



Jurnal Wawasan Manajemen (JWM)

p-ISSN: 2337-5191 | e-ISSN: 2527-6034

Volume 14 Issue 2, 2026: 11-21



<https://doi.org/10.20527/jwm.v14i2.419>



<https://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm>



Published by

Master of Management FEB ULM

Research Article

Budaya Kerja dan Motivasi pada Kinerja: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Mebryando Gutama ^{*1}, Slamet Widodo ²

About Article

Article History

Submission : August 2025

Acceptance : September 2025

Publication : June 2026

Keywords

Work Culture, Motivation, Job Satisfaction, Performance, Officers

About Author

^{1,2} Faculty of Economics and Business, Universitas Bengkulu, Bengkulu, Indonesia

*Corresponding Contact
@Mebryando Gutama
mebryandog@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of work culture and motivation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable among employees of PT Bank Bengkulu. The data used in this study are primary data obtained through questionnaires distributed to PT Bank Bengkulu employees via an online survey. The research sample consisted of 274 respondents. The data analysis method used includes descriptive analysis and Partial Least Squares (PLS) analysis. The study reveals that work culture, motivation, and job satisfaction each have a significant positive effect on employee performance. A supportive work culture and strong motivation not only enhance performance directly but also improve job satisfaction, which in turn leads to better work outcomes. Furthermore, job satisfaction serves as a key mediating variable, strengthening the impact of both work culture and motivation on performance. This highlights job satisfaction as a central factor in linking organizational environment and individual drive to overall employee performance.

How to Cite: Gutama, M., & Widodo, S. (2026). Budaya Kerja dan Motivasi pada Kinerja: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 14(2), 11-21



Copyright: © 2026 by the authors. Licensed Jurnal Wawasan Manajemen, Indonesia. This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan keterbukaan informasi, intensitas persaingan antarperusahaan semakin meningkat secara signifikan. Perusahaan tidak hanya bersaing di level lokal maupun nasional, tetapi juga di tingkat global yang menuntut adanya keunggulan kompetitif berkelanjutan. Keunggulan tersebut tidak lagi semata-mata ditentukan oleh modal finansial, aset fisik, maupun teknologi yang dimiliki, tetapi juga bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif (Burke & Holmes, 2023). Menurut Syukri et al. (2024), sumber daya manusia merupakan komponen strategis dalam organisasi karena berperan sebagai motor penggerak yang memastikan pencapaian tujuan perusahaan sekaligus sebagai pencipta nilai tambah yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan demikian, kualitas pengelolaan sumber daya manusia akan menentukan apakah suatu perusahaan mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi. Kinerja mencerminkan seberapa baik seorang karyawan melaksanakan tanggung jawab, menyelesaikan tugas, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Xiao et al. (2024) menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan merupakan faktor penentu dalam membangun daya saing perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu berfokus pada strategi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik melalui pelatihan, penyediaan fasilitas pendukung, maupun penciptaan lingkungan kerja yang sehat (Agustian et al., 2023). Selain itu, kemampuan perusahaan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif juga sangat menentukan sejauh mana karyawan dapat menunjukkan potensi terbaik mereka.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan, antara lain budaya kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Budaya kerja yang mencerminkan nilai, norma, serta filosofi organisasi diyakini mampu membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan (Sekretanti & Dwiono, 2023). Hasil penelitian Syukri et al. (2024) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat dan positif dapat berimplikasi pada peningkatan produktivitas karyawan. Namun, temuan lain justru menunjukkan hasil yang berbeda. Misalnya, Burke dan Holmes (2023) menemukan bahwa dalam beberapa konteks organisasi, budaya kerja tidak secara langsung

berpengaruh signifikan terhadap kinerja, melainkan bergantung pada variabel mediasi atau moderasi tertentu. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya ketidakselarasan temuan yang menimbulkan pertanyaan mengenai konsistensi peran budaya kerja dalam memengaruhi kinerja.

Selain budaya kerja, faktor motivasi juga menjadi aspek penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Motivasi, baik yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik), mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, berkomitmen, serta mengembangkan keterampilan dan kompetensinya (Agustian et al., 2023). Penelitian Xiao et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi berhubungan erat dengan peningkatan kinerja, terutama ketika didukung oleh sistem penghargaan dan pengakuan yang adil. Namun demikian, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, di mana motivasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya pada organisasi dengan struktur birokratis yang kaku atau lingkungan kerja yang kurang mendukung (Burke & Holmes, 2023). Perbedaan hasil ini memperlihatkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja bersifat kontekstual dan masih membutuhkan pengujian lebih lanjut.

Faktor ketiga yang tidak kalah penting adalah kepuasan kerja. Secara konsisten, berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Xiao et al. (2024) menemukan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta keterlibatan yang lebih baik dalam organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan budaya kerja dan motivasi dengan kinerja karyawan. Artinya, budaya kerja yang positif dan motivasi yang kuat akan lebih efektif meningkatkan kinerja jika karyawan juga merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini ditegaskan oleh Sekretanti dan Dwiono (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu kunci keberhasilan strategi manajemen sumber daya manusia.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan budaya kerja, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja, hasil-hasil yang tidak konsisten tetap ditemukan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, sementara penelitian lain menemukan bahwa budaya kerja hanya berpengaruh melalui kepuasan kerja. Demikian pula, motivasi dalam sejumlah penelitian terbukti meningkatkan kinerja,

tetapi pada penelitian lain tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Ketidakkonsistenan hasil ini menimbulkan research gap yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Dengan kata lain, hubungan antara budaya kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan belum sepenuhnya dipahami secara komprehensif.

Research gap ini semakin penting mengingat bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik budaya, struktur, serta kebijakan yang berbeda. Perbedaan konteks ini memungkinkan terjadinya variasi pengaruh antarvariabel, sehingga penelitian di berbagai setting organisasi diperlukan untuk memperkuat bukti empiris. Xiao et al. (2024) menyebutkan bahwa penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan perlu terus diperbarui sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha mengisi celah tersebut dengan menganalisis pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait mekanisme hubungan budaya kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Penelitian ini juga memberikan bukti empiris terbaru mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sehingga dapat memperjelas mekanisme pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja. Sementara itu, secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen organisasi dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan yang berbasis pada penguatan budaya kerja, peningkatan motivasi, serta penciptaan kepuasan kerja yang lebih optimal?

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan positivistik yang bertujuan menguji hipotesis melalui analisis data numerik (Sugiyono, 2018). Desain penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan metode survei, di mana data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner. Instrumen kuesioner disusun dalam bentuk pertanyaan tertulis yang dibagikan langsung kepada responden, yaitu karyawan PT Bank Bengkulu sebanyak 274 orang.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, karena jumlah populasi relatif terbatas dan masih memungkinkan untuk dijangkau sepenuhnya. Dengan demikian, seluruh karyawan PT Bank Bengkulu dijadikan responden penelitian sehingga data yang diperoleh diharapkan lebih representatif.

Data yang terkumpul dianalisis melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta memberikan gambaran mengenai distribusi frekuensi dan nilai rata-rata (mean) jawaban responden terhadap indikator penelitian. Selanjutnya, analisis inferensial dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS).

Penggunaan SEM-PLS dipilih dibandingkan SEM-AMOS karena memiliki keunggulan dalam menganalisis model dengan jumlah sampel relatif kecil hingga menengah, distribusi data yang tidak sepenuhnya normal, serta model penelitian yang kompleks dengan banyak konstruk laten dan indikator (Hair et al., 2021). Selain itu, SEM-PLS lebih berfokus pada prediksi dan pengembangan teori, sehingga sesuai dengan tujuan penelitian ini yang ingin menguji hubungan antarvariabel budaya kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil

Jumlah keseluruhan responden penelitian adalah 274 orang, yang diambil dari karyawan pada 1 Kantor Pusat, 10 Kantor Cabang (KC/KCU) dan 32 Kantor Cabang Pembantu (KCP). Selama kurun waktu 2 bulan penelitian, ke-274 orang responden karyawan berhasil diperoleh melalui survei online menggunakan media google form.

Mayoritas responden terdiri dari dua kelompok jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan, dengan hampir distribusi yang seimbang, di mana responden laki-laki sebanyak 138 orang (50,4%) dan responden perempuan sebanyak 136 orang (49,6%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin tidak menjadi faktor dominan dalam menentukan komposisi responden dalam penelitian ini, yang dapat mencerminkan keragaman gender dalam konteks yang relevan.

Dari segi usia, sebagian besar responden berada dalam rentang usia produktif, yaitu antara 26 hingga 35 tahun, dengan jumlah 122 orang (44,5%). Kelompok usia ini merupakan kelompok yang dominan, yang mungkin mencerminkan bahwa mereka memiliki pengalaman kerja yang cukup, tetapi juga berada pada tahap pengembangan karier yang aktif.

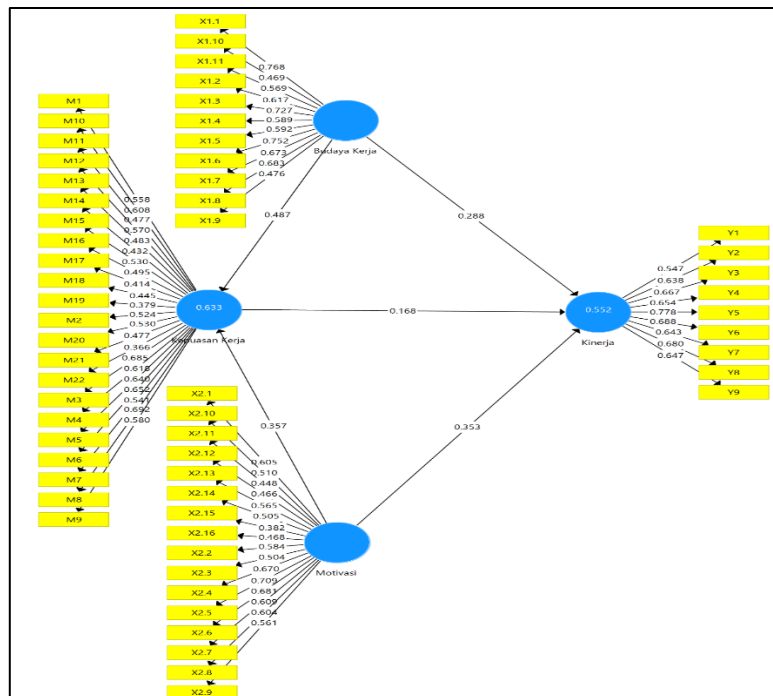
3.1.1. Pengujian Outer Model.

Pengujian outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas data penelitian. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur.

(Abdillah & Jogiyanto, 2015). Suatu indikator dikatakan valid jika memiliki nilai factor loading $> 0,50$ (Hair et al., 2015).

Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam

kuesioner atau instrumen penelitian. Reliabilitas konstruk dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan composite reliability. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel, maka nilai composite reliability harus lebih besar dari 0,7 (Hair et al., 2014). Hasil pengujian dengan aplikasi SmartPLS disajikan pada Gambar 1 berikut ini



Gambar 1. Hasil Pengujian Outer Model

Sumber: Output SEMPLS

Pada pengujian validitas dengan menggunakan SEM-PLS tahap pertama dengan melihat nilai factor loading seluruh parameter konstruk variabel sudah mendapatkan nilai loading factor $> 0,50$. Seluruh indikator atau parameter pada tiap-tiap dimensi

konstruk variabel penelitian pada tahap ini dipertahankan dalam analisis untuk digunakan pada tahap pengujian PLS berikutnya. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator yang dianalisis pada pengujian model pengukuran tahap ini sudah valid

Tabel 1. Nilai Loading Factor dan Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Kepuasan Kerja	Budaya Kerja	Motivasi	Kinerja	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Ket
M1	0.587	0.420	0.499	0.467	0.511	0.715	Valid
M10	0.651	0.475	0.528	0.429			Valid
M12	0.563	0.465	0.438	0.302			Valid
M2	0.586	0.455	0.493	0.375			Valid
M3	0.704	0.573	0.468	0.521			Valid
M4	0.643	0.497	0.445	0.380			Valid
M5	0.696	0.511	0.427	0.439			Valid
M6	0.698	0.490	0.515	0.493			Valid
M7	0.620	0.426	0.345	0.435			Valid
M8	0.678	0.468	0.464	0.454	0.517	0.719	Valid
M9	0.607	0.434	0.460	0.379			Valid
X1.1	0.625	0.792	0.667	0.618			Valid
X1.11	0.452	0.573	0.410	0.447	0.517	0.719	Valid
X1.2	0.453	0.653	0.446	0.523			Valid

	Kepuasan Kerja	Budaya Kerja	Motivasi	Kinerja	AVE	$\sqrt{AVE}$	Ket
X1.3	0.585	0.752	0.532	0.493			Valid
X1.4	0.450	0.608	0.433	0.381			Valid
X1.5	0.446	0.584	0.520	0.384			Valid
X1.6	0.576	0.736	0.517	0.557			Valid
X1.7	0.447	0.665	0.414	0.385			Valid
X1.8	0.380	0.652	0.428	0.358			Valid
X2.1	0.501	0.531	0.646	0.458			Valid
X2.2	0.443	0.458	0.640	0.363			Valid
X2.3	0.411	0.450	0.577	0.439			Valid
X2.4	0.493	0.477	0.742	0.406	0.570	0.755	Valid
X2.5	0.532	0.546	0.768	0.510			Valid
X2.6	0.482	0.540	0.735	0.458			Valid
X2.7	0.505	0.500	0.678	0.439			Valid
X2.8	0.569	0.494	0.681	0.487			Valid
Y1	0.536	0.463	0.460	0.555			Valid
Y2	0.488	0.488	0.448	0.642			Valid
Y3	0.429	0.453	0.462	0.668			Valid
Y4	0.450	0.379	0.475	0.656			Valid
Y5	0.562	0.504	0.480	0.780	0.539	0.734	Valid
Y6	0.373	0.409	0.337	0.680			Valid
Y7	0.317	0.468	0.381	0.640			Valid
Y8	0.323	0.461	0.377	0.676			Valid
Y9	0.431	0.513	0.431	0.644			Valid

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Dari kriteria nilai average variance extracted (AVE), diketahui bahwa pada tiap konstruk variabel penelitian masih ada di bawah 0.50. Konstruk variabel tersebut adalah kepuasan kerja (0,466) dan kinerja (0,487). Sedangkan konstruk variabel motivasi dan variabel budaya kerja sudah mendapatkan nilai AVE > 0,50.

Namun, dari hasil pembulatan ke dalam satu desimal, maka diketahui bahwa nilai konstruk variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja sudah sebesar 0,50. Sehingga dari pertimbangan tersebut, maka disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen dari nilai AVE

Tabel 2. Hasil Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Ket
Budaya Kerja	0.846	0.880	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.856	0.884	Reliabel
Kinerja	0.839	0.875	Reliabel
Motivasi	0.837	0.876	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Kemudian, hasil uji reliabilitas konstruk variable penelitian telah memiliki nilai composite reliability sudah di atas nilai rull of thumb 0,70. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dari hasil pengukuran reliabilitas dilihat dari nilai composite reliability semua konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas atau dapat dikatakan pengukur (indikator) yang digunakan di dalam penelitian ini sudah reliable

3.1.2. Pengujian Inner Model

Pada metode PLS, pengujian kelayakan inner model (model struktural) dilakukan dengan menilai perolehan nilai R-Square (R²) (Hartono, 2015). Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen. Semakin tinggi nilai R-Square berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai R-Square pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini

Tabel 3. Hasil Nilai R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja	0.620	0.617
Kinerja	0.556	0.551

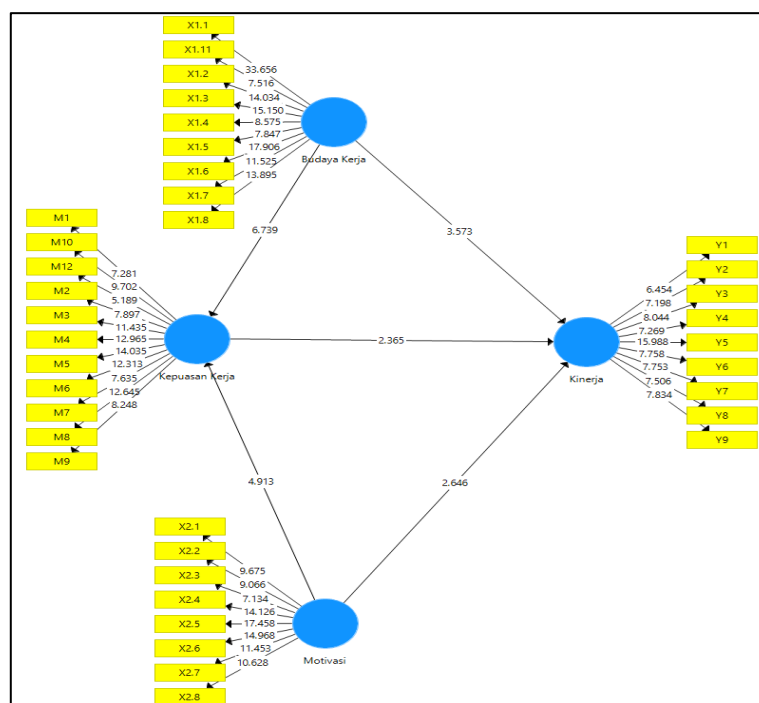
Nilai koefisien R-Square pada konstruk 'Kepuasan Kerja' adalah sebesar 0.620. Hal ini berarti bahwa sebesar 62 persen variabilitas perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh budaya kerja dan motivasi. Artinya, model yang digunakan sudah cukup baik untuk menjelaskan variasi dalam kepuasan kerja. Kondisi ini juga berarti bahwa masih banyak variabel lain di luar budaya kerja dan motivasi yang memengaruhi kepuasan kerja dengan variasi sebesar 38 persen.

Pada konstruk 'Kinerja', nilai R-Square sebesar 0.556 mengindikasikan bahwa 55,6 persen variabilitas perubahan dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya kerja, motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini berarti model yang digunakan sudah cukup baik untuk menjelaskan variasi perubahan kinerja karyawan.

Kondisi ini juga berarti bahwa masih banyak variabel lain di luar budaya kerja, motivasi dan kepuasan kerja yang memengaruhi kinerja karyawan dengan variasi sebesar 44,4 persen.

3.1.3. Pengujian Hipotesis

Dalam mengujian hipotesis jalur struktural, pada PLS dilakukan dengan iterasi bootstrapping. Artinya pengujian secara statistik setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi, yaitu melalui metode bootstrapping terhadap sampel. Pengujian dengan bootstrapping juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian (Hartono, 2015). Adapun hasil pengujian model struktural pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2

**Gambar 2.** Hasil Bootstrapping Model Struktural

Sumber: Output SEM-PLS

Pada output aplikasi PLS, hasil estimasi pengujian hipotesis dengan metode bootstrapping ditampilkan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Output Nilai Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Statistics)

Structural Path	Coefficient	T Statistics	P Values	Hypothesis	Result
BK → KN	0,363	3,573	0,000	H4	Diterima
MT → KN	0,209	2,646	0,008	H5	Diterima
BK → KK	0,458	6,739	0,000	H1	Diterima
MT → KK	0,387	4,913	0,000	H2	Diterima
KK → KN	0,248	2,365	0,018	H3	Diterima

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

BK : Budaya Kerja
MT : Motivasi
KK : Kepuasan Kerja
KN : Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data seperti Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai t-hitung jalur BK $\rightarrow$ KN adalah sebesar 3,573 dengan nilai p-value 0,000. Nilai p-value tersebut $< \alpha$ 0,05; yang berarti bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Bengkulu. Besarnya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tercermin dari koefisien jalur sebesar 0,363, yang menunjukkan bahwa budaya kerja memberikan kontribusi pengaruh yang cukup kuat terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian (H1) yang berbunyi: "Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja" diterima.

Kemudian, nilai t-hitung jalur MT $\rightarrow$ KN adalah sebesar 2,646 dengan nilai p-value 0,008. Nilai p-value tersebut $< \alpha$ 0,05; yang berarti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Bengkulu. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,209, yang berarti pengaruh motivasi relatif lebih rendah dibandingkan budaya kerja, tetapi tetap berkontribusi dalam meningkatkan pencapaian target kerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian (H2) yang berbunyi: "Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan" diterima.

Selanjutnya, nilai t-hitung jalur KK $\rightarrow$ KN adalah sebesar 2,365 dengan nilai p-value 0,018. Nilai p-value tersebut $< \alpha$ 0,05; yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Bengkulu. Koefisien jalur sebesar 0,248 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja, meskipun besarnya pengaruh berada di bawah budaya

kerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian (H3) yang berbunyi: "Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan" diterima.

Kemudian, nilai t-hitung jalur BK $\rightarrow$ KK adalah sebesar 6,739 dengan nilai p-value 0,000. Nilai p-value tersebut $< \alpha$ 0,05; yang berarti bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Bengkulu. Koefisien jalur sebesar 0,458 menunjukkan bahwa budaya kerja memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan variabel lain, sehingga budaya kerja yang positif terbukti mampu meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, hipotesis penelitian (H4) yang berbunyi: "Budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja" diterima.

Terakhir, nilai t-hitung jalur MT $\rightarrow$ KK adalah sebesar 4,913 dengan nilai p-value 0,000. Nilai p-value tersebut $< \alpha$ 0,05; yang berarti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Bengkulu. Koefisien jalur sebesar 0,387 menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja, meskipun tidak sebesar budaya kerja. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan perusahaan, semakin besar pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis penelitian (H5) yang berbunyi: "Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja" diterima.

3.1.4. Hasil Pengujian Hipotesis: Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi) dilakukan pada jalur budaya kerja $\rightarrow$ kepuasan kerja $\rightarrow$ kinerja dan jalur motivasi $\rightarrow$ kepuasan kerja $\rightarrow$ kinerja. Berdasarkan output aplikasi SmartPLS 3, diperoleh nilai jalur indirect effect seperti ditampilkan pada Tabel 5 berikut

Tabel 5. Output Nilai Total Indirect Effect (Mean, STDEV, T-Statistics)

Structural Path	Direct Effect		Indirect Effect	T Statistics	P Values	Hypothesis	Result
	KK	KN					
BK $\rightarrow$ KK $\rightarrow$ KN	0,458	0,363	0,114	2,314	0,021	H6	Diterima/ Complementary (Partially Mediation)
MT $\rightarrow$ KK $\rightarrow$ KN	0,387	0,209	0,096	1,977	0,049	H7	Diterima/ Complementary (Partially Mediation)

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai t-hitung indirect effect jalur BK $\square$ KK $\square$ KN adalah sebesar 2,314 dan nilai p-value sebesar 0,021. Nilai p-value yang diperoleh sebesar $0,021 < \alpha 0,05$; yang berarti bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Bengkulu. Dengan demikian, hipotesis penelitian (H6) yang berbunyi: "Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan" diterima. Hal ini berarti kepuasan kerja dapat mediasi pengaruh antara budaya kerja dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, nilai t-hitung indirect effect jalur MT $\square$ KK $\square$ KN adalah sebesar 1,977 dan nilai p-value sebesar 0,049. Nilai p-value yang diperoleh sebesar $0,049 < \alpha 0,05$; yang berarti bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Bengkulu. Dengan demikian, hipotesis penelitian (H7) yang berbunyi: "Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan" diterima. Hal ini berarti kepuasan kerja menjadi variabel yang sangat penting dalam peran mediasi antara motivasi dan kinerja karyawan.

Jika dilihat dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka diperoleh tipikal mediasi variabel kepuasan kerja baik pada pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah partially mediation atau complementary mediation. Hal ini berarti bahwa Pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (direct effect) yang melibatkan variabel mediator menunjukkan hasil yang signifikan dan keduanya memiliki arah pengaruh yang sama (positif)

3.2. Pembahasan

Secara umum, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Budaya kerja yang baik, seperti kebiasaan bekerja sama, disiplin, dan rasa tanggung jawab, mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan lebih produktif. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku positif karyawan, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh Al-Musadieq et al. (2018) juga membuktikan bahwa budaya kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan, di mana semakin kuat budaya kerja yang diterapkan, semakin baik pula performa yang dihasilkan.

Motivasi, baik yang bersumber dari dalam diri karyawan (intrinsik) maupun dari luar seperti penghargaan dan insentif (ekstrinsik), juga terbukti memengaruhi kinerja. Teori motivasi Herzberg mengklasifikasikan motivator intrinsik seperti prestasi dan pengakuan sebagai pendorong utama peningkatan kinerja (Herzberg, 1966). Penelitian terbaru oleh Sutanto dan Gunawan (2021) mengonfirmasi bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan pencapaian target kerja, sehingga perusahaan perlu mengelola strategi motivasi dengan baik.

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan yang ada cenderung lebih loyal dan berkomitmen tinggi (Luthans, 2011). Penelitian oleh Inuwa (2016) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung meningkatkan kinerja sekaligus mengurangi turnover intention. Lebih jauh, budaya kerja yang positif juga meningkatkan kepuasan kerja, karena suasana kerja yang kondusif dan dukungan organisasi membuat karyawan merasa dihargai (Putri & Wibowo, 2020). Motivasi pun berhubungan erat dengan kepuasan kerja, di mana semakin tinggi motivasi karyawan, semakin besar pula rasa puas mereka terhadap pekerjaan (Mangi et al., 2015).

Selain pengaruh langsung, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan temuan Susanto et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjembatani hubungan antara faktor organisasi dan motivasi dengan kinerja, sehingga efeknya menjadi lebih optimal. Dengan demikian, budaya kerja dan motivasi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga semakin efektif apabila mampu meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu.

Secara keseluruhan, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan tidak bisa hanya fokus pada budaya kerja atau motivasi saja, tetapi juga harus memperhatikan bagaimana menciptakan kepuasan kerja. Budaya kerja yang sehat, motivasi yang kuat, dan kepuasan kerja yang terjaga saling mendukung sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Robbins & Judge, 2019; Susanto et al., 2022).

Lebih jauh, temuan ini menekankan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja. Artinya, budaya kerja yang sehat dan motivasi yang kuat tidak hanya berdampak langsung

pada kinerja, tetapi juga menjadi lebih efektif apabila berhasil meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu. Kontribusi ini penting dalam literatur manajemen sumber daya manusia (SDM), karena mempertegas bahwa hubungan antarvariabel organisasi tidak bersifat linier semata, melainkan memerlukan peran psikologis karyawan berupa kepuasan kerja sebagai penghubung yang strategis. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja memiliki posisi penting sebagai mekanisme penguat (*strengthening mechanism*) dalam kerangka peningkatan kinerja karyawan.

Dari sisi implikasi praktis, Bank Bengkulu perlu menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan nyata di bidang manajemen SDM. Pertama, penguatan budaya kerja harus dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai kedisiplinan, kerja sama tim, dan akuntabilitas, sehingga menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mampu mendorong produktivitas. Kedua, sistem motivasi harus dirancang secara berimbang antara aspek finansial (gaji, bonus, insentif) dan non-finansial (penghargaan, pengembangan karier, serta pengakuan). Ketiga, kepuasan kerja perlu dijaga melalui kebijakan kesejahteraan, komunikasi organisasi yang transparan, dan mekanisme penghargaan yang adil.

Dengan penerapan kebijakan yang berfokus pada sinergi budaya kerja, motivasi, dan kepuasan kerja, Bank Bengkulu tidak hanya mampu meningkatkan kinerja karyawan secara jangka pendek, tetapi juga menciptakan komitmen jangka panjang serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini pada akhirnya akan mendukung peningkatan daya saing bank di tengah persaingan industri keuangan yang semakin ketat.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang positif mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan produktif. Demikian juga, motivasi yang tinggi, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal, terbukti meningkatkan semangat kerja dan pencapaian target. Kepuasan kerja turut berperan penting, karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, serta sistem penghargaan yang berlaku akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Selain pengaruh langsung, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel

mediasi yang memperkuat hubungan antara budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja. Artinya, budaya kerja dan motivasi akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diiringi dengan kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan membutuhkan sinergi antara penerapan budaya kerja yang sehat, motivasi yang kuat, serta upaya nyata dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

- Memperkuat budaya kerja positif di lingkungan PT Bank Bengkulu sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai-nilai seperti kerja sama, inovasi, dan orientasi pada hasil perlu terus dikembangkan.
- Pengelolaan motivasi karyawan perlu diperhatikan secara strategis, baik melalui pemberian insentif, penghargaan, pengembangan karier, maupun penciptaan suasana kerja yang mendorong semangat kerja tinggi.
- Meningkatkan kepuasan kerja melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan, fasilitas kerja yang memadai, dan sistem pengawasan yang bersifat suportif dapat memperkuat efek budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja.
- Perhatian khusus terhadap aspek tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, karena meskipun seluruh indikator kinerja tinggi, indikator ini memiliki nilai terendah dibandingkan yang lain. Pelatihan dan pemberdayaan pengambilan keputusan dapat ditingkatkan.
- Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan dengan memasukkan variabel lain seperti lingkungan kerja fisik, kepemimpinan, atau komitmen organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.
- Manajemen di PT Bank Bengkulu disarankan menggunakan temuan ini sebagai dasar pengambilan kebijakan SDM, khususnya dalam pengembangan program pelatihan, motivasi kerja, dan penguatan budaya kerja yang mendukung produktivitas tinggi.

5. DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS): alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis. Yogyakarta: Penerbit Andi, 22, 103-150.

- Aggarwal, S., & Singh, P.A.K. (2022). Mediating role of psychological capital between dimensions of organisational culture and employee performance: A study of select organisations. *Rama nujan International Journal of Business and Research* 7 (1), 82-92. <https://doi.org/10.51245/rijbr.v7i1.2022.589>.
- Ali, A., Bin, L. Z., Piang, H. J., & Ali, Z. (2016). The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i9/2311>
- Altındağ, E., & Köseadağ, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
- An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 234-239. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.06.004>
- Arifin, M. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 33-45.
- Agustian, D., Susanti, E., & Hendrawan, D. (2023). The impact of motivation on employee performance in the digital era. *Journal of Human Resource Development*, 12(2), 101-113.
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, M., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452-469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Arghajata, A. (2024). Human resources as a strategic asset in organizational competitiveness. *International Journal of Management Studies*, 15(1), 45-57.
- Arghajata. (2024). Human Resources (HR) as a Strategic Asset for Companies. *Arghajata Insight*. November 21)
- Burke, L. N., & Holmes, Y. (2023). The Role of Human Resources Management in Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 4(2), 1-17.
- Burke, R., & Holmes, S. (2023). Managing people in turbulent times: Human capital and organizational resilience. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100876.
- Dariansyah, D., Noviariany, N., & Syahid, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Sosio E-Kons*, 12(02), 195- 205.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00060-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00060-5)
- Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M., & Bahry, N. S. (2016). Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector, Putrajaya. *Procedia Economics and Finance*, 37, 46-51. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30091-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30091-0)
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit-Undip.
- Hair, Joseph. F, Black, William C. Babin, Barry J, & Anderson, Rolph E., (2021). "multivariate Data Analysis," 7th ed, pearson Prentice Hall.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangi, R. A., Soomro, H. J., Ghumro, I. A., Abidi, A. R., & Jalbani, A. A. (2015). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *International Journal of Research in Commerce, IT & Management*, 5(6), 57-61.
- Munawwarah, M., & Chaerudin, C. (2024). The Influence of Organizational Culture and Motivation on Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Idea Creation

- Warehouse. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 4(1), 261-278.
- Putri, M. A., & Wibowo, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(1), 35-45. <https://doi.org/10.29244/jmo.v11i1.29363>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sekretanti, L. R., & Dwiono, S. (2023). The Role of Human Capital in Enhancing Organizational Competitiveness: A Literature Review. *Journal of Management Science (JMAS)*.
- Sekretanti, N. P., & Dwiono, S. (2023). Work culture and employee productivity: Evidence from Indonesian enterprises. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 9(3), 211-225.
- Susanto, Y., Riyanto, S., & Siregar, Z. M. E. (2022). The mediating role of job satisfaction in the effect of organizational culture and work motivation on employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 273-281. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0273>
- Sutanto, E. M., & Gunawan, E. (2021). The impact of motivation and work environment on employee performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 75-86. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i4.112>
- Syukri, A. M., Malik, T., Sandra, K., Mattalatta, M., Ansar, A., & Farida, U. (2024). The Role of Human Resources in Improving the Company's Financial Performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*.
- Syukri, M., Rahman, A., & Prasetyo, T. (2024). Human capital and firm performance: Evidence from Southeast Asia. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 31(2), 142-156.
- Xiao, F., Shaik, J. M., & Xiao, F. (2024). The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Informative Journal of Management Sciences (IJMS)*, 3(3).
- Xiao, Y., Chen, L., & Wang, J. (2024). Work culture, job satisfaction, and employee performance: A mediation analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 35(4), 678-695.