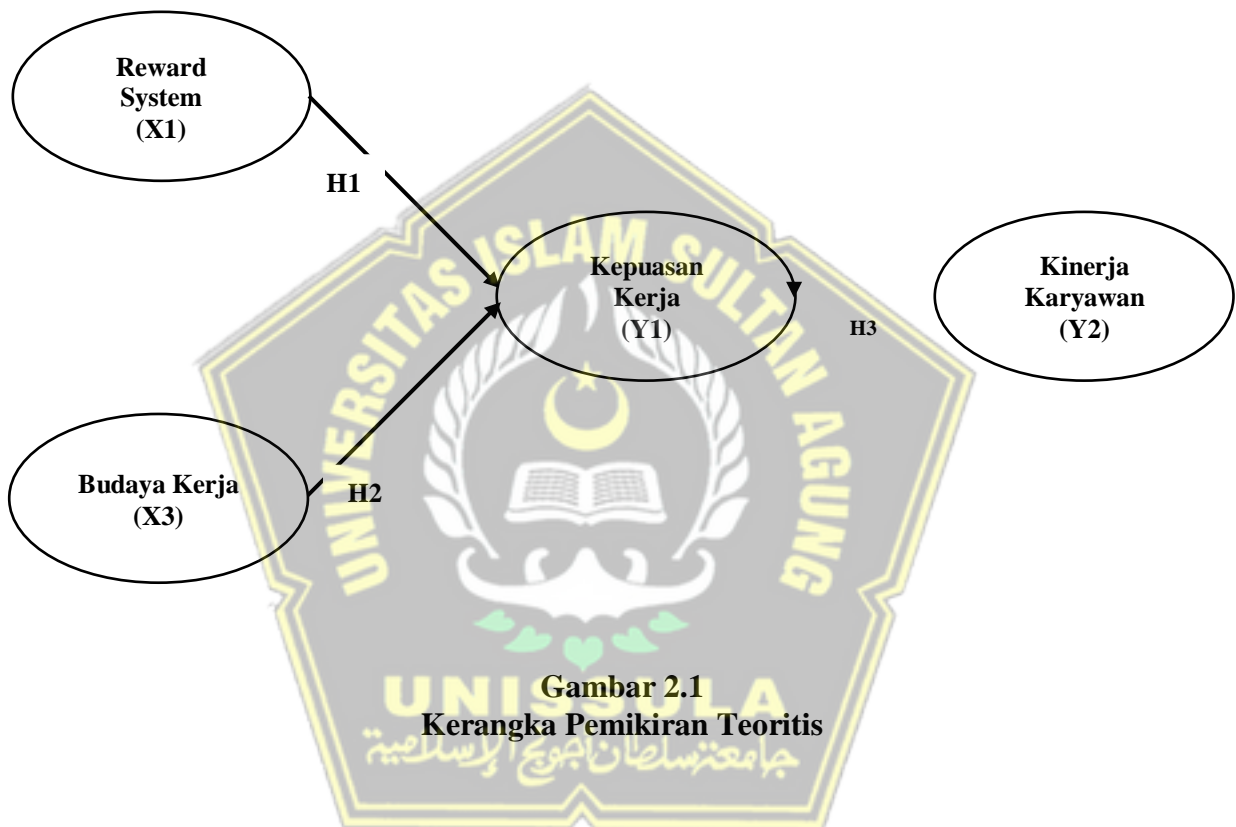
Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi (Sutrisno et al., 2022). Sufiyati et al (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dan penelitian oleh Nurrohmat & Lestari (2021) serta Suryawan & Salsabilla (2022) juga mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai yang baik dapat berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di organisasi. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka model empirik Kerangka Pemikiran Teoritis, nampak pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Singarimbun (2001) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *Explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang baik ASN maupun Non ASN sebanyak 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait

dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut:

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience*

sampling (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan beberapa jenis data. Jenis-jenis data dan metode pengumpulannya adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam hal ini data primer adalah tanggapan karyawan yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini. Metode yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dan wawancara.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diusahakan sendiri oleh peneliti, dengan memanfaatkan data-data yang telah disediakan oleh pihak lain. Data sekunder yang digunakan ini adalah data gambaran umum Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

3.4. Metode Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dari responden (sumber data primer) dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket. Angket dipergunakan untuk memperoleh data mengenai variabel efisiensi, budaya kerja, kepuasan kerja, *reward system* dan kinerja karyawan. Adapun teknik pengumpulan data ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada 135 pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Variabel eksogendan endogen yaitu efisiensi, budaya kerja, kepuasan kerja, *reward system* dan kinerja karyawan. Definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	Kinerja karyawan Seberapa baik seorang karyawan memenuhi permintaan pekerjaan yang menjadi tugas dan wewenangnya baik secara kualitatif maupun kuantitatif.	1. kualitas kerja, 2. kuantitas kerja, 3. keandalan, 4. sikap. (Mangkunegara, 2005)	Skala semantik Likert 1 s/d 5
2.	Budaya kerja Seperangkat nilai, norma, dan kepercayaan yang membawa dampak positif bagi peningkatan produktivitas kerja dan keberhasilan perusahaan atau organisasi.	1. menciptakan pengetahuan bersama, 2. menumbuhkan kedisiplinan, 3. ramah dan santun, 4. melakukan manajemen PDCA,	Skala semantik Likert 1 s/d 5

		5. menciptakan lingkungan yang nyaman. (Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 127/KMK.01/2013 tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2013 tanggal 3 April 2013)	
3.	Reward system Sistem yang dirancang dan diterapkan oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi, pencapaian, atau perilaku yang diinginkan baik secara finansial maupun non finansial.	1. upah, 2. gaji, 3. insentif, 4. tunjangan, 5. penghargaan interpersonal. (Kadarisman, 2012)	Skala semantik Likert 1 s/d 5
4.	Kepuasan kerja Sikap umum sebagai akibat dari berbagai sikap khusus terhadap beberapa faktor pekerjaan, karakter individu dan keterkaitan dengan kelompok di luar lingkungan pekerjaan.	a. <i>Work It self</i> b. <i>Rewards and recognition</i> c. <i>Coworker</i> d. <i>Promotion and Incentives</i> (Judge et al., 2000)	Skala semantik Likert 1 s/d 5

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu Menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping

itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

a. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 : a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4y_1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk

lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

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

- c. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

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

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifatumumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah:

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni:

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

b. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{tabel} = 1,996$

$$Df = (n-k)$$

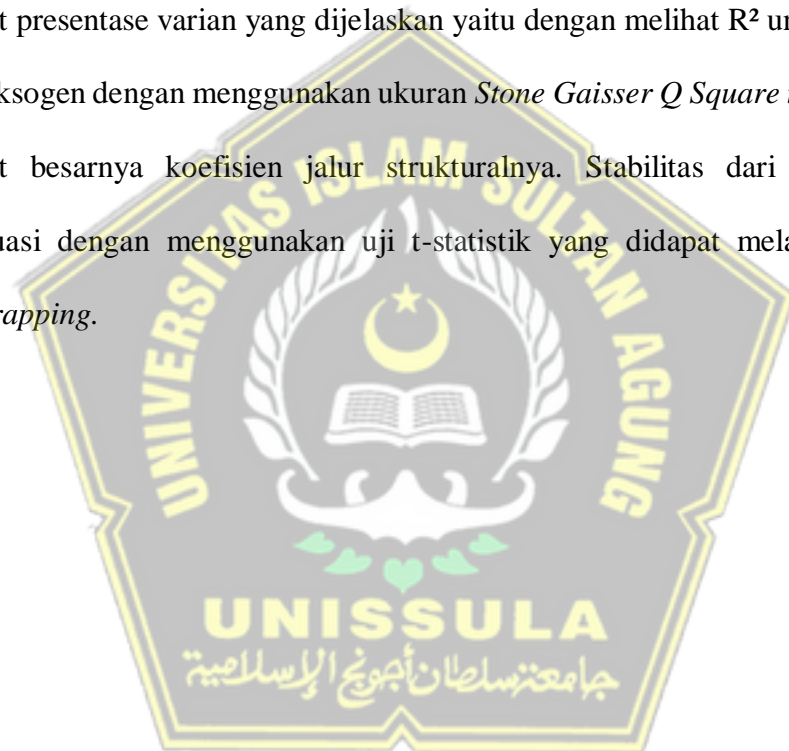
3) Kriteria pengujian

$$H_0 \text{ diterima bila } -t^{tabel} \leq t^{hitung} \leq t^{tabel}$$

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t^{hitung} \geq t^{tabel} \text{ atau } t^{hitung} \leq -t^{tabel}$$

c. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN maupun non ASN yang bekerja di SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 16 - 26 September 2025. Analisis deskripsi responden terdiri dari informasi terkait karakteristik responden yang dilihat dari faktor jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Data primer yang diolah kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1 – 4.4.

4.1.1. Jenis Kelamin

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menurut jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	107	79.3
Perempuan	28	20.7
Total	135	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 107 orang (79,3%), sedangkan perempuan sebanyak 28 orang (20,7%). Komposisi ini menggambarkan bahwa struktur tenaga kerja di lingkungan Bea dan Cukai masih didominasi oleh pegawai laki-laki. Kondisi tersebut wajar

mengingat banyaknya bidang pekerjaan di instansi ini yang menuntut aktivitas lapangan, ketahanan fisik, serta tanggung jawab operasional yang tinggi seperti pengawasan barang dan pelayanan kepabeanaan. Dominasi laki-laki ini juga dapat berimplikasi pada gaya kerja yang lebih tegas dan kompetitif, yang berpotensi mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui orientasi pada hasil dan ketepatan waktu.

4.1.2. Usia

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menurut tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 30 tahun	54	40.0
31 - 40 tahun	53	39.3
41 - 50 tahun	20	14.8
51 - 65 tahun	8	5.9
Total	135	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.2 diketahui bahwa responden terbanyak berada pada kelompok < 30 tahun sebanyak 54 orang (40%), diikuti oleh kelompok 31–40 tahun sebanyak 53 orang (39,3%), sedangkan kelompok 41–50 tahun sebanyak 20 orang (14,8%), dan 51–65 tahun sebanyak 8 orang (5,9%). Proporsi tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai tergolong dalam usia produktif awal dan menengah. Dominasi usia muda mencerminkan adanya potensi besar dalam hal inovasi, kemampuan adaptasi terhadap teknologi informasi, serta penerimaan terhadap perubahan dalam lingkungan kerja. Hal ini menjadi modal penting bagi organisasi

dalam mengembangkan kinerja karyawan yang lebih adaptif dan responsif terhadap tuntutan pelayanan publik modern, khususnya di era digitalisasi administrasi kepebeanaan.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menurut pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	3	2.2
DI-DIII	52	38.5
S1	62	45.9
S2	18	13.3
Total	135	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 62 orang (45,9%), diikuti oleh DI-DIII sebanyak 52 orang (38,5%), S2 sebanyak 18 orang (13,3%), dan SMA sebanyak 3 orang (2,2%). Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki tingkat pendidikan tinggi yang relevan dengan kebutuhan profesionalisme dalam birokrasi publik. Pendidikan yang memadai memberikan bekal kognitif dan analitis yang lebih baik dalam memahami peraturan, melaksanakan prosedur kepebeanaan, dan memberikan pelayanan berkualitas. Tingginya proporsi pegawai berpendidikan sarjana dan pascasarjana diharapkan mampu meningkatkan kompetensi individu, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.1.4. Lama Bekerja

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menurut lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Menurut Masa kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 2 tahun	9	6.7
3 - 5 tahun	30	22.2
6 - 7 tahun	40	29.6
> 10 tahun	56	41.5
Total	135	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa responden terbanyak memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 56 orang (41,5%), diikuti oleh masa kerja 6–7 tahun sebanyak 40 orang (29,6%), 3–5 tahun sebanyak 30 orang (22,2%), dan kurang dari 2 tahun sebanyak 9 orang (6,7%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki tingkat pengalaman yang tinggi dalam bidang tugasnya. Pengalaman kerja yang panjang mencerminkan tingkat pemahaman mendalam terhadap prosedur internal, budaya kerja, serta etika pelayanan publik. Kombinasi antara pengalaman kerja dan usia produktif menjadikan lingkungan kerja Bea dan Cukai sebagai institusi yang relatif stabil secara kompetensi, yang memungkinkan terwujudnya kinerja karyawan yang konsisten, efisien, dan profesional dalam mendukung pencapaian target organisasi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	Reward system		
	1. Upah,	3.91	0.75
	2. Gaji,	3.93	0.75
	3. Insentif,	3.99	0.73
	4. Tunjangan,	3.85	0.76
	5. Penghargaan interpersonal.	3.95	0.79
	Mean keseluruhan	3.93	
b	Budaya kerja		
	1. Menciptakan pengetahuan bersama,	4.10	0.74
	2. Menumbuhkan kedisiplinan,	4.04	0.76
	3. Ramah dan santun,	3.99	0.73
	4. Melakukan manajemen pdca,	4.04	0.75
	5. Menciptakan lingkungan yang nyaman.	4.04	0.80
	Mean keseluruhan	4.04	
c	Kepuasan kerja		
	1. Work It self	4.04	0.87
	2. Rewards and recognition	4.05	0.82
	3. Coworker	4.16	0.76
	4. Promotion and Incentives	4.10	0.85
	Mean keseluruhan	4.07	
d	Kinerja karyawan		
	1. Kualitas kerja,	4.01	0.66
	2. Kuantitas kerja,	4.02	0.71

	3. Keandalan,	4.15	0.70
	4. Sikap	4.04	0.70
	Mean keseluruhan	4.01	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5,

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Reward System memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,93, yang termasuk dalam kategori tinggi (3,67–5,00). Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang telah berjalan dengan baik, baik dari aspek finansial maupun non-finansial. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah “penghargaan interpersonal” (3,95), yang menggambarkan bahwa karyawan merasa cukup diakui dan dihargai atas kontribusi yang mereka berikan dalam pekerjaan. Sebaliknya, indikator dengan nilai mean terendah adalah “tunjangan” (3,85) yang menunjukkan bahwa aspek pengelolaan penghargaan berbasis evaluasi dan perbaikan berkelanjutan masih dapat ditingkatkan. Secara umum, sistem reward yang baik mendorong motivasi dan loyalitas pegawai, sehingga berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Nilai rata-rata keseluruhan untuk variabel Budaya Kerja adalah 4,04, termasuk dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa budaya kerja di lingkungan Bea dan Cukai tergolong positif dan sudah membentuk perilaku kerja yang produktif. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “menciptakan pengetahuan bersama” (4,10), mencerminkan adanya kolaborasi dan berbagi informasi antarpegawai dalam pelaksanaan tugas. Sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah “ramah dan santun” (3,99), yang mengindikasikan masih perlunya peningkatan dalam siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut

kerja secara sistematis. Budaya kerja yang baik berperan penting dalam membangun disiplin, tanggung jawab, serta etika kerja yang kuat—faktor-faktor yang secara langsung meningkatkan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,07, termasuk dalam kategori tinggi, yang berarti bahwa secara umum karyawan merasa puas terhadap kondisi pekerjaan mereka. Indikator dengan mean tertinggi adalah “cowoker” (4,16), menunjukkan bahwa pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan menarik, menantang, dan sesuai dengan kemampuan mereka. Adapun indikator dengan nilai terendah adalah “work it self” (4,04), yang menunjukkan bahwa meskipun sistem penghargaan sudah baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal penghargaan atas prestasi kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berpotensi memperkuat komitmen dan motivasi karyawan, yang selanjutnya meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja dalam organisasi.

Rata-rata skor variabel Kinerja Karyawan secara keseluruhan adalah 4,01, yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah menunjukkan performa kerja yang baik dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah “keandalan” (4,15), yang mencerminkan bahwa karyawan memiliki konsistensi dan tanggung jawab tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Sementara indikator dengan nilai mean terendah adalah “kualitas kerja” (4,01), yang menandakan perlunya peningkatan pada aspek produktivitas atau jumlah output yang dihasilkan. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai Bea dan Cukai Semarang memiliki kinerja yang

solid dan profesional, ditopang oleh budaya kerja yang baik, kepuasan kerja yang tinggi, serta sistem penghargaan yang mendorong motivasi.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Reward system

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Reward system direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Reward system sebagai berikut:

Tabel 4.6
Outer Loading Konstruk Reward system

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1_1	Upah,	0.889	Valid
X1_2	Gaji,	0.739	Valid
X1_3	Insentif,	0.791	Valid

X1_4	Tunjangan,	0.898	Valid
X1_5	Penghargaan interpersonal.	0.919	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Reward system berada pada rentang nilai 0,739 – 0,919 atau lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Reward system (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Upah, Gaji, Insentif, Tunjangan, Penghargaan interpersonal.

2. Evaluasi Model Budaya kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Budaya kerja direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Budaya kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7
Outer Loading Konstruk Budaya kerja

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X2_1	Menciptakan pengetahuan bersama,	0.860	Valid
X2_2	Menumbuhkan kedisiplinan,	0.937	Valid
X2_3	Ramah dan santun,	0.940	Valid
X2_4	Melakukan manajemen pdca,	0.935	Valid
X2_5	Menciptakan lingkungan yang nyaman.	0.844	Valid

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Budaya kerja berada pada rentang nilai 0,844 – 0,940 atau lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Budaya kerja (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara

convergent oleh indikator Menciptakan pengetahuan bersama, Menumbuhkan kedisiplinan, Ramah dan santun, Melakukan manajemen PDCA, dan Menciptakan lingkungan yang nyaman.

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kepuasan kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan kerja direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8
Outer Loading Konstruk Kepuasan kerja

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y1_1	<i>Work It self</i>	0.905	Valid
Y1_2	<i>Rewards and recognition</i>	0.850	Valid
Y1_3	<i>Coworker</i>	0.871	Valid
Y1_4	<i>Promotion and Incentives</i>	0.874	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepuasan kerja berada pada rentang nilai 0,874 – 0,905 atau lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Work It self*, *Rewards and recognition*, *Coworker*, *Promotion and Incentives*.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja karyawan

Pengukuran variabel Kinerja karyawan dalam hal ini direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat

dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.9
Outer Loading Konstruk Kinerja karyawan

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y2_1	Kualitas kerja,	0.912	Valid
Y2_2	Kuantitas kerja,	0.846	Valid
Y2_3	Keandalan,	0.796	Valid
Y2_4	Sikap	0.920	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja karyawan berada pada rentang nilai 0,796 – 0,920 atau lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja karyawan mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Keandalan, dan Sikap.

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Untuk menilai keberadaan validitas diskriminan diantaranya adalah dengan melihat kriteria Fornell dan Larcker, heterotrait-monotrait (HTMT) ratio dan cross loading. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Metode Fornell dan Larcker menyatakan bahwa suatu konstruk memiliki varians yang lebih besar dengan indikatornya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Untuk menguji persyaratan ini, AVE setiap konstruk harus lebih tinggi daripada korelasi kuadrat tertinggi dengan konstruk lainnya (Hair, et al, 2014). Hasil uji ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.10
Nilai Uji Validitas Diskriminan dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Budaya kerja	Kepuasan kerja	Kinerja karyawan	Reward system
Budaya kerja	0.904			
Kepuasan kerja	0.602	0.875		
Kinerja karyawan	0.630	0.801	0.870	
Reward system	0.525	0.657	0.612	0.850

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.10 menyajikan hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* dimana nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11
Nilai Uji Validitas Diskriminan dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kepuasan kerja <-> Budaya kerja	0.652
Kinerja karyawan <-> Budaya kerja	0.688
Kinerja karyawan <-> Kepuasan kerja	0.894
Reward system <-> Budaya kerja	0.568
Reward system <-> Kepuasan kerja	0.725
Reward system <-> Kinerja karyawan	0.681

Sumber : Olah data dengan SmartPLS (2025)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Pilihan lain untuk memverifikasi validitas diskriminan adalah dengan memeriksa crossloading indikator-indikatornya. Metode ini mensyaratkan bahwa

loading setiap indikator pada konstruknya lebih tinggi daripada crossloading pada konstruk lainnya (Hair, et al, 2014). Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12
Nilai *Cross Loading*

	Budaya kerja	Kepuasan kerja	Kinerja karyawan	Reward system
X1_1	0.445	0.569	0.489	0.889
X1_2	0.408	0.558	0.616	0.739
X1_3	0.449	0.479	0.498	0.791
X1_4	0.429	0.581	0.465	0.898
X1_5	0.498	0.591	0.532	0.919
X2_1	0.860	0.551	0.555	0.564
X2_2	0.937	0.540	0.588	0.426
X2_3	0.940	0.519	0.573	0.385
X2_4	0.935	0.548	0.582	0.403
X2_5	0.844	0.555	0.548	0.584
Y1_1	0.517	0.905	0.725	0.666
Y1_2	0.476	0.850	0.685	0.553
Y1_3	0.537	0.871	0.699	0.471
Y1_4	0.575	0.874	0.696	0.599
Y2_1	0.545	0.688	0.912	0.576
Y2_2	0.553	0.715	0.846	0.513
Y2_3	0.524	0.621	0.796	0.427
Y2_4	0.570	0.754	0.920	0.599

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari Data primer yang diolah yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga

semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. Cronbach alpha

Cronbach's Alpha mengukur reliabilitas internal, tetapi dengan asumsi bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Cronbach's Alpha lebih konservatif dibandingkan dengan Composite Reliability, dan sering digunakan sebagai tolak ukur awal untuk menilai reliabilitas konstruk. Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. Composite Reliability.

Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas internal dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk dalam model PLS. CR memberikan estimasi yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan bobot (weight) dari setiap indikator dalam model. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

c. Average Variance Extracted (AVE)

AVE mengukur seberapa besar variabilitas yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan variabilitas total yang dihasilkan oleh indikator-indikatornya. Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya kerja	0.944	0.957	0.818
Kepuasan kerja	0.898	0.929	0.766
Kinerja karyawan	0.892	0.925	0.757
Reward system	0.902	0.928	0.723

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Dengan demikian hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik, sehingga dapat digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk melihat apakah terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Budaya kerja -> Kepuasan kerja	1.38 0
Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	1.00 0
Reward system -> Kepuasan kerja	1.38 0

Tabel 4.16 hasil di atas memperlihatkan bahwa hasil uji multikolinieritas pada model penelitian ini dimana nilai VIF seluruh variabel tidak melebihi nilai 5. Sesuai dengan syarat yang ditetapkan bahwa pada kondisi tersebut tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas dalam model yang terbentuk.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Uji kesesuaian model dalam analisis PLS digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model struktural mendukung hipotesis yang diajukan dan memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel dependen. Ukuran statistic yang dapat dipakai untuk menentukan kesesuaian model yang diajukan diantaranya yaitu R square dan Q square (Hair et al., 2019).

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model.

Intepretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14 Nilai *R-Square*

	R-square
Kepuasan kerja	0.522
Kinerja karyawan	0.642

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model Kepuasan kerja sebesar 0,522 artinya variabel Kepuasan kerja dapat dijelaskan 52,2% oleh variabel Reward system dan Budaya kerja. Sedangkan sisanya 41,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,522) berada di nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Reward system dan Budaya kerja memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel Kepuasan kerja.

Nilai R square Kinerja karyawan sebesar 0,642 artinya Kinerja karyawan dapat dijelaskan 64,2% oleh variabel Reward system, Budaya kerja, dan Kepuasan kerja, sedangkan sisanya 35,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,642) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Reward system, Budaya kerja, dan Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang besar terhadap Kinerja karyawan.

4.4.2. *Q square*

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel

endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. *Q square* di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai *Q square* dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai *Q square* 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai *Q square* 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai *Q square* >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai *Q-Square* untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Nilai *Q-square*

	<i>Q-Suare (Q²)</i>
Kepuasan kerja	0.390
Kinerja karyawan	0.476

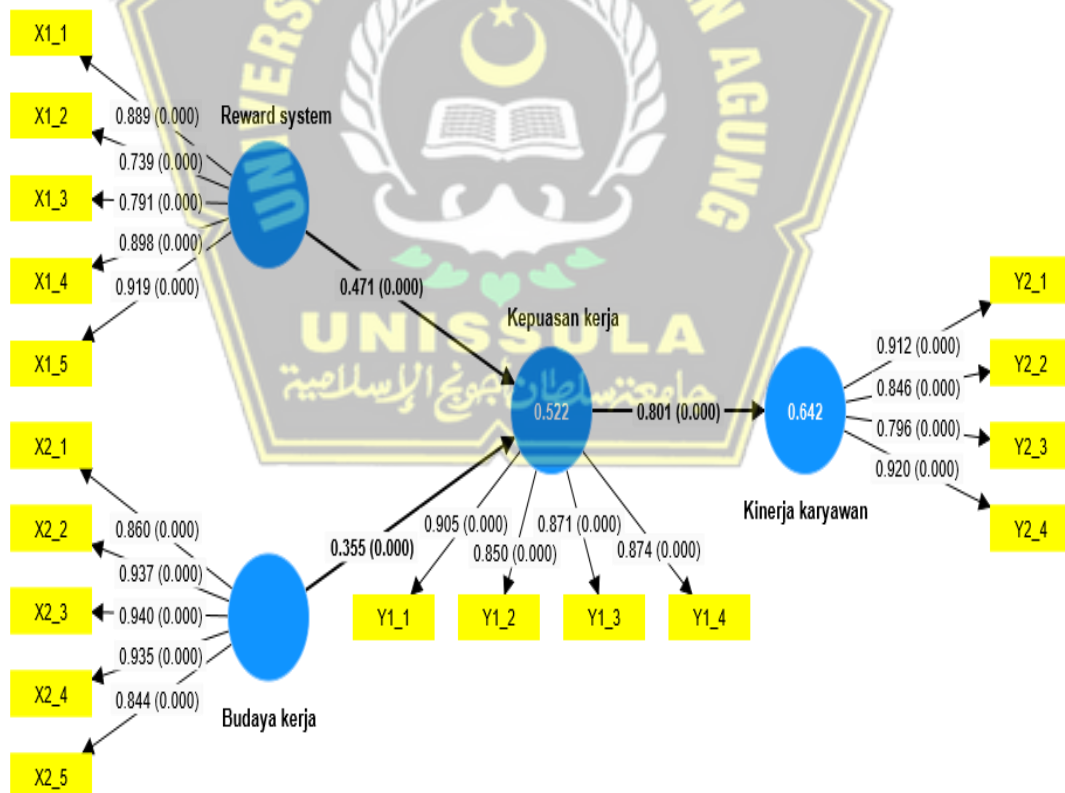
Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Nilai *Q-square (Q²)* untuk variabel Kepuasan kerja sebesar 0,390 berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kepuasan kerja termasuk baik. Pada variabel Kinerja karyawan diperoleh nilai *Q-square* sebesar 0,476 yang menunjukkan nilai *Q square* berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja karyawan termasuk baik. Kedua nilai *Q square* berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Reward system, Budaya kerja, Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Data primer yang diolah tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.

Full Inner Model SEM-PLS dengan Mediasi

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.15 *Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya kerja -> Kepuasan kerja	0.355	0.353	0.071	5.001	0.000
Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0.801	0.803	0.030	26.301	0.000
Reward system -> Kepuasan kerja	0.471	0.473	0.072	6.519	0.000

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Berdasarkan Data primer yang diolah dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Reward system berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,471. Nilai tersebut membuktikan bahwa Reward system berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hasil ini juga diperkuat dengan nilai t_{hitung} (6,519) >

t_{tabel} (1,96) dan nilai p (0,000) < 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Reward system terhadap Kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Reward system berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja dapat **diterima**

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Budaya kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,355. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh positif Budaya kerja terhadap Kepuasan kerja. Hasil uji t memperlihatkan nilai thitung (5,001) > t_{tabel} (1,96) dengan nilai p (0,000) < 0,05. Hal ini berarti Budaya kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Budaya kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja dapat **diterima**

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,801. Nilai tersebut membuktikan bahwa Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat dengan nilai thitung (26,301) > t_{tabel} (1,96) serta nilai p (0,000) < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan dapat **diterima**

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai

berikut:

Tabel 4.16
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
1	H1 : Reward system berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	0.471	6.519	0.000	Diterima
2	H2 : Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	0.355	5.001	0.000	Diterima
3	H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	0.801	26.301	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ atau $p < 0,05$

4.5.2. Analisis Indirect Effect

Pengujian *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh Reward system dan Budaya kerja terhadap variabel Kinerja karyawan melalui mediasi Kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Budaya kerja -> Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0.284	4.619	0.000	Signifikan
Reward system -> Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0.377	6.417	0.000	Signifikan

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara Reward system terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja diperoleh nilai original sample

estimate sebesar 0,377. Nilai ini menunjukkan bahwa Reward system dapat meningkatkan Kinerja karyawan apabila dimediasi oleh Kepuasan kerja. Hasil pengujian memperlihatkan nilai thitung (6,417) > ttabel (1,96) dan nilai p (0,000) < 0,05. Dengan demikian, Kepuasan kerja terbukti memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Reward system terhadap Kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik Reward system yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan karyawan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pada pengujian pengaruh tidak langsung Budaya kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,284. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh positif Budaya kerja terhadap Kinerja karyawan dengan mediasi Kepuasan kerja. Hasil pengujian juga memperlihatkan nilai thitung (4,619) > ttabel (1,96) dan nilai p (0,000) < 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan Budaya kerja terhadap Kinerja karyawan. Artinya, budaya kerja yang baik dalam organisasi mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, sehingga hal ini berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan kerja.

Penelitian ini membuktikan bahwa *Reward system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hasil ini juga diperkuat dengan hasil

penelitian Muhammad & Mutmainah (2020) menyatakan bahwa implementasi sistem *reward* yang efektif dapat berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan

Reward system pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Upah, Gaji, Insentif, Tunjangan, Penghargaan interpersonal. Lima aspek tersebut mampu meningkatkan Kepuasan kerja yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Work It self, Rewards and recognition, Coworker, Promotion and Incentives*.

Variabel Reward System memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator Penghargaan Interpersonal, sedangkan variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai tertinggi pada indikator Work Itself. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas penghargaan yang diberikan dalam bentuk hubungan interpersonal maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri.

Artinya, penghargaan yang bersifat personal dan bersumber dari interaksi sosial di tempat kerja mampu memberikan makna positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan tidak hanya merasa dihargai secara formal melalui kompensasi, tetapi juga secara emosional dan sosial, sehingga mereka memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, menantang, dan memuaskan. Dengan kata lain, penghargaan interpersonal berperan penting dalam membangun makna intrinsik dari pekerjaan, yang pada akhirnya memperkuat rasa puas, komitmen, dan motivasi kerja individu.

Variabel *Reward System* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Gaji*, sementara pada variabel Kepuasan Kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Rewards and Recognition*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas atau keadilan dalam pemberian gaji akan berkontribusi positif terhadap kepuasan karyawan terhadap penghargaan dan pengakuan yang mereka terima di tempat kerja.

Artinya, meskipun gaji memiliki pengaruh paling lemah dibanding indikator lain dalam sistem penghargaan, faktor ini tetap menjadi dasar penting yang membentuk persepsi keadilan dan keseimbangan dalam sistem penghargaan secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa gaji mereka sesuai dengan beban kerja dan kontribusi yang diberikan, maka mereka akan lebih mudah menghargai bentuk penghargaan non-finansial lainnya seperti pujian, penghargaan prestasi, atau pengakuan dari atasan. Sebaliknya, apabila gaji dianggap tidak memadai, maka bentuk penghargaan lainnya akan kehilangan makna dan berdampak pada turunnya kepuasan kerja secara umum.

4.6.2. Pengaruh budaya kerja terhadap Kepuasan kerja.

Budaya kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hasil ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Ali & Saputra (2023) menemukan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir.

Pengukuran Budaya kerja dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Menciptakan pengetahuan bersama, Menumbuhkan kedisiplinan, Ramah dan santun, Melakukan manajemen PDCA dan Menciptakan lingkungan yang nyaman. Lima aspek tersebut mampu meningkatkan Kepuasan kerja yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Work It self, Rewards and recognition, Coworker, Promotion and Incentives*.

Variabel budaya kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah sikap ramah dan santun, sedangkan pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai tertinggi adalah aspek pekerjaan itu sendiri (work itself). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keramahan dan kesantunan yang ditunjukkan oleh individu dalam lingkungan kerja, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang dirasakan terhadap pekerjaannya. Artinya, perilaku yang sopan, menghargai rekan kerja, dan mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis berperan penting dalam menumbuhkan rasa bangga, nyaman, dan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, nilai-nilai budaya kerja yang positif tidak hanya mempererat hubungan antarpegawai, tetapi juga meningkatkan kepuasan intrinsik terhadap pekerjaan itu sendiri.

Artinya, kemampuan organisasi dalam membangun suasana kerja yang nyaman memiliki pengaruh penting terhadap tingkat kepuasan karyawan terhadap penghargaan dan pengakuan yang mereka terima. Ketika lingkungan kerja dirasakan kondusif—baik dari segi hubungan antarpegawai, fasilitas

kerja, maupun iklim psikologis—maka penghargaan yang diberikan oleh organisasi, baik dalam bentuk material maupun non-material, akan lebih bermakna dan diapresiasi oleh karyawan. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja tidak nyaman, penghargaan seperti gaji atau pengakuan cenderung kehilangan nilai motivasionalnya. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kenyamanan, tetapi juga memperkuat persepsi keadilan dan penghargaan yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja secara keseluruhan.

4.6.3. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan.

Penelitian membuktikan bahwa Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi (Sutrisno et al., 2022).

Pengukuran variabel Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Work It self, Rewards and recognition, Coworker, Promotion and Incentives*. Empat aspek tersebut berkontribusi signifikan dalam mendorong peningkatan Kinerja karyawan yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Keandalan, dan Sikap.

Variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *work itself*, sedangkan pada variabel kinerja karyawan, indikator dengan nilai tertinggi adalah *sikap*. Temuan ini

mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya secara intrinsik—seperti rasa bermakna, tantangan, serta kesempatan untuk berkembang—maka semakin positif pula sikap yang ditunjukkan dalam bekerja. Dengan kata lain, ketika individu menikmati dan menghargai pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan etos kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Variabel kepuasan kerja yang memiliki nilai *outer loading* terendah terdapat pada indikator *rewards and recognition*, sedangkan pada variabel kinerja karyawan, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *keandalan*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja yang bersumber dari penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan akan berkontribusi pada peningkatan keandalan dalam bekerja. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa dihargai dan diakui atas hasil kerja mereka, muncul dorongan untuk menunjukkan tanggung jawab dan konsistensi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas. Penghargaan dan pengakuan yang tepat tidak hanya memperkuat motivasi intrinsik, tetapi juga menumbuhkan rasa bangga dan kepemilikan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan keandalan dan stabilitas kinerja individu di lingkungan kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian maka dapat di simpulkan jawaban atas pertanyaan penelitian yang ada adalah sebagaimana berikut:

- 1) Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komponen-komponen seperti upah, gaji, insentif, tunjangan, dan penghargaan interpersonal terbukti berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan sumber daya manusia terhadap aspek pekerjaan itu sendiri, penghargaan dan pengakuan yang diterima, hubungan dengan rekan kerja, serta peluang promosi dan insentif yang tersedia.
- 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Aspek-aspek budaya kerja seperti pembentukan pengetahuan bersama, penegakan kedisiplinan, sikap ramah dan santun, penerapan manajemen PDCA, serta terciptanya lingkungan kerja yang nyaman terbukti berperan dalam meningkatkan tingkat kepuasan sumber daya manusia terhadap pekerjaannya.
- 3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan sumber daya manusia yang tinggi terhadap aspek pekerjaan itu sendiri, penghargaan dan pengakuan yang diterima, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan

promosi dan insentif terbukti berperan penting dalam meningkatkan kualitas, kuantitas, keandalan, dan sikap kerja karyawan secara keseluruhan.

5.2. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat berbagai teori motivasi dan perilaku organisasi yang menjelaskan hubungan antara sistem penghargaan, budaya kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Temuan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja mendukung teori Herzberg tentang faktor motivator, di mana penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan hubungan interpersonal memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan intrinsik. Selain itu, hasil ini juga menegaskan relevansi teori keadilan Adams (Equity Theory), bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi menjadi dasar penting bagi munculnya kepuasan dan komitmen kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan konsep *organizational culture* dan *social exchange theory*. Temuan bahwa sikap ramah dan santun memiliki kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai-nilai sosial dan etika dalam interaksi kerja berperan sebagai faktor psikologis penting dalam membentuk kepuasan intrinsik. Hal ini memperluas pemahaman bahwa budaya kerja bukan hanya berfungsi sebagai sistem nilai, tetapi juga sebagai mekanisme yang memediasi hubungan sosial dan menciptakan kesejahteraan psikologis di tempat kerja.

Terakhir, hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan memberikan dukungan empiris terhadap *Job Satisfaction–Performance Hypothesis* dan *Self-Determination Theory*. Kepuasan kerja terbukti menjadi faktor psikologis yang memperkuat motivasi intrinsik dan mendorong perilaku kerja positif seperti keandalan, tanggung jawab, dan sikap profesional. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya teori motivasi kerja modern dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti imbalan dan budaya organisasi, tetapi juga berperan sebagai jembatan penting yang menghubungkan faktor-faktor psikologis dan kontekstual terhadap peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa langkah strategis yang dapat diambil oleh manajemen untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia melalui penguatan indikator-indikator utama dari setiap variabel penelitian.

1. Pada variabel *Reward System*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Penghargaan Interpersonal*, sedangkan yang terendah adalah *Gaji*. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk penghargaan yang bersifat personal dan sosial, seperti apresiasi langsung dari pimpinan, ucapan terima kasih, atau pengakuan atas prestasi, telah berjalan efektif dan perlu dipertahankan. Namun, aspek gaji perlu ditingkatkan, baik dari sisi keadilan, transparansi, maupun kesesuaian dengan beban kerja dan kinerja. Manajemen disarankan

untuk melakukan evaluasi berkala terhadap struktur gaji agar tetap kompetitif dan mampu menjaga motivasi serta retensi karyawan.

2. Pada variabel *Budaya Kerja*, indikator *Ramah dan Santun* memiliki nilai *outer loading* tertinggi, sementara indikator *Menciptakan Lingkungan yang Nyaman* berada pada posisi terendah. Ini berarti budaya sopan santun dan hubungan interpersonal di lingkungan kerja telah terbentuk dengan baik dan perlu terus dipelihara melalui pelatihan etika kerja dan komunikasi positif. Di sisi lain, manajemen perlu memperkuat aspek kenyamanan lingkungan kerja, baik dari sisi fisik (fasilitas, tata ruang, kebersihan) maupun psikologis (iklim kerja yang terbuka dan saling menghargai), agar karyawan dapat bekerja secara optimal dan merasa lebih betah di tempat kerja.
3. Pada variabel *Kepuasan Kerja*, indikator *Work Itself* menunjukkan nilai tertinggi, sedangkan *Rewards and Recognition* menunjukkan nilai terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan sudah merasakan makna positif dari pekerjaan mereka, sehingga aspek ini perlu dipertahankan melalui pemberian tantangan, peluang pengembangan diri, dan otonomi dalam bekerja. Namun, penghargaan dan pengakuan masih perlu ditingkatkan, misalnya dengan memperbaiki sistem apresiasi berbasis kinerja, memberikan penghargaan atas pencapaian individu maupun tim, serta memastikan bahwa setiap kontribusi karyawan mendapat pengakuan yang layak.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

1. Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada objek dan responden dalam satu instansi atau organisasi tertentu, sehingga hasilnya mungkin belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke konteks organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda, seperti ukuran perusahaan, jenis industri, atau budaya organisasi.
2. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner berbasis persepsi, sehingga hasilnya sangat bergantung pada kejujuran dan subjektivitas responden. Kondisi ini berpotensi menimbulkan *response bias*, seperti kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan harapan organisasi (*social desirability bias*).
3. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional*, sehingga hubungan antarvariabel hanya menggambarkan kondisi pada satu periode waktu. Pendekatan ini belum mampu menjelaskan dinamika perubahan kepuasan kerja atau kinerja karyawan dalam jangka panjang.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, terdapat beberapa arah pengembangan penelitian yang dapat dilakukan pada studi berikutnya.

1. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas objek kajian dengan melibatkan berbagai sektor atau organisasi yang berbeda, seperti sektor

publik, swasta, dan lembaga nirlaba. Pendekatan komparatif ini akan memberikan gambaran yang lebih luas mengenai bagaimana sistem penghargaan, budaya kerja, dan kepuasan kerja berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan pada konteks organisasi yang beragam.

2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan kepuasan dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu; maupun menggunakan metode *mixed methods*.
3. Mengintegrasikan variabel lain yang berperan sebagai mediator atau moderator, seperti *leadership style*, *perceived organizational support*, *employee engagement*, atau *psychological capital*.



Daftar Pustaka

- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences, 181*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Ali, H., & Saputra, F. (2023). Pengaruh Transparan, Akuntabilitas dan Tanggung Jawab terhadap Good Corporate Governance. *Jurnal Ilmu Multidisplin, 2*(2), 130–139. <https://doi.org/10.38035/jim.v2i2>
- Bakirova Oynura. (2022a). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal, 8*(9), 114–120. www.uzbekscholar.com
- Bakirova Oynura. (2022b). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal, 8*(1), 114–120. www.uzbekscholar.com
- Bernardus, D., Kurniawan, J. E., Murwani, F. D., & Yulianto, J. E. (2023). Star intrapreneurs: characteristics of Indonesian corporate entrepreneurs. *Heliyon, 9*(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12700>
- Day, J. W., Holladay, C. L., Johnson, S. K., & Barron, L. G. (2014). Organizational rewards: Considering employee need in allocation. *Personnel Review, 43*(1), 74–95. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2012-0156>
- Egi Radiansyah, H., & Muhammadiyah Kalianda, S. (2022). PENGARUH BUDAYA KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CABANG WINDU KARSA BAKAUHENI LAMPUNG SELATAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 11*(1).
- Fadhli, A., Komardi, D., & Putra, R. (2022). Commitment, Competence, Leadership Style, and Work Culture on Job Satisfaction and Employee Performance at the Office of the Ministry of Religion, Kampar District. *Journal of Applied Business and Technology (JABT), 3*(1).
- Fernando Nahuway, V., Yohannis Tamaela, E., Administrasi, J., Politeknik, N., Ambon, N., Studi, P., Stia, N., & Perintah, S. (2021). MODEL EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI E-PROCUREMENT SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN PENGGUNA DI PROVINSI MALUKU. *JURNAL MANEKSI, 9*(1).
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems, 121*(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research, 109*, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hayati, N. R., & Nurani, N. (2021). Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 9).
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies, 19*(3), 477–492. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>

- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 3, Issue 1). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Irfan, M. (2022). Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3). <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1315>
- James, D. (1994). Compensation and Rewards. *Adfl*, 38–48. <https://doi.org/10.1632/adfl.25.3.38>
- Jeanson, S., & Michinov, E. (2020). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Johnson, J. S., Friend, S. B., & Esteky, S. (2022). Can rewards induce corresponding forms of theft? Introducing the reward-theft parity effect. *Business Ethics, Environment and Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12433>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Mahendra, I. K., & Subudi, M. (2019). *PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN SISTEM REWARD TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA CV. WIRACANA* (Vol. 8).
- Majken Schultz. (1995). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Walter de Gruyter.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya,.
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2005). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- Mathis., R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Muhammad, A., & Mutmainah, S. (2020). *Pengaruh Sistem Reward dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Implikasinya Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Tenaga Kerja Indonesia di Busan Korea Selatan)* (Vol. 2, Issue 2). <http://ejournal.unsub.ac.id/index.php/keuangan>
- Muhammad Basri, & Rosfiah Aarsal. (2022). PENGARUH EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KERJA PEGAWAI TERHADAP KINERJA ORGANISASI DINAS SOSIAL KOTA KENDARI. *Journal Publicuho*, 5(4), 1127–1138. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.52>
- Mulinbota Moron, L., Herdi, H., Darius, Y., Rangga, P., Akuntansi, P., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2021). PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA

- KARYAWAN KOPERASI SIMPAN PINJAM IKAMALA. *Jurnal Kompetitif*, 12(1), 1–14. <https://ejournal.univ-tridnanti.ac.id/index.php/kompetitif/index>
- Muqoyyaroh, L. (2018). PENGARUH REWARD TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PDAM MAGETAN. *EQUILIBRIUM*, 6(1).
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(2), 82–85. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.419>
- Purnama, Y. H., Tjahjono, K., Assery, S., & Dzakiyullah, R. (2020). THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE IN BANKING COMPANY. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME*, 9(3), 4012–4016. www.ijstr.org
- Rahmadani Lubis, F., & Hanum, F. (2020). *Organizational Culture*.
- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Behtash, E., & Sarani, A. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta*. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- SAPTA, I. K. S., MUAFI, M., & SETINI, N. M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Sawitri, P. I., & Gayatri, G. (2021). Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pelaporan dan Kompetensi Perangkat Desa pada Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(2), 476. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i02.p17>
- Schlesinger, D. (2017). Organizational culture. *2017 Joint Rail Conference, JRC 2017, 511*(Yicemap 2019), 88–91. <https://doi.org/10.1115/JRC2017-2247>
- Serrat, B. O. (2009). A Primer on Organizational Culture. *Sustainable Development, November*, 1–6. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, McLean, P., & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Sufiyati, A., Suwarni, E., & Anggarini, D. R. (2021). PENGARUH FASILITAS KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJAKARYAWAN PT TEDCO AGRI MAKMUR DI LAMPUNG TENGAH. *SMART: Strategy of Management and Accounting through Research and Technology*, 1(1).
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>

- Sutrisno, S., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature Universitas PGRI Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 2022. <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Syahril, R. R., & Nurbiyati, T. (2016). PENGARUH REWARD EKSTRINSIK & INTRINSIK TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *JURNAL RISET MANAJEMEN*, 3(1), 23–37.
- Syam, S. (2020). *Profitability: Jurnal Ilmu Manajemen PENGARUH EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN BANGGAE TIMUR*. 4.
- Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Wardayati, D. D. (2019). THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY. *Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih, Ella Anastasya Sinambela, Samsul Arifin, Arif Rachman Putra, Mila Hariani, Mochamad Irfan, Yusuf Rahman Al Hakim, Fayola Issalillah*, 24(3), 11–28.
- Winandar, F. F., Ketut R Sudiarditha, I., & Susita, D. (2021). Pengaruh Budaya Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Matahari Department Store Tbk. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(1), 83–99. <https://doi.org/10.37339/jurnal>
- Yuwono Pala'langan, A. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.38875>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>