



Mengungkap Optimalisasi Kinerja Pegawai: Peran Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator

Siddiq Fahriady Seban^{1*}, Rahmisyari², Muh.Sabir Mustafa³
^{1,2,3}Magister Manajemen, Universitas Ichsan Gorontalo, Indonesia

Korespondensi Penulis: sabir.unisan12@gmail.com*

Abstract. *This study aims to explore the optimization of employee performance through the influence of organizational culture and work motivation, taking job satisfaction into account as a mediating variable. The research focuses on employees at the Representative Office of Bank Indonesia in Gorontalo Province, representing a public institution with high professional demands. The main issue addressed is the suboptimal employee performance despite the presence of established organizational cultural values and motivational efforts. A quantitative approach was employed using a causal explanatory design, involving the entire population of organic employees (n=35) as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results indicate that organizational culture does not significantly influence employee performance, either directly or through job satisfaction. In contrast, work motivation significantly affects job satisfaction but has no direct effect on performance. Job satisfaction is proven to fully mediate the relationship between work motivation and employee performance. These findings suggest that performance improvement cannot be achieved merely through cultural internalization or motivational efforts, but through the creation of work conditions that foster employees' psychological satisfaction. The conclusion emphasizes the importance of human resource management strategies focused on enhancing job satisfaction as a key to optimizing employee performance, while also contributing theoretically to the development of organizational behavior models in the public sector.*

Keywords: Bank Indonesia; Employee Performance; Job Satisfaction; Organizational Culture; Work Motivation

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi optimalisasi kinerja pegawai melalui pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja, dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian difokuskan pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo yang merepresentasikan institusi publik dengan tuntutan profesionalisme tinggi. Permasalahan yang diangkat adalah belum optimalnya kinerja pegawai meskipun nilai budaya organisasi dan dorongan motivasional telah dibangun. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam desain eksplanatori kausal dengan melibatkan seluruh populasi pegawai organik (n=35) sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara sempurna hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dicapai hanya melalui internalisasi budaya kerja atau pemberian motivasi, tetapi melalui penciptaan kondisi kerja yang mampu membentuk kepuasan psikologis pegawai. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan pentingnya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja sebagai kunci optimalisasi kinerja, serta memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan model perilaku organisasi.

Kata kunci: Bank Indonesia; Budaya Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Motivasi Kerja

1. PENDAHULUAN

Pada lanskap organisasi kontemporer yang ditandai dengan perubahan dinamis dan tuntutan efisiensi tinggi, sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan. Peningkatan kinerja pegawai merupakan isu sentral yang dihadapi hampir semua organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Kinerja pegawai,

yang mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai dalam pelaksanaan tugas, telah terbukti sebagai faktor krusial dalam pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh (Miladi et al., 2023). Beberapa literatur terkini menunjukkan bahwa variabel budaya kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja merupakan determinan penting dalam membentuk kinerja pegawai yang unggul (Hazmi & Nugraha, 2021; Mona & Kurniawan, 2022; Nasruddin et al., 2021). Budaya kerja, sebagai sistem nilai dan norma yang dianut dalam organisasi, berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif. Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, mendorong pegawai untuk mencapai target yang ditetapkan. Sementara itu, kepuasan kerja menjadi refleksi psikologis dari kenyamanan dan penerimaan pegawai terhadap lingkungan kerja dan peran yang mereka emban. Ketiganya memiliki keterkaitan yang erat dan dapat membentuk mekanisme yang saling memperkuat dalam memengaruhi performa pegawai.

Namun demikian, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menciptakan budaya kerja yang adaptif, mempertahankan motivasi kerja yang tinggi, serta memastikan kepuasan kerja yang optimal. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi lemah, motivasi menurun, dan kepuasan kerja rendah, maka kinerja pegawai pun akan terdampak negatif (Akbar et al., 2020; Cao et al., 2025). Tantangan ini juga dialami oleh Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo, yang berdasarkan hasil observasi dan wawancara internal menunjukkan penurunan capaian kinerja satuan kerja dalam beberapa periode terakhir. Kesenjangan tersebut diperparah oleh fenomena pekerjaan rutin yang cenderung monoton, rangkap jabatan akibat keterbatasan formasi, serta kurangnya insentif yang mampu mendorong semangat kerja pegawai. Ketidaksesuaian antara beban kerja dan kapasitas pegawai telah mengarah pada kelelahan kerja, penurunan atensi terhadap pekerjaan, serta ketidaktuntasan dalam menyelesaikan tanggung jawab harian. Peran motivasi dan kepuasan kerja menjadi semakin penting sebagai penggerak internal untuk menjaga kualitas dan efektivitas kinerja pegawai (Steven & Prasetyo, 2020).

Sejumlah studi telah mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian Cao et al., (2025) dalam konteks organisasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang membudayakan pembelajaran organisasi (*learning organization*) berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja individu. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani antara faktor-faktor organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Fasha et al., (2019) menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara simultan

melalui intervensi pada budaya kerja dan motivasi kerja secara bersamaan, dengan penekanan pada nilai-nilai kerja kolaboratif dan penguatan peran atasan sebagai pemberi dukungan kerja.

Budaya kerja yang positif dan terinternalisasi mampu menciptakan loyalitas dan semangat kerja tinggi yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas pegawai (Santoso et al., 2019). Hal ini selaras dengan temuan lain yang menyebutkan bahwa semakin kuat nilai-nilai organisasi diinternalisasi oleh pegawai, semakin besar kinerja yang dihasilkan (Rafiie et al., 2018). *Herzberg's Two-Factor Theory* dalam konteks motivasi kerja tetap relevan hingga kini, sebagaimana ditunjukkan oleh studi kontemporer yang mengonfirmasi bahwa motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan kesempatan berkembang secara signifikan mempengaruhi kepuasan dan kinerja (Dharma, 2018; Shaikh et al., 2019; Sobaih & Hasanein, 2020). Hal ini diperkuat bahwa motivasi kerja berperan penting dalam mendorong produktivitas pegawai melalui pengaruh langsung dan mediasi terhadap variabel perilaku kerja lainnya (Saluy et al., 2022; Sitopu et al., 2021).

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan penelitian yang masih perlu dijumpai. Sebagian besar studi terdahulu menitikberatkan pada pengaruh langsung antara variabel organisasi dan kinerja pegawai, sementara peran mediasi kepuasan kerja belum banyak dieksplorasi secara sistematis. Selain itu, objek penelitian umumnya masih terbatas pada instansi pelayanan publik daerah, koperasi, atau sektor swasta. Lembaga seperti Bank Indonesia, sebagai entitas strategis dalam sistem keuangan nasional, belum banyak diteliti dalam konteks manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi. Kompleksitas tugas, standar profesionalisme tinggi, dan ekspektasi publik yang besar menjadikan lembaga ini sebagai objek yang tepat untuk menguji relevansi model budaya kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara empiris.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan objek penelitian di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. Penelitian ini memberikan kebaruan dari aspek objek penelitian yang bersifat strategis, yakni lembaga bank sentral di tingkat provinsi dan pendekatan model kausal yang menguji hubungan langsung dan tidak langsung yang belum banyak dikembangkan dari penelitian sebelumnya. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model kinerja pegawai berbasis kepuasan kerja, serta implikasi praktis bagi penguatan kebijakan sumber daya manusia di lembaga publik yang memiliki karakteristik kerja yang menuntut profesionalisme tinggi.

2. TINJAUAN LITERATUR

Denison's Organizational Culture Theory

Teori budaya organisasi dari Denison menempatkan empat dimensi utama sebagai pilar budaya yang memengaruhi efektivitas organisasi yakni keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Elemen ini berfungsi sebagai penggerak utama dalam membentuk perilaku, sikap, serta hasil kerja individu di dalam organisasi (Morejón et al., 2024). Keterlibatan pegawai memperkuat komitmen organisasi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara signifikan (Khalid et al., 2023). Konsistensi memperkuat kohesi sosial dalam organisasi dan menjadi fondasi dalam menciptakan sinergi lintas departemen. Budaya organisasi yang konsisten mampu menciptakan arah perilaku yang seragam sehingga meningkatkan efisiensi internal (Suartama et al., 2024). Organisasi yang adaptif memiliki keunggulan kompetitif melalui respons cepat terhadap dinamika pasar (Starkuté, 2024). Adaptabilitas menciptakan kepuasan kerja dan loyalitas, karena pegawai merasa dihargai ketika pendapat mereka menjadi bagian dari perubahan (B. Wang et al., 2024). Sebuah misi yang kuat tidak hanya menjadi panduan perilaku, tetapi juga mempererat ikatan emosional pegawai dengan tujuan organisasi (Yang & Mostafa, 2024). Kejelasan misi memperkuat identitas bersama dan mempercepat pencapaian kinerja melalui kesatuan arah gerak organisasi (Maswanto et al., 2024).

Herzberg's Two-Factor Theory

Teori motivasi dua faktor *Herzberg* memisahkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ke dalam dua kategori besar yaitu *motivator* (faktor intrinsik) dan *hygiene factors* (faktor ekstrinsik). Faktor motivator meliputi pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan peluang pertumbuhan. Sementara itu, faktor *hygiene* seperti gaji, kebijakan organisasi, fasilitas kerja, dan hubungan antar kolega lebih berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan, bukan menciptakan kepuasan. Karier yang jelas dan peluang pertumbuhan (motivator intrinsik) mendorong kepuasan kerja dan loyalitas (Samsudin et al., 2024). Perhatian yang lebih besar pada faktor motivasi intrinsik menghasilkan peningkatan keterlibatan dan produktivitas pegawai secara signifikan (Kudaibergenov et al., 2024; Ramezani et al., 2024). Di sisi lain, faktor ekstrinsik tetap krusial untuk menghindari ketidakpuasan kerja karena kondisi kerja dan kompensasi yang buruk menyebabkan burnout dan ketidakpuasan pegawai, bahkan ketika motivator intrinsik tersedia (X. Wang, 2023).

Herzberg's theory tidak hanya terbatas pada aspek teoritis, tetapi telah menjadi fondasi dalam berbagai kebijakan manajemen sumber daya manusia. Pemanfaatan teori ini membantu

merancang pengalaman pelanggan yang lebih baik dengan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja staf (Aggarwal, 2023)(Halim et al., 2024). Organisasi yang menyelaraskan strategi bisnisnya dengan motivator intrinsik pegawai cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan performa keuangan yang lebih baik (Lu, 2023). Implikasi manajerial dari teori *Herzberg* sangat luas. Organisasi harus merancang strategi motivasi ganda yakni memastikan faktor *hygiene* terpenuhi untuk mencegah ketidakpuasan, sekaligus menciptakan program motivasional intrinsik untuk mendorong keterlibatan dan pertumbuhan pegawai. Pendekatan ini terbukti relevan di sektor publik, pendidikan, hingga bisnis berbasis layanan (Ibrahim et al., 2023; Sa'adan et al., 2023).

Locke's Discrepancy Theory

Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara ekspektasi pegawai dan realitas pekerjaan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara harapan dan hasil aktual memicu ketidakpuasan kerja (Al-Mutawakel, 2023). Teori ini berangkat dari asumsi bahwa persepsi pegawai terhadap pekerjaan bersifat relatif terhadap harapan dan kebutuhan mereka. Konsep ini selaras dengan teori keadilan Adams yang menekankan peran evaluasi komparatif atas hasil kerja dalam membentuk kepuasan (Terefe et al., 2023). Teori *goal-setting* dan *self-regulation*, di mana ketidaksesuaian antara hasil aktual dan tujuan menjadi pemicu perubahan perilaku, termasuk dalam bentuk peningkatan motivasi kerja (Park et al., 2024). Organisasi yang mampu secara akurat memetakan dan menyelaraskan ekspektasi pegawai dengan realitas kerja cenderung mengalami tingkat *turnover* yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Paul et al., 2024; Wei, 2024).

Pentingnya nilai-nilai pribadi dan aspek yang dianggap penting oleh individu juga diperhitungkan dalam teori ini. Nilai-nilai ini memediasi hubungan antara ketidaksesuaian dan kepuasan (Al-Mutawakel, 2023). Dengan demikian, *Discrepancy Theory* memberikan kerangka konseptual yang kuat dalam merancang sistem umpan balik kinerja dan intervensi manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan keseimbangan antara harapan dan pengalaman kerja nyata. Integrasi teori ini dengan prinsip-prinsip modern manajemen sumber daya manusia dapat membantu organisasi dalam mengoptimalkan strategi retensi, pengembangan karier, dan peningkatan kinerja individu.

Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Budaya kerja memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Denison (Morejón et al., 2024). Keterlibatan tinggi memungkinkan pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi, yang meningkatkan rasa memiliki dan puas terhadap pekerjaannya (Khalid et al., 2023). Di samping itu, konsistensi budaya kerja membentuk lingkungan kerja yang stabil dan terprediksi, sehingga pegawai merasa lebih nyaman dan percaya diri (Suartama et al., 2024). Adaptabilitas memberikan ruang bagi inovasi dan fleksibilitas dalam merespons dinamika eksternal, yang terbukti memperkuat kepuasan kerja karena meningkatkan relevansi dan daya saing individu di tempat kerja (Starkutė, 2024).

H1: Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Teori Dua Faktor *Herzberg* mengklasifikasikan motivasi menjadi dua yakni Faktor intrinsik yang terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan makna dan tujuan (Samsudin et al., 2024). Sedangkan, Kompensasi dan kondisi kerja meskipun tidak menyebabkan kepuasan, tetapi ketiadaannya dapat menimbulkan ketidakpuasan (Ramezani et al., 2024). Keberadaan jalur karier yang jelas dan pengakuan kinerja berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Kudaibergenov et al., 2024).

H2: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang optimal memerlukan dukungan budaya yang kokoh dan adaptif. Denison menjelaskan bahwa budaya yang kuat mendorong penguatan perilaku kolektif, yang menghasilkan hasil kerja yang konsisten dan produktif (Morejón et al., 2024). Budaya yang mendukung inovasi dan stabilitas meningkatkan kinerja individu dan tim (Chu & Guo, 2023; Vargas-Halabí & Perales, 2023).

H3: Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan pendorong utama dalam mencapai produktivitas kerja. *Herzberg* menekankan bahwa faktor motivasi intrinsik menciptakan dorongan internal yang memperkuat keinginan pegawai untuk berkinerja tinggi, sedangkan faktor ekstrinsik berfungsi menjaga kondisi kerja tetap kondusif (Abdi et al., 2024; Herzberg, 1959). Karyawan yang diberi

penghargaan atas pencapaian, serta memiliki peluang pertumbuhan, menunjukkan peningkatan signifikan dalam output kerja mereka (Greene et al., 2023). Sementara itu, lingkungan kerja yang memadai dari sisi fasilitas dan kompensasi juga memperkuat kontribusi motivasi terhadap kinerja (X. Wang, 2023).

H4: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Locke melalui Teori Keseimbangan Keinginan-Harapan menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika kesenjangan antara harapan pegawai dan kenyataan kerja dipersempit (Al-Mutawakel, 2023). Pegawai yang puas cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, loyalitas, dan dorongan untuk menghasilkan hasil optimal (Paul et al., 2024). Kepuasan terhadap kondisi kerja, relasi interpersonal, serta kompensasi berkontribusi positif terhadap kinerja individu (Wei, 2024). Pegawai yang merasakan kepuasan kerja lebih cenderung menunjukkan kreativitas dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas (Park et al., 2024).

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Ketika budaya kerja memungkinkan keterlibatan, adaptabilitas, dan memiliki misi yang jelas, pegawai merasakan makna yang lebih dalam terhadap pekerjaan mereka (Morejón et al., 2024). Hal ini menciptakan rasa puas yang mendorong peningkatan kinerja. Organisasi yang menanamkan nilai-nilai budaya yang kohesif dan mendukung cenderung menghasilkan pegawai dengan kepuasan dan performa kerja tinggi (Azizi & Mohammadi, 2023). Oleh karena itu, hubungan antara budaya dan kinerja pegawai diperkuat secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

H6: Kepuasan Kerja memediasi secara sempurna hubungan antara Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja yang tinggi, terutama motivasi intrinsik, menciptakan kondisi psikologis yang mendukung kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Ramezani et al., 2024; Samsudin et al., 2024). Di sisi lain, Teori Locke menunjukkan bahwa harapan pegawai terhadap pekerjaan perlu direalisasikan melalui pemenuhan motivasi untuk menghasilkan kepuasan dan kinerja tinggi (Al-Mutawakel, 2023). Kepuasan kerja memainkan peran mediatif dalam menjembatani motivasi dan kinerja, di mana kegagalan dalam memenuhi motivasi akan

berdampak negatif pada hasil kerja (Terefe et al., 2023). Maka, motivasi kerja memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan sebagai perantara utama.

H7: Kepuasan Kerja memediasi secara sempurna hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori kausal. Tujuannya adalah untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel bebas yaitu budaya kerja (X1) dan motivasi kerja (X2), variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Y1), dan variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y2). Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal melalui pengukuran variabel secara objektif menggunakan instrumen terstandar.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai organik atau pegawai tetap yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. Populasi ini berjumlah 35 orang. Karena jumlahnya relatif kecil, maka teknik sensus digunakan, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 pegawai, yang terdiri dari berbagai unit kerja, antara lain Pimpinan, Fungsi Kebijakan Ekonomi Daerah, Data Statistik, UMKM, Kehumasan, Manajemen Intern, hingga Fungsi Pengelolaan Uang Rupiah.

Operasionalisasi Variabel

Terdapat empat variabel utama dalam penelitian ini, masing-masing disusun dengan indikator sebagai berikut:

Tabel 1. Ini adalah tabel. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Referensi
Budaya Kerja (X1)	Kepemimpinan Keluarga Kesejahteraan	(Bank Indonesia, 2024)
Motivasi Kerja (X2)	Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan Rasa Aman Kebutuhan Hubungan Sosial Kebutuhan Pengakuan Kebutuhan Aktualisasi Diri	(Hustia, 2020)
Kepuasan Kerja (Y1)	Menyenangi Pekerjaan Mencintai Pekerjaan Moral Kerja Kedisiplinan Prestasi Kerja	(Nabawi, 2019)
Kinerja Pegawai (Y2)	Kualitas Pekerjaan Kuantitas Pekerjaan Pelaksanaan Tugas Tanggung Jawab	(Steven & Prasetyo, 2020)

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan software SmartPLS 3.0. Alasan penggunaan PLS adalah kemampuannya dalam menangani data dengan jumlah sampel kecil dan model kompleks dengan variabel mediasi.

Pengujian Outer Model

Evaluasi outer model dilakukan dengan indikator:

1. Validitas:

- *Convergent Validity*: Nilai *loading faktor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya diharapkan sampai 0,7
- *Average Variance Extracted* adalah rata-rata varian yang setidaknya lebih besar dari 0,5

2. Reliabilitas:

- *Cronbach's Alpha* setidaknya lebih besar dari 0,6.
- *Composite Reliability* setidaknya lebih besar dari 0,7.

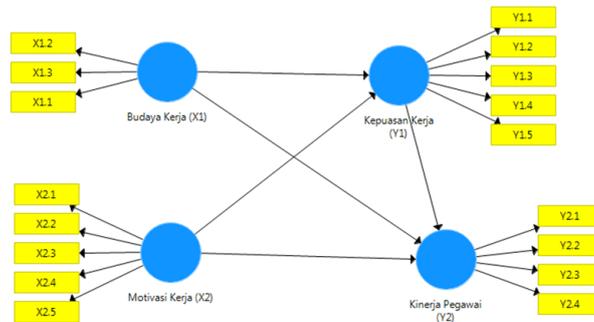
Pengujian Outer Model

Model struktural diuji melalui:

- R^2 (*R-square*) menilai kekuatan prediksi dari model dimana nilai 0,67 (kuat), 0,33 (sedang), 0,19 (lemah).
- Effect size (*F-square*) mengetahui kebaikan model dimana 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural
- Predictive Relevance (Q^2) diukur menggunakan metode Stone-Geisser. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar).

Analisis data dan Pengujian Hipotesis

Untuk mengilustrasikan hubungan antar variabel, dibuat diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 2. Ini adalah gambar Model Struktural Penelitian

Hipotesis diuji dengan:

- Nilai t-statistik: H_a diterima jika $t > 1,99$ dan Nilai p-value: H_a diterima jika $p < 0,05$.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Outer Model

Pengujian outer model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dengan konstruk laten. Jika semua indikator memiliki nilai *loading factor* $> 0,7$, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memenuhi kriteria validitas. Jika semua konstruk memiliki nilai *AVE* $> 0,5$, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memenuhi kriteria validitas. Hasil penelitian ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Ini adalah tabel. Hasil Pengujian Validitas Penelitian

Konstruk	Indikator	Loading Factor	AVE	Keterangan
Budaya Kerja (X1)	X1.1	0,956	0,927	Valid
	X1.2	0,981		Valid
	X1.3	0,951		Valid
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0,701	0,636	Valid
	X2.2	0,754		Valid
	X2.3	0,918		Valid
	X2.4	0,835		Valid
	X2.5	0,760		Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,771	0,706	Valid
	Y1.2	0,922		Valid
	Y1.3	0,755		Valid
	Y1.4	0,886		Valid
	Y1.5	0,856		Valid
Kinerja Pegawai (Y2)	Y2.1	0,930	0,726	Valid
	Y2.2	0,920		Valid
	Y2.3	0,778		Valid
	Y2.4	0,766		Valid

Sumber: Data Diolah dengan SmartPLS, 2025

Jika semua indikator memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memenuhi kriteria realibilitas. Jika semua konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* $> 0,7$, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memenuhi kriteria realibilitas. Hasil penelitian ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Ini adalah tabel. Hasil Pengujian Realibilitas Penelitian

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Kerja (X1)	0,960	0,974	Realibel
Motivasi Kerja (X2)	0,894	0,923	Realibel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,872	0,913	Realibel
Kinerja Pegawai (Y2)	0,857	0,896	Realibel

Sumber: Data Diolah dengan SmartPLS, 2025

Pengujian Inner Model

Pengujian inner model dilakukan untuk mengetahui kelayakan model struktural, yaitu seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Tiga ukuran utama yang digunakan adalah R-Square (R^2), Effect Size (f^2), dan Predictive Relevance (Q^2). Hasil penelitian ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. Ini adalah tabel. Hasil Pengujian Inner Model

Konstruk	R^2	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y1)	0,661	Substansial
Kinerja Pegawai (Y2)	0,722	Sangat Substansial

Konstruk	f^2	Keterangan
Budaya Kerja (X1) ke Kepuasan Kerja (Y1)	0,080	Kecil
Motivasi Kerja (X2) ke Kepuasan Kerja (Y1)	0,027	Kecil
Budaya Kerja (X1) ke Kinerja Pegawai (Y2)	0,476	Besar
Motivasi Kerja (X2) ke Kinerja Pegawai (Y2)	0,005	Sangat Kecil
Kepuasan Kerja (Y1) ke Kinerja Pegawai (Y2)	0,958	Sangat Besar

Konstruk	Q^2	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y1)	0,438	Sangat Besar
Kinerja Pegawai (Y2)	0,481	Sangat Besar

Sumber: Data Diolah dengan SmartPLS, 2025

Nilai *R-Square* (R^2) untuk variabel Kepuasan Kerja (Y1) adalah sebesar 0,661, yang berarti sebesar 66,1% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2). Nilai ini termasuk dalam kategori substansial, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang baik terhadap variabel tersebut.

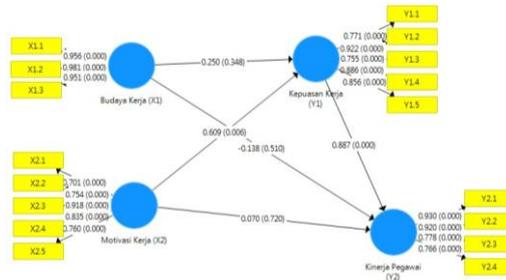
Sementara itu, nilai R^2 untuk variabel Kinerja Pegawai (Y2) adalah sebesar 0,722, yang berarti sebesar 72,2% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (Y1). Nilai ini termasuk dalam kategori sangat substansial, yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat terhadap variabel Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, model struktural yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan mampu menjelaskan sebagian besar variasi yang terjadi pada konstruk endogen, khususnya Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

Hasil uji *F-Square* (f^2) menunjukkan bahwa Budaya Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) memiliki nilai f^2 sebesar 0,080 yang termasuk dalam kategori kecil, sementara pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Y2) memiliki nilai f^2 sebesar 0,027 yang juga tergolong sangat kecil, sehingga kontribusinya terhadap variabel dependen relatif rendah. Sementara itu, Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,476, yang termasuk dalam kategori besar, menandakan pengaruh yang kuat dan substansial terhadap Kepuasan Kerja. Sebaliknya, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Y2) memiliki nilai f^2 sebesar 0,005, yang termasuk dalam kategori sangat kecil, sehingga kontribusinya hampir tidak signifikan. Adapun pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,958, yang masuk dalam kategori sangat besar, menegaskan bahwa Kepuasan Kerja merupakan faktor dominan dalam menjelaskan variasi Kinerja Pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kontribusi terbesar dalam model diberikan oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan pengaruh langsung dari variabel Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai relatif lemah.

Hasil pengujian *Prediction Relevance* (Q^2) menunjukkan bahwa nilai Q^2 untuk variabel Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 0,438 dan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 0,481, yang keduanya termasuk dalam kategori sangat besar. Nilai Q^2 yang lebih dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif, dan semakin mendekati 1, maka kemampuan prediktifnya semakin kuat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang sangat baik, baik dalam menjelaskan variabel Kepuasan Kerja maupun Kinerja Pegawai. Temuan ini memperkuat bahwa model struktural yang digunakan tidak hanya valid dan reliabel, tetapi juga mampu memprediksi dengan akurasi yang tinggi terhadap konstruk endogen dalam konteks penelitian ini.

Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian terhadap pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen ditemukan hasil penelitian ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 2. Ini adalah gambar Hasil Penelitian

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien Budaya Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) adalah sebesar 0,250. Namun demikian, karena nilai t-statistik < 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,348 (> 0,05), maka **H1 ditolak**. Nilai koefisien Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 0,609. Selain itu, nilai p-value sebesar 0,006 (< 0,05) dan t-statistik ≥ 1,96 menunjukkan bahwa **H2 diterima**. Nilai koefisien Budaya Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar -0,138, dengan nilai p-value sebesar 0,510 (> 0,05) dan t-statistik < 1,96, maka **H3 ditolak**. Nilai koefisien Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 0,070, dengan nilai p-value sebesar 0,720 (> 0,05) dan t-statistik < 1,96, maka **H4 ditolak**. Nilai koefisien Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 0,887, dengan nilai p-value sebesar 0,006 (< 0,05) dan t-statistik > 1,96, maka **H5 diterima**.

Berdasarkan Perhitungan *Sobel Test Calculating* menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Budaya Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 0,222 (0,250 x 0,887). Namun, memiliki nilai p-value sebesar 0,376 (> 0,05), maka pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, **H6 ditolak** dan Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi. Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 0,540 (0,609 X 0,887) dan memiliki nilai p-value sebesar 0,026 (> 0,05), maka pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, **H7 diterima** dan Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi sempurna. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Ini adalah tabel. Hasil Pengujian Hipotesis

Konstruk	Coefficient	t-statistik	P-value	Keterangan
Budaya Kerja (X1) ke Kepuasan Kerja (Y1)	0,250	0,902	0,368	Ditolak
Motivasi Kerja (X2) ke Kepuasan Kerja (Y1)	0,609	2,569	0,010	Diterima

Budaya Kerja (X1) ke Kinerja Pegawai (Y2)	-0,138	0,634	0,526	Ditolak
Motivasi Kerja (X2) ke Kinerja Pegawai (Y2)	0,070	0,373	0,710	Ditolak
Kepuasan Kerja (Y1) ke Kinerja Pegawai (Y2)	0,887	4,484	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja (Y1) memediasi hubungan Budaya Kerja (X1) ke Kinerja Pegawai (Y2)	0,222	0,885	0,376	Ditolak
Kepuasan Kerja (Y1) memediasi hubungan Motivasi Kerja (X2) ke Kinerja Pegawai (Y2)	0,549	2,229	0,026	Diterima

Sumber: Data Diolah dengan SmartPLS, 2025

Pembahasan Penelitian

Budaya kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo telah berkembang menjadi pilar penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Nilai-nilai seperti “keluarga” dan “kesejahteraan” menjadi kekuatan utama, memperkuat loyalitas dan dedikasi pegawai. Hal ini tercermin dari tidak ditemukannya skor rendah dalam keseluruhan indikator budaya kerja. Pegawai merasa dihargai, didengarkan, dan difasilitasi secara komprehensif. Kinerja manajemen dalam menyusun program-program seperti OBF (One Big Family) untuk mendukung hubungan kekeluargaan, KEJORA untuk kesehatan jasmani dan rohani, serta PINTER untuk keamanan masa pensiun, memberikan kontribusi besar terhadap persepsi positif pegawai terhadap institusinya. Hasil penelitian ini mendapatkan dukungan dari hasil temuan yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara budaya kerja dan kepuasan (Karmida et al., 2023), budaya saja tidak cukup dalam menjelaskan kepuasan kerja tanpa pengaruh variabel-variabel intervening seperti lingkungan kerja dan disiplin (Firdaus et al., 2024). Dan temuan ini berbeda dari beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Adam, 2023; Astuti et al., 2020).

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, menegaskan relevansi *Herzberg's Two-Factor Theory*, di mana faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan berkontribusi pada kepuasan kerja. Motivasi kerja, khususnya pengakuan dan tanggung jawab menjadi determinan utama kepuasan kerja (Li et al., 2014). Faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan aktualisasi diri terbukti meningkatkan kepuasan kerja (Kudaibergenov et al., 2024; Samsudin et al., 2024). Pegawai yang memiliki jalur karier yang jelas dan merasa diakui kontribusinya menunjukkan respons psikologis positif terhadap pekerjaannya, sebagaimana terlihat dari dimensi kepuasan seperti moral kerja dan kedisiplinan (Nabawi, 2019). Penciptaan strategi motivasional yang berorientasi pada kebutuhan intrinsik

terbukti efektif dalam membentuk kondisi kerja yang memuaskan dan kondusif bagi peningkatan performa pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bertentangan dengan teori Denison yang menyatakan bahwa budaya yang kuat, meliputi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi yang jelas, seharusnya dapat meningkatkan efektivitas kerja individu (Morejón et al., 2024). Ketidaksesuaian ini mengindikasikan bahwa meskipun nilai budaya seperti kekeluargaan dan kesejahteraan telah tertanam, namun belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja secara langsung tanpa adanya penguatan faktor lain seperti kepuasan kerja atau motivasi. Penelitian oleh Chu & Guo, (2023) serta Vargas-Halabí & Perales, (2023) mendukung pandangan bahwa dampak budaya terhadap kinerja pegawai lebih optimal ketika didukung oleh komunikasi informal yang kuat dan inovasi organisasi. Oleh karena itu, dalam konteks Kantor Perwakilan Bank Indonesia Gorontalo, penguatan budaya kerja perlu disertai strategi operasional lain untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang nyata.

Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berbeda dari teori Herzberg yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian memiliki potensi besar dalam mendorong kinerja individu (Herzberg, 1959). Meski demikian, hasil ini dapat dijelaskan melalui temuan Ramezani et al., (2024) dan Kudaibergenov et al., (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak akan efektif dalam meningkatkan kinerja apabila lingkungan kerja, dukungan organisasi, dan kejelasan peran tidak terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks Bank Indonesia Gorontalo, motivasi yang ada belum mampu diterjemahkan menjadi tindakan kerja yang produktif karena mungkin terhambat oleh struktur organisasi, keterbatasan sumber daya, atau beban kerja yang tidak seimbang. Oleh karena itu, strategi peningkatan motivasi harus didukung oleh kebijakan struktural dan budaya kerja yang saling bersinergi untuk menghasilkan dampak langsung terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi teori Locke tentang ketidaksesuaian harapan, yang menyatakan bahwa kepuasan timbul saat harapan individu terpenuhi, dan pada gilirannya mendorong peningkatan performa kerja (Al-Mutawakel, 2023). Indikator seperti moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja memiliki korelasi erat dengan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai di Bank Indonesia. Penelitian Steven & Prasetio, (2020) juga mendukung bahwa pegawai yang puas dengan kondisi kerja cenderung menunjukkan loyalitas dan tanggung jawab kerja yang lebih tinggi. Artinya, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat

keterlibatan dan motivasi intrinsik, sehingga menjadi penentu utama dalam pembentukan perilaku kerja produktif. Oleh karena itu, optimalisasi kinerja di institusi publik seperti Bank Indonesia harus diawali dari peningkatan persepsi kepuasan kerja secara holistik.

Kepuasan kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya kerja berkontribusi terhadap pembentukan persepsi positif pegawai, namun tidak cukup kuat untuk meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini bertentangan dengan studi Morejón et al., (2024) dan Azizi & Mohammadi, (2023) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja melalui mediasi psikologis. Hasil penelitian ini mendukung argumen bahwa nilai budaya perlu dikombinasikan dengan intervensi organisasi lain seperti pelatihan, manajemen beban kerja, dan gaya kepemimpinan partisipatif agar dapat menciptakan efek yang signifikan terhadap kepuasan dan kinerja secara simultan. Oleh karena itu, dalam konteks Kantor Perwakilan Bank Indonesia, budaya kerja yang telah tertanam belum cukup menghasilkan peningkatan kinerja bila tidak disertai dengan upaya penguatan pada dimensi motivasional dan struktural lainnya.

Kepuasan kerja memediasi secara signifikan dan sempurna hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja, khususnya yang bersifat intrinsik seperti aktualisasi diri, pengakuan, dan tanggung jawab, akan berdampak pada peningkatan kinerja hanya apabila terlebih dahulu membentuk kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan kerangka Herzberg dan teori Locke, yang menekankan bahwa dorongan internal tidak serta-merta menghasilkan performa tanpa perantara kondisi psikologis yang memuaskan. Penelitian ini juga memperkuat temuan Samsudin et al., (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi jembatan penting antara motivasi dan performa kerja. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja sebaiknya difokuskan pada pemenuhan kebutuhan motivasional pegawai yang berdampak pada peningkatan rasa puas terhadap pekerjaan, karena dari sinilah kualitas dan kuantitas kinerja akan meningkat secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan objek pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hanya sebagian hipotesis yang didukung secara statistik. Budaya kerja tidak terbukti berpengaruh langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, sementara motivasi kerja tidak memiliki pengaruh

langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Sementara itu, kepuasan kerja terbukti sebagai prediktor dominan dalam menjelaskan kinerja pegawai secara signifikan.

Temuan ini menekankan pentingnya kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh motivasi terhadap performa, sekaligus menunjukkan bahwa budaya kerja saja tidak cukup mendorong kinerja tanpa dukungan faktor lain yang lebih operasional. Kontribusi teoritis dari studi ini terletak pada validasi peran mediasi kepuasan kerja dalam model kinerja pegawai sektor publik, serta pengayaan literatur dengan meneliti lembaga strategis seperti Bank Indonesia yang sebelumnya belum banyak dijadikan objek dalam kajian manajemen sumber daya manusia.

Implikasi praktisnya, manajemen organisasi perlu menitikberatkan kebijakan pengembangan sumber daya manusia pada penciptaan kepuasan kerja melalui pemenuhan kebutuhan intrinsik pegawai dan penguatan lingkungan kerja yang suportif. Penelitian ini juga membuka ruang eksplorasi lanjutan dengan melibatkan variabel lain seperti kepemimpinan, beban kerja, dan iklim organisasi untuk memahami secara lebih komprehensif determinan kinerja dalam sektor publik berstandar tinggi.

- **Kontribusi Penulis:** Paragraf pendek yang menjelaskan kontribusi masing-masing penulis harus disertakan untuk artikel penelitian dengan beberapa penulis (**wajib untuk lebih dari 1 penulis**) . Pernyataan berikut harus digunakan “Konseptualisasi: Siddiq Fahriady Seban, Rahmisyari, dan Muh. Sabir Mustafa; Metodologi: Siddiq Fahriady Seban dan Muh. Sabir Mustafa; Perangkat Lunak: Muh. Sabir Mustafa; Validasi: Rahmisyari dan Siddiq Fahriady Seban; Analisis formal: Muh. Sabir Mustafa dan Siddiq Fahriady Seban; Investigasi: Rahmisyari dan Muh. Sabir Mustafa; Sumber daya: Siddiq Fahriady Seban; Kurasi data: Siddiq Fahriady Seban; Penulisan—persiapan draf asli: Muh. Sabir Mustafa; Penulisan—peninjauan dan penyuntingan: Rahmisyari; Visualisasi: Rahmisyari dan Siddiq Fahriady Seban; Supervisi: Rahmisyari dan Muh. Sabir Mustafa; Administrasi proyek: Siddiq Fahriady Seban; Akuisisi pendanaan: Siddiq Fahriady Seban”
- **Pendanaan:** “Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal”.
- **Konflik Kepentingan:** “Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.”

REFRENSI

- Abdi, S. D., Sabwami, B. P., & Ongesa, T. (2024). Employee extrinsic motivation and performance of health care workers at Garissa County Referral Hospital, Kenya. *Human Resource and Leadership Journal*, 9(3), 34–43. <https://doi.org/10.47941/hrlj.1977>
- Adam, A.-K. (2023). The impact of work culture and job satisfaction with drivers: Total effect regression test using JASP. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(2), 184–199. <https://doi.org/10.51847/uLuZQg6qAu>
- Aggarwal, P. J. (2023). Service quality dimensions in the context of Herzberg two factor theory. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.4018/ijabim.325231>
- Akbar, P., Pribadi, U., & Purnomo, E. P. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penerapan Sidalih di Komisi Pemilihan Umum Daerah Istimewa Yogyakarta. *Analitika*, 12(1), 1–9. <https://doi.org/10.31289/analitika.v12i1.3350>
- Al-Mutawakel, A. (2023). Job satisfaction and its effects on staff performance of Al Thawra Hospital in Sana'a, Yemen. *Thamar University Journal of Natural & Applied Sciences*, 7(7), 47–58. <https://doi.org/10.59167/tujnas.v7i7.1342>
- Astuti, S. D., Shodikin, A., & Ud-Din, M. (2020). Islamic leadership, Islamic work culture, and employee performance: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1059–1068. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059>
- Azizi, B., & Mohammadi, M. (2023). The relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship of employees of Sports and Youth in Hamadan Province, Iran. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 25(3), 64–76. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i3.59060>
- Bank Indonesia. (2024). Pedoman program budaya kerja. Departemen SDM BI.
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S., & Park, S. (2025). Learning organization and employee performance: The mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *Learning Organization*, 32(7), 53–73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Chu, H., & Guo, H. (2023). The effects of organizational culture and informal organizational communication on retention intention and innovation behavior - A study based on Chinese R&D employees. *The Euraseans Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 6(43), 31–40. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.6\(43\).2023.31-40](https://doi.org/10.35678/2539-5645.6(43).2023.31-40)
- Dharma, Y. (2018). The effect of work motivation on the employee performance with organization citizenship behavior as intervening variable at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 7–12. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>

- Fasha, A. K. R., Lestari, H., & Usman, O. (2019). Influence of motivation work, discipline of work, work environment, cultural organization, and compensation to the performance of employees. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3311306>
- Firdaus, A., Ruliana, T., & Indrawati, A. (2024). The influence of discipline and work ethics, as well as work environment, on employee performance through job satisfaction as an intervening variable among employees of the East Kutai Regional House of Representatives. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(12). <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i12.5263>
- Greene, J., Jones, L. P., & Greene, M. G. (2023). Acquisition and retention of skilled employees: A study of international companies in rural Giles County, Tennessee. *Open Journal of Business and Management*, 11(6), 3021–3047. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.116166>
- Halim, A., Susianah, S., Gunawan, G., Mansyur, A., & Tirtawana, M. (2024). Human resource management strategy: Integrating psychological perspectives through qualitative description and literature review. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 110–122. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i2.484>
- Hazmi, C. R. V. Al, & Nugraha, J. (2021). Pengaruh fasilitas kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai di PT Kawan Lama Sejahtera Surabaya. *Journal of Office Administration: Education and Practice*, 1(2), 282–297. <https://doi.org/10.26740/joaep.v1n2.p282-297>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.