

PENGARUH *SELF EFFICACY*, IKLIM ORGANISASI, *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN

Azhari Azhari^{1*}, Y. Yusniar², Muhammad Ferdiananda Chadafi³

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Kebangsaan Indonesia ^{1,3}

Karyawan, PT Bank BNI Tbk ²

*) azhari@uniki.ac.id

ABSTRACT

This study aims to see how the influence of self-efficacy, organizational climate, and quality of work-life on job satisfaction and employee performance of PT. BNI Tbk this research is located at the office of PT. BNI Tbk Bireuen and Lhokseumawe Branch Offices. The population and sample in this study were all employees at PT. BNI Tbk Bireuen and Lhokseumawe Branch Offices, totaling 127 people. Analysis of research data using the AMOS SEM program. This study shows that the variables of self-efficacy and organizational climate have a significant effect on the job satisfaction of employees of PT. BNI Tbk. Quality of work life has no significant effect on job satisfaction of employees of PT. BNI Tbk Self-efficacy and quality of work-life have no significant effect on the performance of PT. BNI Tbk. Organizational climate and job satisfaction have a significant effect on the performance of PT. BNI Tbk. Job satisfaction does not mediate the relationship between self-efficacy and quality of work-life on the performance of employees of PT. BNI Tbk. Job satisfaction mediates the relationship between organizational climate and employee performance at PT. BNI Tbk.

Keywords: *Self efficacy, organizational climate, quality of work-life, job satisfaction, employee performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh self efficacy, iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. BNI Tbk penelitian ini bertempat di kantor PT. BNI Tbk Kantor Cabang Bireuen dan Lhokseumawe. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. BNI Tbk Kantor Cabang Bireuen dan Lhokseumawe yang berjumlah 127 orang. Analisis data penelitian menggunakan program SEM AMOS. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel efikasi diri dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk Self efficacy dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja PT. BNI Tbk. Iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. BNI Tbk. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara efikasi diri dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai PT. BNI Tbk. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan pada PT. BNI Tbk.

Kata kunci: *Self efficacy, iklim organisasi, quality of work life, kepuasan kerja, kinerja karyawan.*

1. PENDAHULUAN

Fenomena yang terjadi diperusahaan PT. BNI Tbk, dapat dikatakan sangat tinggi, karena dilihat dari ruang lingkup pekerjaan dimana pihak perusahaan memberi peluang yang besar bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan dalam bekerja. Dapat dikatakan karyawan merasa tertantang secara mental ketika individu pegawai sedang bekerja, dampaknya karyawan akan terhindar dari rasa kebosanan pada saat bekerja. Kepuasan kerja juga didorong oleh kondisi yang mendukung, dimana kondisi kerja pada PT. BNI Tbk sangat baik, tata ruang yang baik pada bagian kantor dan fasilitas yang lengkap. Wawancara yang peneliti lakukan, ada pada bagian tertentu karyawan harus bekerja diluar jam kerja yang seharusnya, tentu hal ini menjadi faktor dimana kepuasan kerja akan berkurang, meski kenyataannya manajemen akan memberikan penghargaan yang sesuai guna kemungkinan akan tercipta kepuasan kerja, namun secara perspektif masing-masing individual karyawan menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak selama didorong oleh materiil, namun kepuasan juga dibentuk dari kebahagiaan diluar perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh *Towers Watson* dalam *Talent Management and Rewards Survey* (2012) terhadap 52 perusahaan yang ada Indonesia, sepertiga di antaranya merupakan bank, menemukan bahwa perusahaan tidak memahami faktor apa saja yang menjadi pertimbangan karyawan agar loyal bekerja, sehingga tidak pindah ke perusahaan lain.

Permasalahan yang terjadi ketika perusahaan perbankan di Indonesia, salah satunya adalah BNI belum menggunakan rasio yang sama untuk formula dalam rangka meningkatkan loyalitas pegawai. Perbankan mempunyai statistik yang belum dapat dikatakan baik dalam menangani sumber daya manusia (SDM). Turnover bank sebagai fungsi bisnis hanya mencapai 25% per tahun, dan se-pertiga karyawan loyal. Dan hampir setengah dari karyawan merasa siap untuk *resign* demi kemajuan karir mereka. Perusahaan-perusahaan di Indonesia seperti perbankan, 8 dari 10 perbankan menghadapi masalah dalam rangka mempertahankan karyawan terbaiknya.

Melihat fenomena diatas, BNI dihadapkan pada fakta bahwa tingkat turnover pegawai cenderung meningkat setiap tahunnya. Melalui data pegawai BNI yang berada di Cabang Bireuen dan Cabang Lhokseumawe terlihat bahwa, turnover pegawai meningkat hamper setiap tahunnya.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. BNI Tbk?
- 2) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk?
- 3) Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk?
- 4) Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja PT. BNI Tbk?
- 5) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk?
- 6) Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk?
- 7) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk?
- 8) Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara efikasi diri dengan kinerja karyawan pada PT. BNI Tbk?

- 9) Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan pada PT. BNI Tbk?
- 10) Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BNI Tbk?

Berdasarkan persoalan penelitian tersebut, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Mengetahui bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk.
- 2) Mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk.
- 3) Mengetahui bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk.
- 4) Mengetahui bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja PT. BNI Tbk.
- 5) Mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk.
- 6) Mengetahui bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk.
- 7) Mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk.
- 8) Mengetahui bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk.
- 9) Mengetahui bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan pada PT. BNI Tbk.
- 10) Mengetahui bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BNI Tbk.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Kinerja

Menurut Wibowo (2017), kinerja memiliki arti yang lebih luas lagi, bukan hanya sekedar bekerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses kerja itu berlangsung.

Kepuasan Kerja

Hasibuan (2014) kepuasan kerja adalah sikap emosional individu yang merasa senang dan mencintai setiap pekerjaannya, karakter ini tercermin dari semangat kerja, disiplin, yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi.

Self Efficacy

Menurut Luthans (2014), *self-efficacy* mengacu kepada kepercayaan diri tentang kemampuan seseorang, dengan tujuan memotivasi sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tugas-tugas tertentu.

Iklm Organisasi

Menurut Holloway (2012), iklim organisasi adalah persepsi bersama baik secara formal maupun informal, kebijakan dalam organisasi, habit dan prosedur yang berlaku dalam sebuah organisasi.

Quality of Work Life

Cascio (2013) menyatakan, kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah usaha menumbuhkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam sebuah perusahaan.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan teoritis yang diajukan dan dikembangkan sebagai berikut:

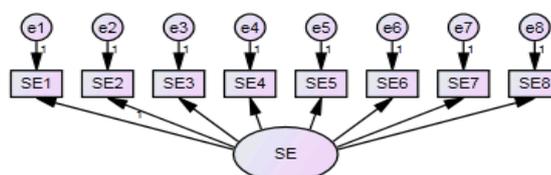
- H₁ : *Self efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk
- H₂ : Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk.
- H₃ : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk.
- H₄ : *Self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk.
- H₅ : Iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT. BNI Tbk.
- H₆ : Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kinerja karyawan PT. BNI Tbk.
- H₇ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk.
- H₈ : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara efikasi diri dengan kinerja karyawan pada PT. BNI Tbk.
- H₉ : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan pada PT. BNI Tbk.
- H₁₀ : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan pada PT. BNI Tbk.

Dimensi Variabel

Dimensi Variabel *Self Efficacy*

Dimensi yang digunakan dalam membentuk variabel efikasi diri adalah menurut Fajriah (2016), dimana untuk mengukur efikasi diri terdapat 8 (delapan) indikator.

Indikator variabel dapat dilihat seperti gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Variabel *Self Efficacy*

Sumber: Fajriah (2016)

Keterangan :

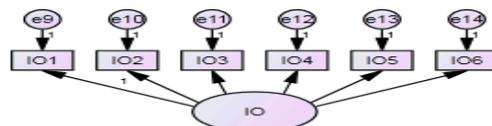
- SE₁ : Orientasi pada tujuan
- SE₂ : Memiliki keinginan berhasil
- SE₃ : Orientasi pada kontrol

- SE₄ : Memiliki janggung jawab
- SE₅ : Memiliki keyakinan
- SE₆ : Memiliki kemampuan
- SE₇ : Menghadapi hambatan
- SE₈ : Memiliki ketekunan yang kuat

Dimensi Iklim Organisasi

Penelitian ini dimensi yang membentuk iklim organisasi adalah menurut Wirawan (2008) dimana untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) indikator.

Indikator variabel dapat dilihat seperti gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Variabel Iklim Organisasi

Sumber: Wirawan (2008)

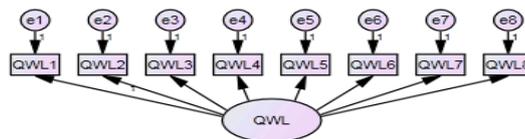
Keterangan :

- IO₁ : Struktur
- IO₂ : Standar
- IO₃ : Tanggung Jawab
- IO₄ : Pengakuan
- IO₅ : Dukungan
- IO₆ : Komitmen

Dimensi Variabel *Quality of Work Life*

Penelitian ini dimensi yang membentuk variabel *quality of work life* adalah menurut Rahman (2017) dimana untuk mengukur *quality of work life* terdapat 8 (enam) indikator.

Indikator variabel dapat dilihat seperti gambar 3 di bawah ini:



Gambar 3. *Quality of Work Life*

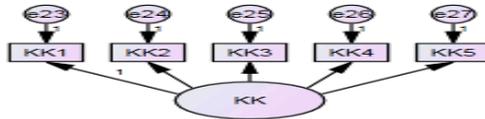
Sumber: Wirawan (2008)

Keterangan :

- QWL₁ : Kompensasi yang adil
- QWL₂ : Lingkungan kerja
- QWL₃ : Pengembangan kemampuan
- QWL₄ : Pengembangan pegawai
- QWL₅ : Integrasi sosial
- QWL₆ : Konstisionalisme
- QWL₇ : Ruang hidup pegawai
- QWL₈ : Relevansi sosial

Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi yang digunakan dalam rangka membentuk kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2015) dimana untuk mengukur kepuasan kerja terdapat 5 (lima) indikator. Indikator variabel dapat dilihat seperti gambar 4 di bawah ini:



Gambar 4. Variabel - Kepuasan Kerja

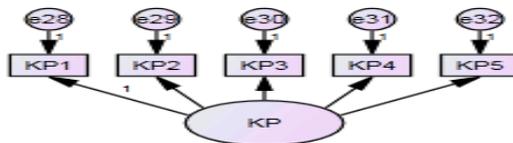
Sumber: Robbins dan Judge (2015)

Keterangan :

- KK₁ : Pekerjaan yang menantang
- KK₂ : Kondisi kerja yang mendukung
- KK₃ : Gaji upah yang pantas
- KK₄ : Kesesuaian kepribadian
- KK₅ : Rekan sekerja mendukung

Dimensi Variabel Kinerja

Dalam penelitian ini dimensi yang membentuk variabel kinerja adalah menurut Robbins dan Judge (2015) dimana untuk mengukur kinerja terdapat 5 (lima) indikator. Indikator variabel dapat dilihat seperti gambar 5 di bawah ini:



Gambar 5. Kinerja

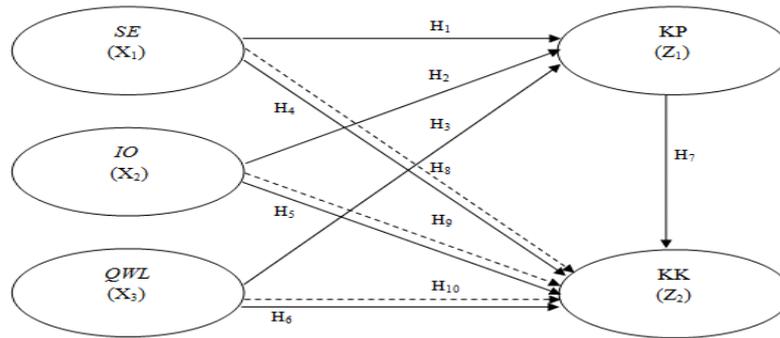
Sumber: Robbins dan Judge (2015)

Keterangan :

- KK₁ : Kualitas Kesempurnaan Tugas
- KK₂ : Kuantitas
- KK₃ : Ketepatan Waktu
- KK₄ : Efektivitas waktu
- KK₅ : Kemandirian

3. MODEL PENELITIAN

Berdasarkan hasil literasi yang dijelaskan diatas, maka dapat di gambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 6. Model Penelitian

4. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlokasi di PT. BNI Tbk Kantor Cabang Bireuen dan PT. BNI Tbk Kantor Cabang Lhokseumawe. Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. BNI Tbk yang berjumlah 127 orang yang terdiri dari 53 Karyawan PT. BNI Tbk Kantor Cabang Bireuen dan Kantor Cabang Lhokseumawe sebanyak 74 orang.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. BNI Tbk yang berjumlah 127 orang yang terdiri dari 53 Karyawan PT. BNI Tbk Kantor Cabang Bireuen dan 74 Karyawan PT. BNI Tbk Kantor Cabang Lhokseumawe. Berdasarkan pendapat Sugiyono (2013) maka penentuan sampel pada penelitian ini adalah keseluruhan jumlah populasi berjumlah 186 orang yang terdiri dari 74 Karyawan PT. BNI Tbk Kantor Cabang Bireuen dan 112 Karyawan PT. BNI Tbk Kantor Cabang Lhokseumawe.

Dalam penelitian ini menggunakan *google forms* untuk mendapatkan data dari responden. Responden hanya menjawab dengan cara memberi tanda tertentu pada alternatif jawaban yang disediakan pada laman *google forms*.

Setelah pengumpulan data dan informasi di lapangan, selanjutnya untuk mengelola data dan informasi tersebut, penulis menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) dalam pemodelan dan pengujian hipotesis, SEM atau model persamaan struktural adalah seperangkat teknik statistik untuk menguji suatu rangkaian yang relatif kompleks dan secara simultan (Ferdinand, 2011). Maksud kompleks adalah bahwa model simultan dibentuk melalui lebih dari satu variabel terikat dan bertindak sebagai variabel independent untuk hubungan berjenjang lainnya. Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

- 1) *Confirmatory factor analysis*; SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- 2) *Regression Weight*; SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh masing-masing variabel yang diteliti.

Model SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran adalah model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator suatu variabel laten, sedangkan model struktural menggambarkan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas/*Confirmatory Factory Analysis* (CFA)

Menurut Ghozali (2014), suatu indikator disebut valid apabila nilai *loading factor* nya $\geq 0,60$ dan nilai idealnya 0,70. Uji validitas ini dilakukan terhadap konstruksi eksogen

dan konstruksi endogen. Pengujian validitas pada penelitian ini, ditampilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 1 : Uji Validitas Sebelum Eliminasi

	Estimate	Cut Off	Kesimpulan
SE1	0,874	$\geq 0,60$	Valid
SE2	0,409	$\geq 0,60$	Tidak Valid
SE3	0,803	$\geq 0,60$	Valid
SE4	0,608	$\geq 0,60$	Valid
SE5	0,763	$\geq 0,60$	Valid
SE6	0,693	$\geq 0,60$	Valid
SE7	0,924	$\geq 0,60$	Valid
SE8	0,067	$\geq 0,60$	Tidak Valid
QWL1	0,743	$\geq 0,60$	Valid
QWL2	0,749	$\geq 0,60$	Valid
QWL3	0,732	$\geq 0,60$	Valid
QWL4	0,734	$\geq 0,60$	Valid
QWL5	0,748	$\geq 0,60$	Valid
QWL6	0,757	$\geq 0,60$	Valid
QWL7	0,669	$\geq 0,60$	Valid
QWL8	0,593	$\geq 0,60$	Tidak Valid
IO1	0,820	$\geq 0,60$	Valid
IO2	0,826	$\geq 0,60$	Valid
IO3	0,812	$\geq 0,60$	Valid
IO4	0,769	$\geq 0,60$	Valid
IO5	0,012	$\geq 0,60$	Tidak Valid
IO6	0,537	$\geq 0,60$	Tidak Valid
KK1	0,813	$\geq 0,60$	Valid
KK2	0,601	$\geq 0,60$	Valid
KK3	0,699	$\geq 0,60$	Valid
KK4	0,229	$\geq 0,60$	Tidak Valid
KK5	0,070	$\geq 0,60$	Tidak Valid
KP1	0,763	$\geq 0,60$	Valid
KP2	0,760	$\geq 0,60$	Valid
KP3	0,757	$\geq 0,60$	Valid
KP4	0,518	$\geq 0,60$	Tidak Valid
KP5	0,842	$\geq 0,60$	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 1 diatas, indikator yang bernilai *estimate* di bawah 0,60 dinyatakan tidak valid, sehingga indikator harus di *drop*.

Tabel 2 : Uji Validitas Sesudah Eliminasi

	Estimate	Cut Off	Kesimpulan
SE1	0,874	$\geq 0,60$	Valid
SE3	0,803	$\geq 0,60$	Valid
SE4	0,608	$\geq 0,60$	Valid
SE5	0,763	$\geq 0,60$	Valid
SE6	0,693	$\geq 0,60$	Valid
SE7	0,924	$\geq 0,60$	Valid
QWL1	0,743	$\geq 0,60$	Valid
QWL2	0,749	$\geq 0,60$	Valid
QWL3	0,732	$\geq 0,60$	Valid
QWL4	0,734	$\geq 0,60$	Valid
QWL5	0,748	$\geq 0,60$	Valid
QWL6	0,757	$\geq 0,60$	Valid
QWL7	0,669	$\geq 0,60$	Valid
IO1	0,820	$\geq 0,60$	Valid
IO2	0,826	$\geq 0,60$	Valid
IO3	0,812	$\geq 0,60$	Valid
IO4	0,769	$\geq 0,60$	Valid
KK1	0,813	$\geq 0,60$	Valid
KK2	0,601	$\geq 0,60$	Valid
KK3	0,699	$\geq 0,60$	Valid
KP1	0,763	$\geq 0,60$	Valid
KP2	0,760	$\geq 0,60$	Valid
KP3	0,757	$\geq 0,60$	Valid
KP5	0,842	$\geq 0,60$	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 2 diatas, keseluruhan nilai *estimate* dari indikator penelitian memenuhi nilai *cut off* yaitu $\geq 0,60$.

Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas dilakukan dengan 3 cara yaitu *Construct Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE/VE), dan *Discriminant Validity* (DV).

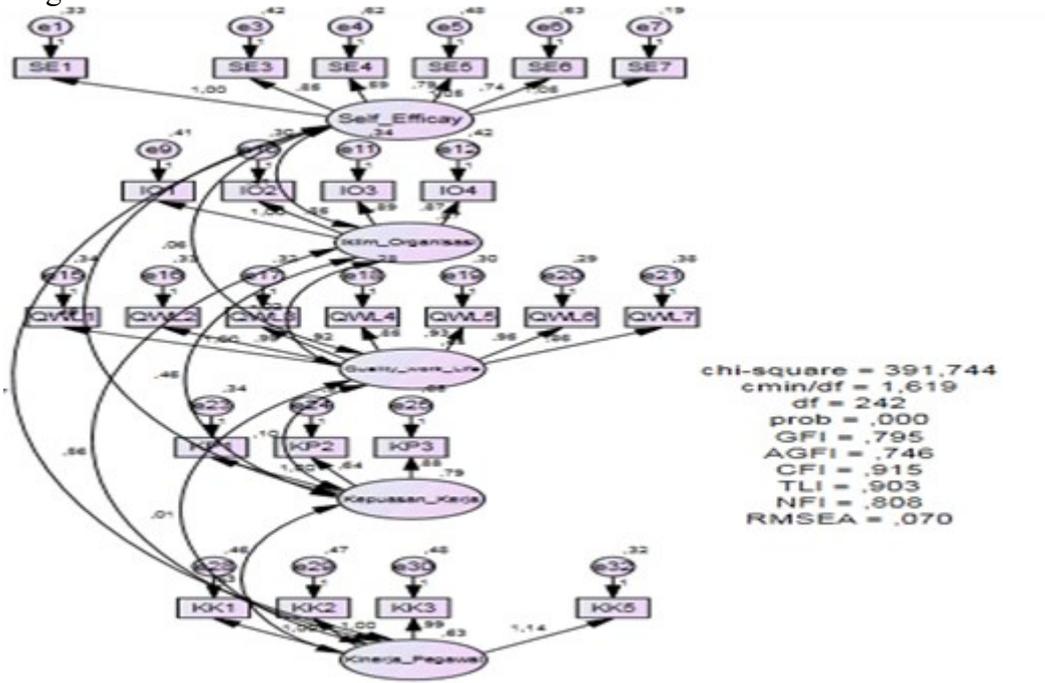
Tabel 3 : Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Construct Reliability</i>		<i>Variance Extracted</i>	
	Nilai Perolehan	Nilai <i>Cut Off</i>	Nilai Perolehan	Nilai <i>Cut Off</i>
SE	0,904	$\geq 0,7$	0,615	$\geq 0,5$
QWL	0,887	$\geq 0,7$	0,539	$\geq 0,5$
IO	0,881	$\geq 0,7$	0,516	$\geq 0,5$
KK	0,749	$\geq 0,7$	0,503	$\geq 0,5$
KP	0,862	$\geq 0,7$	0,610	$\geq 0,5$

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan data dalam tabel 3 diatas dapat dijelaskan bahwa semua konstruk dalam model penelitian ini memiliki nilai reliabilitas dan *convergent* yang baik, sehingga model telah dapat diolah untuk tahapan selanjutnya sebelum mengukur *Discriminant Validity* terlebih dahulu harus diketahui nilai korelasi antara konstruksi dalam model

penelitian sebagai pembanding terhadap *value* akar kuadrat. Gambar 7 menunjukkan nilai hubungan antar konstruk laten:



Gambar 7. Nilai Korelasi Antar Konstruk

Untuk besaran nilai korelasi antara variabel eksogen dan endogen untuk penelitian ini disajikan pada tabel 4 dibawah ini:

Tabel 4 : Nilai Korelasi

		Estimate
Kepuasan_Kerja	<-> Kinerja_Pegawai	0,759
Quality_work_Life	<-> Kinerja_Pegawai	0,016
Iklim_Organisasi	<-> Kinerja_Pegawai	0,761
Self_Efficay	<-> Kinerja_Pegawai	0,573
Quality_work_Life	<-> Kepuasan_Kerja	0,175
Iklim_Organisasi	<-> Kepuasan_Kerja	0,556
Self_Efficay	<-> Kepuasan_Kerja	0,543
Quality_work_Life	<-> Iklim_Organisasi	-0,038
Self_Efficay	<-> Quality_work_Life	0,083
Self_Efficay	<-> Iklim_Organisasi	0,434

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, maka berikut ini ditampilkan hasil perhitungan *discriminant validity value* yaitu dengan cara membandingkan *value* akar kuadrat dengan *correlation value* antar konstruk. (Ghozali, 2014). Hasil perhitungan nilai *discriminant validity* ditampilkan dalam tabel 5:

Tabel 5 : Kesimpulan Hasil Pengujian Discriminant Validity

Konstruk	SE	QWL	IO	KK	KP
SE	0,784				
QWL	0,083	0,734			
IO	0,434	-0,038	0,718		
KK	0,534	0,175	0,556	0,709	
KP	0,573	0,016	0,761	0,759	0,781

Note: Nilai yang diberi tanda *bold* adalah nilai akar *Variance Extracted*

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan data dalam tabel 5 dapat dijelaskan bahwa semua konstruk laten memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Asumsi SEM

1) Uji Normalitas Data

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai C.R. (*Critical Ratio*) untuk *skewness* yang berada di atas nilai $\pm 2,58$ univariat maupun multivariat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data. Dengan kata lain data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal.

2) Uji Outlier Data

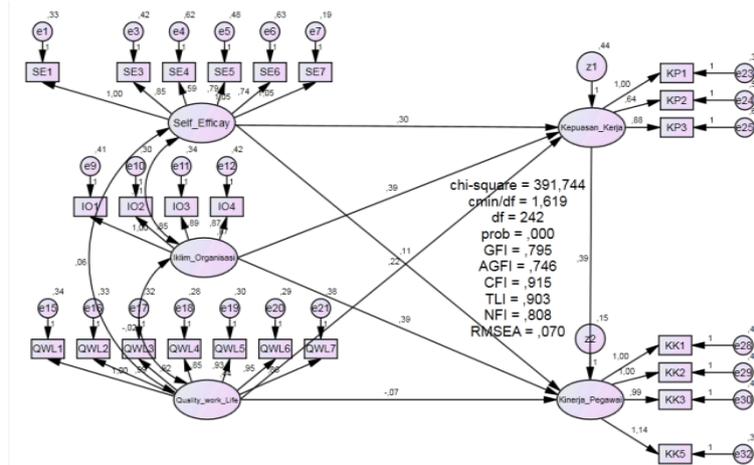
Berdasarkan data observasi di atas menyebutkan tidak didapatkan nilai $p2 < 0,05$. artinya data penelitian ini tidak ada yang outlier.

3) Uji Multikolinearitas dan Singularitas

Berdasarkan hasil uji Multikolinieritas memperlihatkan nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 0,001 artinya nilai tersebut mencoba menjauh dari nol, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat Multikolinieritas antar variabel.

Uji Full Model Sebelum Modifikasi

Pengujian *full model* SEM bertujuan untuk melihat sejauh mana model dasar yang dibentuk dalam penelitian ini memenuhi kriteria *goodness of fit* sehingga model dapat menggambarkan fenomena penelitian. Adapun *full model* pada SEM dipaparkan pada gambar 8 dibawah ini:



Gambar 8. Full Model Sebelum Modifikasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Secara rinci dan evaluasi model, kita dapat melihat hasil *goodness of fit* yang dijelaskan pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6 : Goodness Of Fit

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil Analisis	<i>Cut-off Value</i>	Evaluasi Model
X ² ChiSquare	391,744	< Df (3,84145)	Marginal
Probability	0,000	≥ 0,05	Marginal
GFI	0,795	≥ 0,90	Marginal
AGFI	0,746	≥ 0,90	Marginal
CFI	0,915	≥ 0,90	Baik
TLI	0,903	≥ 0,95	Marginal
CMIN/DF	1,618	≤ 2	Baik
RMSEA	0,070	≤ 0,08	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 6 di atas terdapat nilai hasil analisis *goodness of fit index* yang marginal yaitu nilai Chisquare, Prob, GFI, AGFI, dan TLI, Untuk perbaikan nilai *goodness of fit* perlu adanya modifikasi dengan menghubungkan masing-masing *error* yang disarankan *Covariances* sebagaimana tersebut pada tabel 7:

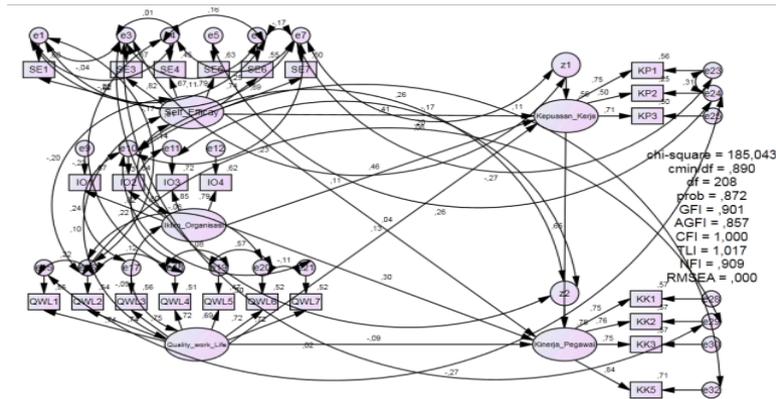
Tabel 7 : Modification indices

			M.I.	Par Change
e23	<-->	e24	4,507	0,108
e11	<-->	z2	4,035	-0,062
e10	<-->	z2	6,671	0,076
e10	<-->	e32	4,551	0,077
e21	<-->	e10	4,396	-0,074
e20	<-->	e21	4,201	-0,068
e19	<-->	e20	43,099	0,199
e18	<-->	e11	6,051	0,081
e18	<-->	e19	4,548	-0,063
e17	<-->	e10	6,176	0,083
e16	<-->	Self_Efficay	7,026	-0,142
e16	<-->	e29	5,266	0,093
e16	<-->	e20	6,177	-0,079
e16	<-->	e18	4,645	0,066
e15	<-->	e24	7,837	-0,124
e15	<-->	e16	8,008	0,097
e7	<-->	z1	5,531	-0,094
e7	<-->	e23	4,690	-0,080
e7	<-->	e10	6,272	0,077
e6	<-->	e7	4,561	-0,085
e5	<-->	e24	5,926	0,124
e4	<-->	e18	4,526	-0,086
e4	<-->	e7	5,073	-0,089
e4	<-->	e6	10,544	0,191
e3	<-->	z1	4,002	0,099
e3	<-->	z2	13,532	0,121
e3	<-->	e29	4,849	0,099
e3	<-->	e6	5,647	0,119
e3	<-->	e4	5,289	0,113
e1	<-->	e16	5,029	-0,080
e1	<-->	e7	20,368	0,133
e1	<-->	e6	5,006	-0,104
e1	<-->	e4	4,832	-0,101
e1	<-->	e3	6,106	-0,096

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Uji *Full Model* setelah Dimodifikasi

Untuk perbaikan nilai *goodness of fit* perlu dilakukan modifikasi dengan menghubungkan masing-masing *error* yang disarankan Amos dalam indeks modifikasi (Ghozali, 2014). Berikut ini merupakan gambar *full model* yang telah dilakukan modifikasi sebagai mana tersebut pada gambar 9 sebagai berikut:



Gambar 9 Full Model Setelah Adanya Modifikasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Untuk melihat hasil *goodness of fit* sesudah modifikasi model serta hasil perhitungannya secara rinci dan evaluasi model dapat dijelaskan pada tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8 : Goodness Of Fit

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil Analisis	<i>Cut-off Value</i>	Evaluasi Model
X ² ChiSquare	185,043	< Df (242,646)	Marginal
Probability	0,872	≥ 0,05	Marginal
GFI	0,901	≥ 0,90	Marginal
AGFI	0,857	≥ 0,90	Marginal
CFI	1,000	≥ 0,90	Baik
TLI	1,000	≥ 0,95	Marginal
CMIN/DF	0,890	≤ 2	Baik
RMSEA	0,000	≤ 0,08	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Hasil analisis *goodness of fit* menunjukkan bahwa setelah dilakukan modifikasi ke semua kriteria nilai yang ditetapkan lebih baik dari sebelumnya, Dengan demikian secara keseluruhan model penelitian ini sudah *fit*.

Pengujian Pengaruh Langsung

Selanjutnya jika melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas (*self efficacy*, iklim organisasi, dan *quality of work life*) terhadap variabel mediasi/*ntervening* (Kepuasan Kerja) dan variabel endogen (Kinerja Pegawai) dipaparkan dalam tabel 9:

Tabel 9 : Pengaruh Langsung

		Estimate	P
Kepuasan_Kerja	<- Self_Efficay	0,336	***
Kepuasan_Kerja	<- Iklim_Organisasi	0,391	***
Kepuasan_Kerja	<- Quality_work_Life	0,159	0,172
Kinerja_Pegawai	<- Kepuasan_Kerja	0,637	***
Kinerja_Pegawai	<- Self_Efficay	0,033	0,705
Kinerja_Pegawai	<- Iklim_Organisasi	0,250	0,017
Kinerja_Pegawai	<- Quality_work_Life	-0,108	0,224

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

- 1) Pengaruh langsung efikasi diri terhadap kepuasan kerja memperoleh nilai estimasi sebesar 0,336 (33,6%) dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 yang

- berarti pengaruhnya signifikan. Sehingga H_1 yang menyatakan efikasi diri berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. BNI Tbk diterima.
- 2) Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai estimasi 0,391 (39,1%) dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti pengaruhnya signifikan. Sehingga H_2 yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk diterima.
 - 3) Pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, dengan nilai estimasi sebesar 0,152 (15,2%) dan nilai signifikan sebesar 0,172 yang lebih besar dari 0,05 yang berarti pengaruh tersebut tidak signifikan. Sehingga H_3 yang menyatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BNI Tbk ditolak.
 - 4) Pengaruh langsung efikasi diri terhadap kinerja, memiliki nilai estimasi 0,033 (3,3%) dan nilai signifikan 0,705 yang lebih besar dari 0,05 yang berarti pengaruhnya signifikan. Sehingga H_4 yang menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja PT. BNI Tbk ditolak.
 - 5) Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimasi sebesar 0,250 (25%) dan nilai signifikansi 0,017 yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti pengaruhnya signifikan. Sehingga H_5 yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja PT. BNI Tbk diterima.
 - 6) Pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimasi sebesar -0,108 (-10,8%) dengan nilai signifikansi yang dimiliki sebesar 0,224 yang lebih besar dari 0,05 yang berarti pengaruhnya tidak signifikan. Sehingga H_6 yang menyatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja PT. BNI Tbk ditolak.
 - 7) Pengaruh langsung kepuasan terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimasi sebesar 0,637 (63,7%) dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti pengaruhnya signifikan. Sehingga H_7 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BNI Tbk diterima.

Pengaruh Langsung, Variabel Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Untuk melihat pengaruh efek mediasi, langkah awal yang dilakukan adalah melihat seberapa besar pengaruh langsung (*direct effect*) tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh secara keseluruhan (*total effect*). Berdasarkan pengujian yang sudah dilakukan sebelumnya dengan menggunakan Amos diperoleh hasil pada tabel 10

Tabel 10 : Pengaruh Langsung, Variabel Tidak Langsung dan Pengaruh Total

	SE	IO	QWL	KK	KP
<i>Direct Effects</i>					
KK	0,336	0,391	0,159		
KP	0,033	0,250	-0,108	0,637	
<i>Indirect Effects</i>					
KK	-	-	-		
KP	0,249	0,101	0,214		
<i>Total Effects</i>					
KK	0,336	0,391	0,159	0,637	
KP	0,247	0,499	-0,007		

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Hasil Pengaruh Efek Mediasi

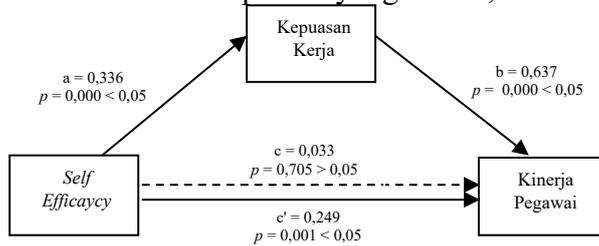
Penjelasan mengenai hubungan variabel predikter (X), mediator (M) dan keluaran (Y), dijelaskan sebagai berikut:

1) Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.336	Sobel test: 2.42218145	0.08836332	0.01542765
b 0.637	Aroian test: 2.37219149	0.09022543	0.01768292
s _a 0.097	Goodman test: 2.47547109	0.08646112	0.01330605
s _b 0.188	Reset all	Calculate	

Gambar 10 Hasil Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation tests *Self Efficacy* – Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer yang diolah, 2022



Gambar 11. Hasil Uji Efek Mediasi Variabel *Self Efficacy* – Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

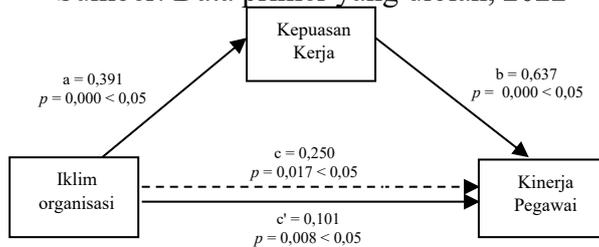
Berdasarkan gambar 11 dengan Kriteria Mediasi Baron dan Kenny (1986), dapat disimpulkan bahwa koefesien a, b, dan c' jalur langsung adalah signifikan, sedangkan jalur c tidak signifikan. Dengan kata lain, hasil ini mengungkapkan bahwa tidak terjadi *partial mediation* yang artinya kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Sehingga H₈ ditolak.

2) Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.391	Sobel test: 2.64937087	0.09400987	0.00806418
b 0.637	Aroian test: 2.60563886	0.09558769	0.00917031
s _a 0.092	Goodman test: 2.69538141	0.0924051	0.00703081
s _b 0.188	Reset all	Calculate	

Gambar 12. Hasil Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation tests Iklim Organisasi – Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer yang diolah, 2022



Gambar 13 Hasil Uji Efek Mediasi Variabel Iklim Organisasi – Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

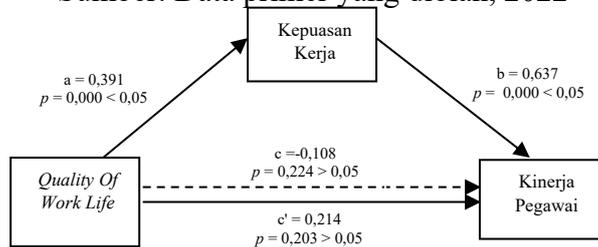
Berdasarkan gambar 13 dengan kriteria mediasi oleh Baron dan Kenny (1986), disimpulkan bahwa koefesien a, b, c dan c' jalur langsung adalah signifikan. Sehingga adanya *partial mediation* atau variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Sehingga H₉ diterima.

3) Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan *Quality Work Of Life* Terhadap Kinerja Pegawai

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.159	Sobel test: 1.27065606	0.07970922	0.20385103
b 0.637	Aroian test: 1.2256128	0.08263866	0.22034442
s _a 0.116	Goodman test: 1.32106096	0.07666792	0.18648104
s _b 0.188	Reset all	Calculate	

Gambar 14. Hasil Sobel Test An Interactive calculation tool for Mediation tests *Quality Work Of Life* – Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer yang diolah, 2022



Gambar 15. Hasil Uji Efek Mediasi Variabel *Quality Work Of Life* – Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan gambar 15 dengan kriteria mediasi oleh Baron dan Kenny (1986), disimpulkan bahwa koefesien a, b, c dan c' jalur langsung adalah signifikan. Sehingga adanya *partial mediation* atau variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Sehingga H₁₀ ditolak.

6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* dan iklim organisasi pada PT. BNI Tbk berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. BNI Tbk. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran terhadap perbaikan kinerja organisasi, khususnya pada PT. BNI Tbk dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi. perbaikan organisasi dapat dimulai dengan memperhatikan *self efficacy*, iklim organisasi, serta kepuasan kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Cascio, Wayne F. (2013). *Managing Human Resorce Management Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Irwin, New York.

Fajriah, N., & Darokah, M. (2016). Pengaruh efikasi diri dan persepsi iklim organisasi terhadap kinerja dengan employee engagement sebagai variabel mediator pada

karyawan bmt bif Yogyakarta. *Humanitas: Jurnal Psikologi Indonesia*, 13(1), 37-49.

- Ferdinand, Augusty. (2011). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, BP, Undip, Semarang.
- Ghozali, I. (2014). *SEM Metode Alternatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging leadership journeys*, 5(1), 9-35.
- Luthans, Fred. (2014). *Organizational Behavior*. Megraw Hill Book co. Singapore.
- Rahman, A. (2017). Kualitas Kehidupan Kerja; Suatu Tinjauan Literatur Dan Pandangan Dalam Konsep Islam. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 6(1), 7-22.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi (Organizational behavior 16th edition)*. Jakarta: McGraw Hill dan Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Watson, Towers (2012). *The Next High-Stakes Quest Balancing Employer and Employee Priorities: Global Talent Management and Rewards Study*. United State : WorldatWork.
- Wibowo.(2017). *Manajemen Kinerja*, Edisi keempat, Rajawali Pers, Jakarta.
- Wirawan, (2008), *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.