

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT BANK XYZ (STUDY ON GENERATION Z)

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BANK XYZ (STUDI PADA GENERASI Z)

Aty Widiaty

Program Magister Manajemen Sekolah Pasca Sarjana Universitas Widyatama Bandung

Email: widiaty15@gmail.com

ABSTRACT

Generation Z, a unique group with its conceptual and psychological characteristics, is now increasingly dominating the workforce. This study aims to analyze whether organizational culture and job satisfactions have an effect on the performance of Generation Z at Bank XYZ. By gaining early insights into the factors influencing their performance, companies can effectively plan and design human resource strategies that foster sustainable growth and success. The research method was conducted using a quantitative approach with data collection through an online survey. Data was collected through an online survey of 112 Generation Z employees. The questionnaire included three main variables: organizational culture, and job satisfactions, and employee performance. Multiple linear regression analysis was used to evaluate the relationship between the independent variables (organizational culture and and job satisfactions) and the dependent variable (employee performance). The research findings indicate that the organizational culture experienced by Generation Z employees at Bank XYZ is rated as very good. Their job satisfaction is also rated as good, reflecting a positive work environment. The performance of Generation Z employees at Bank XYZ is similarly rated as good. Both organizational culture and job satisfaction individually have a significant impact on the performance of Generation Z employees. Additionally, when considered simultaneously, both factors organizational culture and job satisfaction have a significant influence on their performance at Bank XYZ.

Keywords: *Organizational Culture, Job Satisfactions, Employee Performance, Generation Z, Quantitative Research.*

ABSTRAK

Generasi Z adalah kelompok unik dengan karakteristik konseptual dan psikologisnya, kini semakin mendominasi angkatan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Generasi Z di Bank XYZ. Dengan memahami lebih awal akan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka, maka perusahaan dapat melakukan perencanaan dan perancangan sumber daya manusia demi keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan. Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui survei *online*. Data dikumpulkan melalui survei online dengan 112 responden karyawan Generasi Z. Kuesioner mencakup tiga variabel utama: budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel independen (budaya organisasi dan kepuasan kerja) dan variabel dependen (kinerja pegawai). Hasil penelitian menyatakan budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z di Bank XYZ memiliki kriteria sangat baik. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z di Bank XYZ memiliki kriteria baik. Kinerja pegawai yang dirasakan oleh Generasi Z di Bank XYZ memiliki kriteria baik. Secara parsial, baik budaya organisasi ataupun kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Begitupun secara simultan budaya organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Bank XYZ.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Generasi Z, Penelitian Kuantitatif.

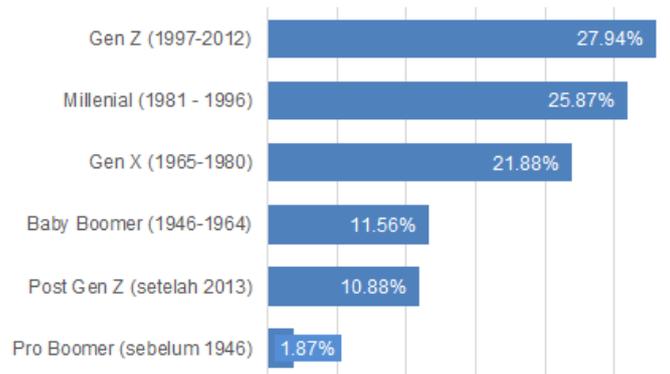
PENDAHULUAN

Kinerja organisasi merupakan cerminan dari seberapa baik sebuah institusi dapat mencapai tujuannya yang tidak terlepas dari peran serta kinerja individu-individu di dalamnya. Seperti halnya di sektor perbankan, kinerja organisasi menjadi tolak ukur utama untuk menilai keberhasilan dalam memberikan layanan yang berkualitas, meningkatkan efisiensi operasional, dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Kinerja yang optimal tidak hanya tercermin dari keuntungan finansial, tetapi juga dari bagaimana organisasi dapat mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan nasabah, serta adaptabilitas dalam menghadapi perubahan. Termasuk di Bank XYZ, sebagai salah satu bank terkemuka di Indonesia, terus berupaya untuk meningkatkan kualitasnya guna menghadapi tantangan industri perbankan yang dinamis dan kompetitif.

Manajemen sumber daya manusia juga merupakan elemen kunci dalam menghadapi fluktuasi ini. Penguatan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif akan mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia dan menerapkan strategi bisnis yang tepat, Bank XYZ dapat meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan prima secara berkelanjutan. Menurut Afandi (2021), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain kemampuan, kepribadian dan minat

terhadap pekerjaan, kejelasan dan penerimaan peran oleh pekerja, tingkat motivasi, kompetensi, ketersediaan fasilitas kerja, budaya organisasi yang diterapkan, gaya kepemimpinan, serta disiplin kerja. Hasibuan (2017), kinerja dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, pendidikan, dan motivasi, serta faktor eksternal, seperti gaya kepemimpinan, pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, dan sistem manajemen. Kasmir (2019) menambahkan bahwa keterampilan, pengetahuan, desain pekerjaan, kepribadian, budaya organisasi, kepuasan kerja, iklim kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin juga berperan penting dalam mempengaruhi kinerja.

Berbicara mengenai generasi, tidak hanya di Bank XYZ, dunia kerja saat ini tengah mengalami transisi besar dengan masuknya Generasi Z ke dalam angkatan kerja. Gambar 1 menunjukkan bahwa di Indonesia jumlah penduduk Gen Z (lahir pada kurun 1997-2012) mencapai 27,94% dari total populasi pada tahun 2020 (Badan Pusat Statistik, 2023). Menggeser persentase generasi sebelumnya, milenial (lahir pada kurun 1981-1996) yang berjumlah 25,87%. Sebuah angka yang akan semakin mendominasi dari tahun ke tahun. Kehadiran Gen Z di dunia kerja membawa tantangan dan peluang baru bagi perusahaan, termasuk Bank XYZ. Sebagai salah satu institusi keuangan terkemuka di Indonesia, Bank XYZ harus mampu mengelola dan memanfaatkan potensi karyawan Generasi Z untuk mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 0. Proporsi Generasi Angkatan Kerja
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2020

Generasi Z membawa karakteristik baru yang secara signifikan mengubah dinamika di tempat kerja. Mereka dikenal dengan kecenderungan untuk lebih mengutamakan fleksibilitas dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Selain itu, Generasi Z juga cenderung lebih adaptif terhadap teknologi dan memiliki harapan tinggi terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dari perusahaan tempat mereka bekerja (David Stillman & Jonah Stillman, 2018). Memahami bagaimana Generasi Z berpikir dan bertindak akan menghantarkan banyak pihak termasuk pimpinan perusahaan untuk melakukan perubahan dan penyesuaian.

Salah satu upaya dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan generasi ini adalah dengan menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung. Pimpinan perusahaan harus dapat memastikan bahwa karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja keras. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perhatian yang berkelanjutan terhadap pembentukan dan pemeliharaan budaya kerja yang positif adalah investasi strategis yang akan membawa keuntungan jangka panjang bagi perusahaan.

Menurut survei yang dilakukan oleh EuroStat terhadap para pengambil

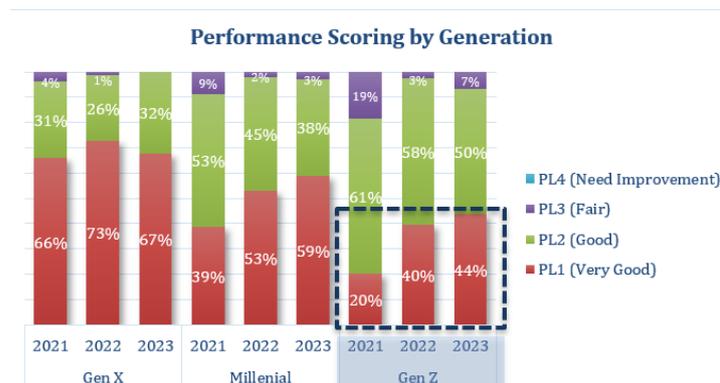
keputusan dan pimpinan manajemen, ditemukan sejumlah fakta yang mengarah pada variabel-variabel yang menarik untuk diteliti terkait angkatan kerja Generasi Z. Pada gambar 1.4 menunjukkan faktor-faktor seperti pola kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dianggap penting dan menarik bagi angkatan kerja dari generasi ini (Hafidz & Noviyati, 2022).

Ekspektasi tinggi ini menimbulkan tantangan bagi organisasi dan peran karyawan menjadi semakin vital. Salah satu tantangan terbesar adalah menciptakan budaya perusahaan yang sesuai dengan prinsip dan harapan Gen Z. Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Menurut (Schein, 2010), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat: artefak, nilai yang diungkapkan, dan asumsi dasar yang tidak disadari. Generasi Z dapat memenuhi harapan dan mencapai kinerja terbaik mereka jika ada lingkungan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan fleksibilitas.

Selama tiga tahun terakhir, kinerja karyawan Generasi Z belum mencapai potensi optimalnya. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa ada harapan besar dari manajemen agar kualitas kerja pegawai, khususnya dari Generasi Z secara mayoritas dapat berada pada level PL1 (*very good*). Meskipun terdapat peningkatan tren penilaian kinerja 'sangat baik' (PL1) dari tahun ke tahun, proporsi karyawan Generasi Z yang meraih

penilaian ini masih di bawah ekspektasi. Gambar 1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan Generasi Z dengan penilaian 'baik' (PL2) masih lebih tinggi dibandingkan dengan yang mendapatkan penilaian 'sangat baik' (PL1). Situasi ini berbeda dengan generasi lainnya, di mana karyawan dengan penilaian 'sangat baik' umumnya mendominasi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ada perbaikan dalam performa unggul di kalangan Gen Z, mereka masih menghadapi tantangan untuk mencapai tingkat kinerja yang sangat baik secara konsisten dibandingkan dengan generasi

lainnya. Penilaian KPI yang ditentukan Bank XYZ mencakup perspektif *Financial, Customer, Internal Business Process* dan *People Development*. Keempat perspektif ini memiliki bobot yang akan disesuaikan dengan posisi dan level jabatan. Evaluasi kinerja karyawan diperlukan agar karyawan terus berkinerja baik serta berkontribusi pada kesuksesan perusahaan (Wolor C. W et al., 2020). Dengan kata lain, kinerja organisasi yang baik dapat dicapai dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi untuk mencapai keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi.



Gambar 2. Kinerja Pegawai Lintas Generasi selama 3 Tahun Terakhir
Sumber: data sekunder Bank XYZ

Salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif bagi karyawan, sehingga karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja dengan baik (Ehrhart et al., 2016). Senada dengan pernyataan Iskanto (2023), bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 26,6% terhadap peningkatan kinerja. Penelitian lainnya, (Etalong & Chikeleze, 2023) menemukan bahwa norma-norma

organisasi secara signifikan memengaruhi komitmen karyawan, terutama dalam hal pengembangan profesional, pengakuan, dan penghargaan atas kinerja yang baik, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menurunkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang negatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif dan penuh tekanan, sehingga karyawan merasa tidak nyaman dan tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik. Pernyataan berbeda dinyatakan Nadhiroh et al., (2022) yang menemukan bahwa motivasi, pengawasan, dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja karyawan

Kinerja karyawan Generasi Z dalam suatu perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang menunjang

motivasi mereka. Generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya, terutama dalam hal keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, kesempatan untuk berkembang, dan penggunaan teknologi yang canggih. Mereka cenderung mencari lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung perkembangan pribadi serta profesional mereka (Schroth, 2019). Ketika ekspektasi ini terpenuhi akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga mereka lebih termotivasi dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.

Selain itu, Generasi Z memiliki pandangan yang mendalam tentang pentingnya pekerjaan yang bermakna dan kesempatan untuk memberikan kontribusi yang signifikan dalam organisasi. Mereka sangat menghargai umpan balik yang konstruktif dan konsisten, serta kepemimpinan yang transparan dan inklusif. Ketika perusahaan berhasil meningkatkan kepuasan kerja, hal ini tidak hanya akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk bertahan dan tetap termotivasi, tetapi juga akan berdampak positif pada pencapaian hasil kerja yang optimal (Latif et al., 2013; Othman et al., 2020). Dengan memenuhi harapan Generasi Z dalam hal makna kerja dan pengakuan yang adil, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Walaupun temuan lain dari (Fauzief & Yanuar, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Rodrigo, Kuruppu, dan Pathirana (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa peningkatan dalam kepuasan kerja dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Guna memaksimalkan potensi

Generasi Z, Bank XYZ perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung dan memastikan kepuasan kerja yang sesuai dengan karakteristik mereka. Budaya organisasi yang fleksibel, kreatif, dan menantang akan memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik dan berkontribusi secara maksimal bagi perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi, melalui kebijakan yang adil dan lingkungan kerja yang positif, akan membantu generasi ini merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai target. Karena generasi ini dapat menjadi kekuatan pendorong bagi perusahaan untuk berinovasi, beradaptasi, dan mencapai kesuksesan di masa depan.

Berdasarkan data awal yang tersedia, masih terlihat adanya fluktuasi kinerja perusahaan dari tahun ke tahun, yang tercermin dalam berbagai indikator kinerja utama. Fluktuasi ini menandakan adanya perubahan signifikan dalam hasil kinerja perusahaan yang memerlukan perhatian mendalam, terutama dalam memahami penyebab dan dampaknya terhadap sumber daya manusia. Selain itu, hasil pra-survei menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di Bank XYZ mengharapkan adanya peningkatan dalam aspek orientasi terhadap karyawan dan fleksibilitas dalam budaya kerja perusahaan. Survei tersebut juga mengungkapkan bahwa kebijakan promosi dan sistem upah merupakan dua faktor penting yang perlu ditingkatkan untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan kerja yang lebih baik.

Selanjutnya bila menilik dari penelitian terdahulu, Sutopo (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sugiyono & Rita Rahajeng S., (2022) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian lainnya, Avera & Nawawi (2019) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, komitmen organisasi juga

berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi keduanya berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini, senada dengan Sandy et al., (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Mengingat fenomena ini, serta adanya kesenjangan dalam penelitian sebelumnya dan data terkini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Bank XYZ (Studi pada Generasi Z)”.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan langkah-langkah ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data yang akurat dan relevan dengan tujuan penelitian. Melalui metode penelitian, kita dapat menguji hipotesis dan menarik kesimpulan yang valid tentang hubungan antar variabel. Pilihan metode penelitian yang tepat sangat krusial dalam sebuah penelitian. Metode penelitian yang baik akan menghasilkan data yang berkualitas dan memungkinkan peneliti untuk menggeneralisasi temuannya. Seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2018), metode penelitian adalah pendekatan ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data dengan tujuan spesifik. Dengan kata lain, metode penelitian adalah alat yang sangat penting dalam proses penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan Generasi Z, dan kinerja karyawan di Bank XYZ. Metode kuantitatif dipilih karena kemampuannya dalam mengukur

variabel-variabel secara objektif dan menganalisis data dengan menggunakan statistik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antara variabel yang diteliti dengan lebih akurat dan dapat diandalkan Creswell (2019) Penelitian deskriptif berfokus pada penggambaran karakteristik dari variabel-variabel yang diteliti. Menurut Zulganef (2018), penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu keadaan atau peristiwa apa adanya tanpa mencari tahu penyebabnya.

Penelitian verifikatif bertujuan untuk menguji secara matematis dugaan adanya hubungan antar variabel dalam hipotesis yang sedang diselidiki. Dengan kata lain, penelitian ini bertujuan untuk memverifikasi kebenaran sebuah hipotesis. Dalam konteks penelitian ini, yang akan diuji adalah Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z terhadap Kinerja Pegawai di Bank XYZ. Sugiyono (2018) mengatakan, "Metode verifikatif adalah penelitian yang dilakukan pada populasi atau sampel tertentu untuk menguji hipotesis yang telah disiapkan." Menurut definisi tersebut, metode deskriptif verifikatif dapat dijelaskan sebagai suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi serta menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, metode deskriptif dan verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z terhadap Kinerja Pegawai di Bank XYZ, serta untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* karena memungkinkan pengumpulan data dari sampel yang besar dalam waktu yang relatif singkat. Meskipun desain ini tidak dapat menunjukkan perubahan seiring waktu, namun sangat efektif untuk menggambarkan kondisi pada saat penelitian dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya Organisasi (X1) di Bank XYZ

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk lingkungan kerja dan perilaku karyawan di suatu perusahaan. Budaya yang kuat mendukung komunikasi yang baik, transparansi, serta penghargaan bagi karyawan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama generasi muda yang mendominasi di perusahaan ini.

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai Budaya Organisasi (X1) dapat dilihat dari hasil jawaban responden melalui penyebaran kuesioner, yang terdiri dari 14 item pernyataan. Daftar pernyataan tersebut disebarkan kepada 112 orang karyawan di Bank XYZ. Kuesioner tersebut telah

diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel (data uji validitas dan uji reliabilitas terlampir).

Penilaian pada variabel Budaya Organisasi (X1) dilakukan penggolongan berdasarkan pembobotan dengan skala likert. Penggolongan dilakukan dengan cara mempertimbangkan total bobot sebagai berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator Budaya Organisasi (X1) : $112 \times 5 = 560$

Nilai terendah setiap indikator Budaya Organisasi (X1) : $112 \times 1 = 112$

Jumlah kriteria pernyataan

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\Sigma \text{Kriteria Pernyataan}}$$

$$NJI = \frac{560 - 112}{5} = 89.6$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Kelas Interval	Tingkat Pengukuran
1	112.0 – 201.6	Sangat Tidak Baik
2	201.6 – 291.2	Tidak Baik
3	291.2 – 380.8	Cukup Baik
4	380.8 – 470.4	Baik
5	470.4 – 560.0	Sangat Baik

Sumber: Olah data primer, 2024

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1. mengenai klasifikasi penilaian untuk setiap item pernyataan pada variabel Budaya Organisasi (X1). Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang

disebarkan kepada 112 orang karyawan Bank XYZ.

Rekapitulasi dari seluruh item pernyataan mengenai variabel Budaya Organisasi (X1) disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Rekapitulasi Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Uraian	Skor Yang Ditargetkan	Skor Yang Dicapai	Kriteria
1	Saya merasa didorong untuk berinovasi dan mencoba ide-ide baru dalam pekerjaan saya	560	470	Baik
2	XYZ memberikan dukungan ketika saya mengambil risiko yang diperhitungkan dalam pekerjaan saya	560	455	Baik

No	Uraian	Skor Yang Ditargetkan	Skor Yang Dicapai	Kriteria
3	Saya diharapkan untuk memperhatikan setiap detail dalam tugas-tugas yang saya lakukan	560	499	Sangat Baik
4	Kesalahan kecil dalam pekerjaan sering diperhatikan dan dikoreksi oleh atasan saya	560	476	Sangat Baik
5	Fokus utama di perusahaan ini adalah pencapaian hasil yang diharapkan	560	490	Sangat Baik
6	Saya dinilai berdasarkan hasil kerja yang saya capai, bukan hanya usaha yang saya lakukan	560	459	Baik
7	Perusahaan ini peduli terhadap kesejahteraan karyawan	560	471	Sangat Baik
8	Kepemimpinan di perusahaan ini sangat memperhatikan kebutuhan dan kepuasan karyawan	560	469	Baik
9	Saya merasa kolaborasi tim sangat diutamakan dalam menyelesaikan pekerjaan	560	491	Sangat Baik
10	Kerja sama tim di perusahaan ini didorong dan diapresiasi	560	471	Sangat Baik
11	Perusahaan ini mendorong saya untuk bersikap kompetitif dalam mencapai target	560	477	Sangat Baik
12	Saya merasa penting untuk bersikap agresif dalam mencapai tujuan perusahaan	560	465	Baik
13	Perusahaan ini menjaga stabilitas operasional dengan baik, bahkan dalam situasi yang sulit	560	469	Baik
14	Saya merasa perusahaan ini memiliki kebijakan yang konsisten dan tidak mudah berubah	560	456	Baik
Total Skor		7840	6618	Sangat Baik
Rata-rata			472.7	
Skor Tertinggi			499	
Skor Terendah			455	

Sumber: Olah data primer, 2024

Berdasarkan hasil penelitian diatas dari keseluruhan jawaban responden mengenai variabel Budaya Organisasi (X1) pada karyawan di Bank XYZ, kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban responden sebagai berikut.

Nilai tertinggi setiap indikator Budaya Organisasi (X1) : $112 \times 14 \times 5 = 7840$

Nilai terendah setiap indikator

Budaya Organisasi (X1) : $112 \times 14 \times 1 = 1568$

$$NJl = \frac{\text{Jumlah kriteria pernyataan} \times \text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\Sigma \text{Kriteria Pernyataan}}$$

$$NJl = \frac{7840 - 1568}{5} = 1254.4$$

Klasifikasi penilaian untuk variabel Budaya Organisasi (X1) pada Bank XYZ secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Kelas Interval	Tingkat Pengukuran
1	1568.0 - 2822.4	Sangat Tidak Baik
2	2822.4 - 4076.8	Tidak Baik

3	4076.8 - 5331.2	Cukup Baik
4	5331.2 - 6585.6	Baik
5	6585.6 - 7840.0	Sangat Baik

Sumber: Olah data primer, 2024

Nilai kumulatif skor variabel Budaya Organisasi (X1) oleh pegawai generasi Z Bank XYZ sebesar 6618 yang tergolong dalam kategori sangat baik. Adapun nilai rata-rata yaitu sebesar 472.7. Selain itu item pernyataan tertinggi berada pada pernyataan “Saya diharapkan untuk memperhatikan setiap detail dalam tugas-tugas yang saya lakukan” dengan nilai sebesar 499 yang artinya karyawan sangat menyadari pentingnya ketelitian dan perhatian terhadap detail dalam pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan dedikasi mereka terhadap standar kerja yang tinggi. Sedangkan nilai terendah yaitu berada pada pernyataan “Bank XYZ memberikan dukungan ketika saya mengambil risiko yang diperhitungkan dalam pekerjaan saya” dengan nilai sebesar 455 yang artinya masih ada ruang untuk meningkatkan dukungan organisasi terhadap pengambilan risiko yang diperhitungkan, menunjukkan bahwa karyawan mungkin merasa kurang didukung dalam berinovasi atau mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka.

Kepuasan Kerja di Bank XYZ

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Hal ini mencakup perasaan karyawan terhadap lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, peluang pengembangan karir, serta kompensasi

yang diterima. Tingkat kepuasan yang tinggi dapat mendorong loyalitas dan kinerja yang lebih baik, sementara tingkat yang rendah dapat menyebabkan masalah seperti *turnover* dan penurunan produktivitas.

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai Kepuasan Kerja (X2) dapat dilihat dari hasil jawaban responden melalui penyebaran kuesioner, yang terdiri dari 10 item pernyataan. Daftar pernyataan tersebut disebarkan kepada 112 orang karyawan di Bank XYZ. Kuesioner tersebut telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel (data uji validitas dan uji reliabilitas terlampir).

Penilaian pada variabel Kepuasan Kerja (X2) dilakukan penggolongan berdasarkan pembobotan dengan skala likert. Penggolongan dilakukan dengan cara mempertimbangkan total bobot sebagai berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator Kepuasan Kerja (X2) : $112 \times 5 = 560$

Nilai terendah setiap indikator Kepuasan Kerja (X2) : $112 \times 1 = 112$

Jumlah kriteria pernyataan

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\Sigma \text{Kriteria Pernyataan}}$$

$$NJI = \frac{560 - 112}{5} = 89.6$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 0. Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel Kepuasan Kerja (X2)

No	Kelas Interval	Tingkat Pengukuran
1	112.0 - 201.6	Sangat Tidak Baik
2	201.6 - 291.2	Tidak Baik
3	291.2 - 380.8	Cukup Baik

No	Kelas Interval	Tingkat Pengukuran
4	380.8 - 470.4	Baik
5	470.4 - 560.0	Sangat Baik

Sumber: Olah data primer, 2024

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4. mengenai klasifikasi penilaian untuk setiap item pernyataan pada variabel Kepuasan Kerja (X2). Berdasarkan data-data yang

dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan 112 orang karyawan Bank XYZ.

Rekapitulasi dari seluruh item pernyataan mengenai variabel Kepuasan Kerja (X2) disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 5. Rekapitulasi Variabel Kepuasan Kerja (X2)

No	Uraian	Skor Yang Ditargetkan	Skor Yang Dicapai	Kriteria
1	Saya merasa puas dengan tanggung jawab dan jenis pekerjaan yang saya lakukan saat ini	560	475	Sangat Baik
2	Pekerjaan saya memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan dan minat saya	560	461	Baik
3	Saya merasa bahwa imbalan yang saya terima (baik secara finansial maupun non-finansial) sebanding dengan usaha dan kontribusi yang saya berikan	560	445	Baik
4	Gaji dan tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan harapan saya dan cukup memotivasi saya dalam bekerja	560	440	Baik
5	Saya merasa atasan saya memberikan bimbingan dan dukungan yang cukup dalam menjalankan tugas-tugas saya	560	478	Sangat Baik
6	Atasan saya menampilkan komunikasi, memberikan umpan balik yang konstruktif dan adil terhadap hasil kerja saya	560	480	Sangat Baik
7	Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja saya dan dapat bekerja sama dengan baik dalam tim	560	484	Sangat Baik
8	Hubungan saya dengan rekan kerja sangat mendukung produktivitas dan kesejahteraan saya di tempat kerja	560	481	Sangat Baik
9	Saya merasa memiliki kesempatan yang cukup untuk mendapatkan promosi di perusahaan ini	560	446	Baik
10	Proses promosi di perusahaan ini dilakukan secara adil dan berdasarkan kinerja	560	438	Baik
Total Skor		5600	4628	Baik
Rata-rata			462.8	
Skor Tertinggi			484	
Skor Terendah			438	

Sumber: Olah data primer, 2024

Berdasarkan hasil penelitian diatas dari keseluruhan jawaban responden mengenai variabel Kepuasan Kerja (X2) pada karyawan di Bank XYZ, kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban responden sebagai berikut.

Nilai tertinggi setiap indikator Kepuasan Kerja (X2) : $112 \times 10 \times 5 = 5600$

Nilai terendah setiap indikator

Kepuasan Kerja (X2) : $112 \times 10 \times 1 = 1120$

$$NJl = \frac{\text{Jumlah kriteria pernyataan} \times \text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\Sigma \text{Kriteria Pernyataan}}$$

$$NJl = \frac{5600 - 1120}{5} = 896$$

Klasifikasi penilaian untuk variabel Kepuasan Kerja (X2) pada Bank XYZ secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Kepuasan Kerja (X2)

No	Kelas Interval	Tingkat Pengukuran
1	1120.0 - 2016.0	Sangat Tidak Baik
2	2016.0 - 2912.0	Tidak Baik
3	2912.0 - 3808.0	Cukup Baik
4	3808.0 - 4704.0	Baik
5	4704.0 - 5600.0	Sangat Baik

Sumber: Olah data primer, 2024

Nilai kumulatif skor variabel Kepuasan Kerja (X2) oleh pegawai generasi Z Bank XYZ sebesar 4628 yang tergolong dalam kategori baik. Adapun nilai rata-rata yaitu sebesar 462.8. Selain itu item pernyataan tertinggi berada pada pernyataan “Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja saya dan dapat bekerja sama dengan baik dalam tim” dengan nilai sebesar 488 yang artinya para karyawan merasa kolaborasi dengan rekan kerja berjalan lancar, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kenyamanan. Sedangkan nilai terendah yaitu berada pada pernyataan “Proses promosi di perusahaan ini dilakukan secara adil dan berdasarkan kinerja” dengan nilai sebesar 438 yang menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk perbaikan dalam sistem promosi. Peningkatan transparansi dan keadilan dalam proses promosi dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai sesuai dengan kinerja mereka.

Kinerja Karyawan (Y) di Bank XYZ

Kinerja karyawan merujuk pada seberapa baik individu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam

organisasi. Ini mencakup berbagai aspek, termasuk kualitas kerja, produktivitas, dan kontribusi terhadap tujuan perusahaan. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan kemampuan dan kompetensi karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat dari hasil jawaban responden melalui penyebaran kuesioner, yang terdiri dari 12 item pernyataan. Daftar pernyataan tersebut disebarkan kepada 112 orang karyawan di Bank XYZ. Kuesioner tersebut telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel (data uji validitas dan uji reliabilitas terlampir).

Penilaian pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dilakukan penggolongan berdasarkan pembobotan dengan skala likert. Penggolongan dilakukan dengan cara mempertimbangkan total bobot sebagai berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator Kinerja Karyawan (Y) : $112 \times 5 = 560$

Nilai terendah setiap indikator

$$\text{Kinerja Karyawan (Y)} : 112 \times 1 = 112$$

$$\text{NJl} = \frac{\text{Jumlah kriteria pernyataan} - \text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\Sigma \text{Kriteria Pernyataan}}$$

$$\text{NJl} = \frac{560 - 112}{5} = 89.6$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Kelas Interval	Tingkat Pengukuran
1	112.0 - 201.6	Sangat Tidak Baik
2	201.6 - 291.2	Tidak Baik
3	291.2 - 380.8	Cukup Baik
4	380.8 - 470.4	Baik
5	470.4 - 560.0	Sangat Baik

Sumber: Olah data primer, 2024

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 7. mengenai klasifikasi penilaian untuk setiap item pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang

disebarkan kepada 112 orang karyawan Bank XYZ.

Rekapitulasi dari seluruh item pernyataan mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 7. Rekapitulasi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Uraian	Skor Yang Ditargetkan	Skor Yang Dicapai	Kriteria
1	Saya selalu memastikan bahwa hasil kerja saya memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan	560	477	Sangat Baik
2	Saya merasa bangga dengan kualitas pekerjaan yang saya hasilkan setiap harinya	560	472	Sangat Baik
3	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan jumlah yang sesuai dengan target yang telah ditentukan	560	480	Sangat Baik
4	Saya secara konsisten dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang diharapkan oleh perusahaan	560	478	Sangat Baik
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan	560	477	Sangat Baik
6	Saya mampu mengelola waktu dengan baik sehingga tugas-tugas saya selesai tepat waktu	560	482	Sangat Baik
7	Saya menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang paling efektif untuk menyelesaikan target pekerjaan saya	560	483	Sangat Baik
8	Saya selalu mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan saya untuk mencapai target yang ditetapkan tanpa mengorbankan kualitas	560	481	Sangat Baik

No	Uraian	Skor Yang Ditargetkan	Skor Yang Dicapai	Kriteria
9	Saya mampu menyelesaikan tugas tanpa perlu banyak pengawasan atau bimbingan dari atasan	560	470	Baik
10	Saya percaya diri dalam mengambil keputusan sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan saya	560	469	Baik
11	Saya menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan saya dan selalu berusaha memberikan yang terbaik	560	485	Sangat Baik
12	Saya memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan dan berkontribusi secara maksimal	560	491	Sangat Baik
Total Skor		6720	5745	Sangat Baik
Rata-rata			478.8	
Skor Tertinggi			491	
Skor Terendah			469	

Sumber: Olah data primer, 2024

Berdasarkan hasil penelitian diatas dari keseluruhan jawaban responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan di Bank XYZ, kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban responden sebagai berikut.

Nilai tertinggi setiap indikator Kinerja Karyawan (Y) : $112 \times 12 \times 5 = 6720$

Nilai terendah setiap indikator

Kinerja Karyawan (Y) : $112 \times 12 \times 1 = 1344$

$$\begin{aligned}
 &\text{Jumlah kriteria pernyataan} \\
 \text{NJI} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\Sigma \text{Kriteria Pernyataan}} \\
 \text{NJI} &= \frac{6720 - 1344}{5} = 1075.2
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) pada Bank XYZ secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Kelas Interval	Tingkat Pengukuran
1	1344.0 - 2419.2	Sangat Tidak Baik
2	2419.2 - 3494.4	Tidak Baik
3	3494.4 - 4569.6	Cukup Baik
4	4569.6 - 5644.8	Baik
5	5644.8 - 6720.0	Sangat Baik

Sumber: Olah data primer, 2024

Nilai kumulatif skor variabel Kinerja Karyawan (Y) oleh pegawai generasi Z Bank XYZ sebesar 5745 yang tergolong dalam kategori sangat baik. Adapun nilai rata-rata yaitu sebesar 478.8. Selain itu item pernyataan tertinggi berada pada pernyataan "Saya memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan dan berkontribusi secara maksimal" dengan nilai sebesar 491 yang artinya karyawan

generasi Z menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi terhadap keberhasilan perusahaan.. Sedangkan nilai terendah yaitu berada pada pernyataan "Saya percaya diri dalam mengambil keputusan sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan saya" dengan nilai sebesar 469 yang artinya masih ada tantangan dalam meningkatkan rasa percaya diri karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi dalam pengambilan

keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka.

Analisis Uji Verifikatif
Uji Validitas dan Reliabilitas
Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid atau tidaknya masing-

masing instrument dalam suatu variabel. Nilai dari r_{tabel} pada pengujian ini adalah 0.186 dengan $df = N-2$ atau $112-2 = 110$. Taraf signifikansi yang digunakan adalah 0.05 (5%). Suatu instrument dikatakan valid jika angka koefisien korelasi lebih besar dari nilai r_{tabel} . Adapun hasil uji validitas pada penelitian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	N	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	Pernyataan 1	0.723	0.186	112	Valid
	Pernyataan 2	0.708	0.186	112	Valid
	Pernyataan 3	0.571	0.186	112	Valid
	Pernyataan 4	0.578	0.186	112	Valid
	Pernyataan 5	0.520	0.186	112	Valid
	Pernyataan 6	0.520	0.186	112	Valid
	Pernyataan 7	0.726	0.186	112	Valid
	Pernyataan 8	0.611	0.186	112	Valid
	Pernyataan 9	0.575	0.186	112	Valid
	Pernyataan 10	0.653	0.186	112	Valid
	Pernyataan 11	0.740	0.186	112	Valid
	Pernyataan 12	0.718	0.186	112	Valid
	Pernyataan 13	0.726	0.186	112	Valid
	Pernyataan 14	0.707	0.186	112	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	Pernyataan 1	0.761	0.186	112	Valid
	Pernyataan 2	0.759	0.186	112	Valid
	Pernyataan 3	0.798	0.186	112	Valid
	Pernyataan 4	0.803	0.186	112	Valid
	Pernyataan 5	0.692	0.186	112	Valid
	Pernyataan 6	0.805	0.186	112	Valid
	Pernyataan 7	0.648	0.186	112	Valid
	Pernyataan 8	0.551	0.186	112	Valid
	Pernyataan 9	0.828	0.186	112	Valid
	Pernyataan 10	0.756	0.186	112	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Pernyataan 1	0.600	0.186	112	Valid
	Pernyataan 2	0.679	0.186	112	Valid
	Pernyataan 3	0.726	0.186	112	Valid
	Pernyataan 4	0.652	0.186	112	Valid
	Pernyataan 5	0.836	0.186	112	Valid
	Pernyataan 6	0.790	0.186	112	Valid
	Pernyataan 7	0.767	0.186	112	Valid
	Pernyataan 8	0.647	0.186	112	Valid
	Pernyataan 9	0.667	0.186	112	Valid
	Pernyataan 10	0.711	0.186	112	Valid

Variabel	No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	N	Keterangan
	Pernyataan 11	0.706	0.186	112	Valid
	Pernyataan 12	0.774	0.186	112	Valid

Sumber: Olah data primer, 2024

Berdasarkan tabel 10 di atas dapat diketahui hasil pengujian validitas instrument pada variabel penelitian. Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa seluruh item pernyataan memiliki koefisien korelasi yang lebih besar dari r_{tabel} 0.186, sehingga item-item tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrument sekali saja, kemudian dianalisis dengan menggunakan metode *Alpha-Cronbach*. Kuesioner dikatakan andal apabila koefisien *reliabilitas* bernilai positif dan lebih besar dari pada 0.6. Adapun hasil dari uji reliabilitas adalah sebagai berikut.

Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel	N of Items	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	14	0.892	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	10	0.909	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	12	0.908	Reliabel

Sumber: Olah data primer, 2024

Berdasarkan tabel 11 mengenai uji reliabilitas pada kuesioner penelitian. Dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas butir pernyataan pada variabel yang sedang diteliti lebih besar dari 0.6. Hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan pada kuesioner andal untuk mengukur variabelnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

Dibawah ini merupakan hasil pengujian normalitas, dimana untuk menguji data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak.

Tabel 12. Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		112
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.90789552
Most Extreme Differences	Absolute	.077
	Positive	.066
	Negative	-.077
Test Statistic		.077
Asymp. Sig. (2-tailed)		.097 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan tabel 12, output SPSS

diperoleh nilai Sig. uji normalitas dengan

menggunakan metode Kolmogorov-Smirnovs sebesar 0.097. Dikarenakan nilai *p-value* tersebut lebih besar dari alpha ($0.097 > 0.05$), maka dapat disimpulkan bahwa residual data berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS versi 25.0, didapat *output* nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas sebagai berikut:

Tabel 13. Nilai VIF Uji Multikolinieritas Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Organisasi (X1)	.373	2.680
	Kepuasan Kerja (X2)	.373	2.680

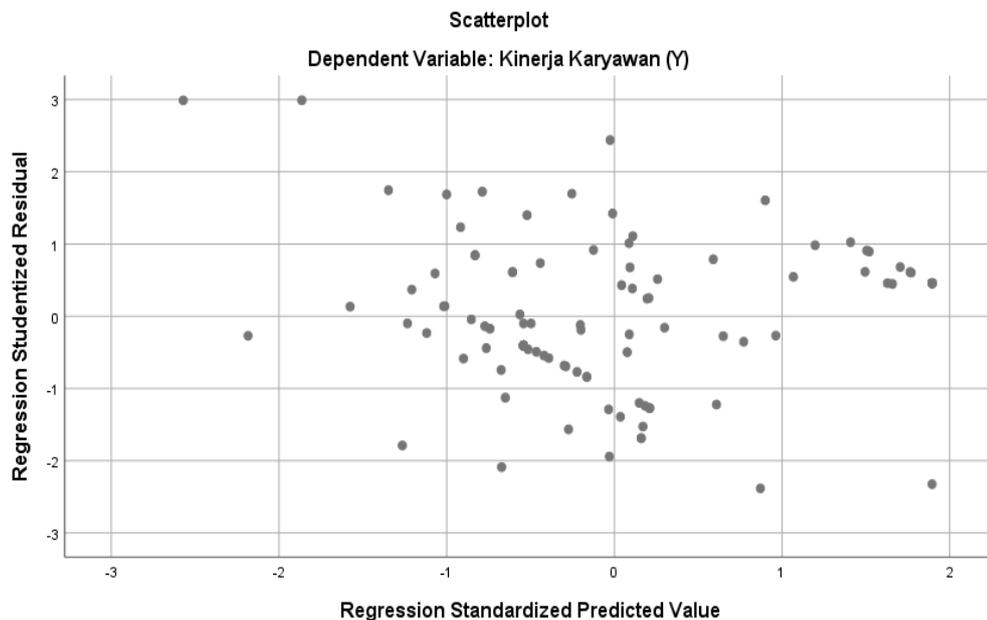
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 13 diketahui bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas dibawah 10, yakni pada variabel Budaya Organisasi (X1) = 2.680, dan Kepuasan Kerja (X2) = 2.680. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel bebas dalam model.

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan

menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Salah satu cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antar nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID.



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 3, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak,

tidak membentuk suatu pola. Serta titik-titik menyebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi tersebut, sehingga model regresi layak dipakai untuk analisa berikutnya.

Uji Korelasi

Uji analisis korelasi bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel bebas X (independen) dengan variabel terikat Y (dependen).

Tabel 14. Hasil Pedoman Interpretasi Analisis Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.00	Sangat Kuat

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Tabel 15. Hasil Hubungan Variabel

Hubungan	Corelation	Tingkat Hubungan
Budaya Organisasi (X1) Dengan Kinerja Karyawan (Y)	0.740	Kuat
Kepuasan Kerja (X2) Dengan Kinerja Karyawan (Y)	0.684	Kuat

Sumber: Olah Data, (2024)

Dapat diketahui nilai korelasi (r) antara variabel Budaya Organisasi (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.740, nilai tersebut berada pada interval korelasi antara 0.60 – 0.799 maka hubungan ini dinyatakan kuat. Sedangkan untuk nilai korelasi pada variabel Kepuasan Kerja (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.684 berada dalam interval 0.60 – 0.799 dan dikategorikan kuat.

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan pendapat Chin yang dikutip Ghozali (2016), kekuatan hubungan antara variabel dapat dikategorikan menjadi kuat (di atas 0,67), moderat (antara 0,33-0,67), dan lemah (antara 0,19-0,33). Di bawah ini merupakan hasil perhitungan SPSS mengenai pengujian secara parsial Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 16. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.547	.543	5.07903

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Olah Data, (2024)

Berdasarkan perhitungan Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja

Karyawan (Y) secara parsial diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0.547.

Hal tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel independent dalam penelitian ini mempengaruhi variabel dependen 54.7%.

Selanjutnya uji t secara parsial. Untuk menguji tingkat signifikansi

hipotesis yang ditetapkan semula diterima atau ditolak, dengan cara membandingkan antara t hitung variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dan melihat nilai signifikansinya. Berikut hasil pengujian hipotesis Uji t secara parsial.

Tabel 17. Uji Parsial Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.573	2.862		1.947	.054
	Budaya Organisasi (X1)	.682	.059	.740	11.524	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Olah Data, (2024)

Dalam penelitian ini dengan probabilitas 0.05 untuk memperoleh t tabel dilakukan cara sebagai berikut: $n-k-1$ atau $112-2-1 = 109$ maka diperoleh t tabel sebesar 1.981. Berdasarkan tabel dan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa, nilai t hitung $11.524 > 1.981$ dan nilai signifikansinya sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) generasi Z Bank XYZ.

Budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi, seperti yang disampaikan oleh berbagai peneliti. Puspita et al. (2020) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang memiliki budaya organisasi yang sama dapat menjadi lahan subur bagi karyawan untuk berkembang dan mencapai tujuan bersama. Senada dengan hal tersebut, (Fithriana & Adi, 2017) menekankan pentingnya pendekatan yang solid terhadap pembentukan budaya organisasi yang sehat. Lebih lanjut, (Jie et al., 2020) memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan membentuk sikap dan perilaku yang berdampak langsung pada produktivitas serta komitmen mereka

terhadap pekerjaan.

Analisis mendalam dari berbagai penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk dan mempengaruhi kinerja individu dalam suatu organisasi. Penelitian oleh (Aziz et al., 2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi di Kadin Provinsi Jawa Barat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ilham et al. (2020) yang juga menemukan pengaruh signifikan dari budaya organisasi konstruktif terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Kantor Cabang Cianjur. Senada dengan peneliti lainnya, Febriani & Ramli (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi juga memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan staff non-akademik di sebuah universitas di Jakarta Barat. Temuan tersebut menggarisbawahi pentingnya budaya organisasi yang kuat dalam meningkatkan produktivitas dan performa karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Di bawah ini merupakan hasil perhitungan SPSS mengenai pengujian secara parsial Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 18. Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.684 ^a	.468	.464	5.50214

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Olah Data, (2024)

Berdasarkan perhitungan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara parsial diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0.468. Hal tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel independent dalam penelitian ini mempengaruhi variabel dependen 46.8%.

Selanjutnya uji t secara parsial. Untuk menguji tingkat signifikansi hipotesis yang ditetapkan semula diterima atau ditolak, dengan cara membandingkan antara t hitung variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dan melihat nilai signifikansinya. Berikut hasil pengujian hipotesis Uji t secara parsial.

Tabel 19. Uji Parsial Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.333	2.668		4.622	.000
	Kepuasan Kerja (X2)	.765	.078	.684	9.844	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Olah Data, (2024)

Dalam penelitian ini dengan probabilitas 0.05 untuk memperoleh t tabel dilakukan cara sebagai berikut: $n-k-1$ atau $112-2-1 = 109$ maka diperoleh t tabel sebesar 1.981. Berdasarkan tabel dan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa, nilai t hitung $9.844 > 1.981$ dan nilai signifikansinya sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) generasi Z Bank XYZ.

Kepuasan kerja merupakan faktor determinan penting dalam kinerja karyawan. Individu yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga berdampak positif pada produktivitas. Namun, tingkat kepuasan kerja bersifat individual dan bervariasi. Penelitian oleh (Andra et al., 2023) di BPN kota Pekanbaru mengkonfirmasi bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja dengan

kinerja karyawan, di mana kepuasan kerja yang tinggi dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik. Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang disebut sebagai kepuasan kerja, tidak hanya mencerminkan kondisi psikologis individu (Harahap & Tirtayasa, 2020), tetapi juga memiliki implikasi yang luas bagi kesejahteraan dan kinerja mereka (Bungaran & Hartini., 2023)

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan secara konsisten bahwa kepuasan kerja yang tinggi adalah prediktor kuat untuk kinerja yang lebih baik. (Ajis et al., 2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam studi mereka di BNN Kabupaten Karawang. Selain itu, hasil penelitian (Pratiwi, 2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Barru. Senada dengan peneliti tersebut, Azzahra & Winarto (2024) mendapati bahwa kepuasan kerja karyawan di Perum Bulog Kanwil Sulsel dan Sulselbar berpengaruh

positif terhadap variabel kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Di bawah ini merupakan hasil perhitungan SPSS mengenai pengujian simultan Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

Tabel 19. Analisis Regresi Berganda Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4.824	2.806			1.719	.088
Budaya Organisasi (X1)	.489	.095	.530		5.173	.000
Kepuasan Kerja (X2)	.296	.114	.265		2.585	.011

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Olah Data, (2024)

Berdasarkan tabel diatas maka didapat hasil persamaan regresi sebagai berikut ini:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 4.824 + 0.489 + 0.296 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel Kinerja Karyawan

a = Konstanta

β_1 = Koefisien Regresi Budaya Organisasi

β_2 = Koefisien Regresi Kepuasan Kerja

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Kepuasan Kerja

e = Standar Error

Sesuai dengan persamaan garis regresi yang diperoleh, maka model regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

a. Kongsanta sebesar 4.824, artinya jika Budaya Organisasi (X1) dan

Kepuasan Kerja (X2) nilainya adalah nol, maka Kinerja Karyawan (Y) adalah 4.824.

b. Nilai koefisien regresi Budaya Organisasi (X1) sebesar 0.489 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Budaya Organisasi (X1) sebesar 1 kali atau 1%. Maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.489 atau 48.9% dengan asumsi bahwa variabel lain nilainya tetap.

c. Nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja (X2) sebesar 0.296 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Kepuasan Kerja (X2) sebesar 1 kali atau 1%. Maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.296 atau 29.6% dengan asumsi bahwa variabel lain nilainya tetap.

Tabel 21. Korelasi dan Koefisien Determinasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.565	4.95272

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Olah Data, (2024)

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai korelasi yaitu sebesar 75.7%, nilai korelasi tersebut tergolong

dalam kategori kuat. Nilai korelasi ini memiliki tanda positif yang berarti bahwa jika variabel Budaya Organisasi (X1) dan

Kepuasan Kerja (X2) meningkat, maka akan meningkat pula Kinerja Karyawan (Y). Sebaliknya jika Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) menurun, maka akan menurun pula Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan output SPSS diketahui nilai R-Square adalah sebesar

0.573 yang berarti bahwa variabel Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 57.3%, nilai tersebut tergolong kategori moderat. Sedangkan sisanya sebesar 42.7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti.

Tabel 22. Uji F Test ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3590.001	2	1795.000	73.177	.000 ^b
	Residual	2673.706	109	24.529		
	Total	6263.707	111			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X1)

Berdasarkan tabel 22 mengenai uji F, dapat diketahui sig. yaitu sebesar $0.000 < 0.05$ dan hasil perhitungan tabel diatas diperoleh 73.177 sedangkan nilai F tabel sebesar 3.080 yang diperoleh dengan melihat tabel F dengan derajat $df = n-k-1$ ($112-2-1$) = 109 pada taraf signifikansi 0.05 atau 5%. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa F hitung (73.177) > F tabel (3.080), yang artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya secara bersama-sama atau simultan variabel Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Hastuti, Sinring, & Husein (2023) serta Santoso (2020) yang menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi sangat signifikan, karena keduanya saling mempengaruhi dalam menentukan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Zahriyah, Utami, & Ruhana, 2015). Di sisi lain, kepuasan kerja juga merupakan faktor krusial yang mendukung kinerja karyawan, di mana perusahaan akan sulit mencapai tujuan

tanpa dukungan kepuasan dari karyawan (Arifianto, 2018). Oleh karena itu, menciptakan budaya organisasi yang positif dan memastikan kepuasan kerja karyawan menjadi langkah penting untuk mendorong kinerja yang lebih baik dalam organisasi (Wijaya, 2018).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank XYZ terhadap 112 karyawan generasi Z menggunakan analisis regresi berganda, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan generasi Z di Bank XYZ memiliki kriteria sangat baik. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan memiliki kriteria baik. Kinerja karyawan juga dirasakan baik oleh pegawai generasi Z di Bank XYZ.
2. Secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z di Bank XYZ sebesar 54.7%.
3. Secara parsial kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z di Bank XYZ sebesar 46.8%.
4. Hubungan budaya organisasi, kepuasan

kerja, dan kinerja karyawan simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z di Bank XYZ sebesar 57.3%.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, A. (2017). *Mengikuti Keseharian Generasi Z Golongan Pertama*. Tirto.Id.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Ajis, A., Jamaludin, A., & Nandang. (2024). Pengaruh Loyalitas Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BNN Kabupaten Karawang. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5).
- Alwi, M., & Sugiono, E. (2020). PENGARUH REKRUTMEN, PENEMPATAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT INDOTURBINE JAKARTA PUSAT. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 15(2). <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v15i2.748>
- Andra, H. Y., Ganarsih, R. L., & Setiawan, D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Keberhasilan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Pada BPN Kota Pekanbaru. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6).
- Arifianto, C. F. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT DOM Pizza Indonesia Area Tangerang Raya. *Jurnal Kreatif*, 1–8.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Rineka Cipta.
- Avera, S. K., & Nawawi, M. T. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(4), 811. <https://doi.org/10.24912/jmk.v1i4.6568>
- Aziz, S., Abdilah kurniawan, L., & Huda, N. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 1(2), 337–340. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v1i2.71>
- Azzahra, I., Dwi, A., & Winarto, Alex. (2024). The influence of work discipline and job satisfaction on the performance of employees at Perum Bulog Kanwil Sulsel and Sulselbar. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 349.
- Badan Pusat Statistik, I. (2023). *Jumlah Penduduk menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, INDONESIA, Tahun 2022*. <https://sens.us.bps.go.id/topik/tabular/sp2022/188/1/0>.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bernstein, D., & Shelov, S. (2017). *Ilmu Kesehatan Anak untuk Mahasiswa Kedokteran*. EGC.
- Bungaran, D., & Hartini. (2023). *Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di KPUBC Tipe A Tanjung Priok*. <https://www.researchgate.net/publication/373018377>.
- David Stillman, & Jonah Stillman. (2018). *Generasi Z: Memahami karakter generasi baru yang akan mengubah dunia kerja* (Lina Jusuf (penerjemah) & PT. Gramedia, Eds.; 4th ed., Vol. 1). PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education Canada, 2017.

- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia : strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Alfabeta.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2016). *Organizational Climate and Culture*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315857664>
- Etalong, T. A., & Chikeleze, F. O. (2023). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Survey of Selected Public Sector Organizations in Enugu. *European Journal of Business and Innovation Research*, 11(7), 73–86. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol11n77386>
- Faisal, F., SOMANTRI, M. D., NAFSIAH, N. H., & AL-FAUZI, C. MOCH. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Syariah Kcp Ciawi Tasikmalaya. *JURNAL EKONOMI SYARIAH*, 5(1), 59–79. <https://doi.org/10.37058/jes.v5i1.1493>
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13155>
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2). <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Firmansyah, M. A., & Mahardhika, B. W. (2018). *Pengantar manajemen* (Vol. 1). Deepublish.
- Fithriana, N., & Adi, A. N. (2017). Dominant Effect Between Compensation, Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Improvement. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 670–676. <https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.14>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>.
- Ghozali, I. (2016). *aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Girindra Syahdi, M., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2024). Motivasi Kerja Generasi Z : Kajian Literatur. *Action Research Literate*, 8(3). <https://doi.org/10.46799/arl.v8i3.236>
- Grail Research. (2011). *Consumers of Tomorrow Insights and Observations About Generation Z*.
- Griffin, R. W. (2021). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hafidz, G. P., & Noviyati, M. (2022). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2763–2773.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman manajemen sumber daya manusia* (B. Seda, Ed.).
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal*

- Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hastuti, Sinring, B., Husein, & Amiruddin. (2023). Hastuti. *TATA KELOLA*, 10(2), 105.
- Hertanto, E. (2017). Perbedaan Skala Likert Lima Skala dengan Modifikasi Skala Likert Empat Skala. *Metodologi Penelitian*, 1(1), 1–4.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Ilham Ramadhiansah, Ika Celsie Agustin, Hilmi Fauzi, Hilmi Abdil Majid, Herdiansyah Nurzaini, & Babay Suhaemi. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Cianjur). *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 2(3), 44–55. <https://doi.org/10.54783/jin.v2i3.113>
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2023). *How does millennial employee job satisfaction affect performance? Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. <https://www.emerald.com/insight/>.
- Ishtiaq, M. (2019). Book Review Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *English Language Teaching*, 12(5), 40. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Jafri, Md. H. (2015). Increasing Employee Performance through Improved Sense of Ownership and Fulfillment of Expectations. *Management Today*, 5(2). <https://doi.org/10.11127/gmt.2015.06.06>
- Jie, I. L. C., Djubair, R. A., & Harun, M. Z. M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employees' Performance: A Study in Multinational Corporations in Sarawak. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10(2), 133–152.
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia : teori dan praktik*. Rajawali Pers.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Karyawan, Kepribadian, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 2(4), 619–631.
- Lase, D., & Daeli, D. O. (2020). Pembelajaran Antargenerasi Untuk Masyarakat Berkelanjutan: Sebuah Kajian Literatur Dan Implikasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 6(2), 89. <https://doi.org/10.23887/jiis.v6i2.28138>
- Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 166–171.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*,

- 35(S1), S139–S157.
<https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- McCrinkle, M. (2018). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*.
- Nadhiroh, U., Saptaria, L., & Ambarwati, D. (2022). Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 517–527.
- Olivia, H. (2019). Penerapan Analisis Roi (Retrun On Investment) Untuk Memprediksi Pendapatan Perusahaan. *KITABAH*, 3(2), 211–218.
- Othman, A. S., Chan, M. Y., Rahman, I. A., Osman, L. H., & Omar, A. R. C. (2020). Factors Affecting Job Satisfaction: The Millennials Perspective. *International Journal of Social Science Research*, 2(4), 81–90.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Permana, I. K. (2021). Peran Generasi Z untuk Bela Negara Serta Pemahaman Nilai Pancasila, dalam Berbangsa dan Bernegara. *DIALOG Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Studi Media*, 6(2), 160–167.
- Pratama, G., & Elistia. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(2). <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>
- Pratiwi, D. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kesehatan Kab. Barru*.
<https://www.researchgate.net/publication/378705585>.
- Primasari, A., & Yuniarti, K. W. (2012). What make teenagers happy? An exploratory study using indigenous psychology approach. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 1(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2012.v1i2.80>
- Puspita, N. M. N. N. A. B. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 289–294.
- Putra, Y. S. (2017). Theoretical Review : Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti*, 9(2). <https://doi.org/10.52353/ama.v9i2.142>
- Putra, Y. S. (2018). Perbedaan Psychological Capital pada Karyawan Generasi Y dan Z serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 1–12. <https://doi.org/10.35829/magisma.v6i2.29>
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management*. In Media.
- Rivai, V. (2006). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (1st ed.). RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2017). *Management, 14th Edition* (14th ed.). Pearson.

- Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior* (15th ed.).
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Beward, K. (2016). *Essential of Organizational Behaviour*. Pearson Canada, Inc.
- Robbins, & Stephen P. (2017). *Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications* (Fourth Edition). Pearson Prentice Hall.
- Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Case at ABC Manufacturing Company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i230541>
- Sandy, F., Riadi, S. S., Syaharuddin Y, & Sutikno, S. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Samarinda. *Jurnal Manajemen Tenaga Kependidikan*, 1(1).
- Santosa, E. T. (2015). *Raising Children in Digital Era*. Elex Media Komputindo.
- Santoso, S. A. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi Rajawali PT. Telkom. *Journal of Applied Business and Economics (JABE)*, 7(1), 65–82.
- Sawitri, D. R. (2023). *Perkembangan Karier Generasi Z: Tantangan dan Strategi dalam Mewujudkan SDM Indonesia yang Unggul*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Edgar H. Schein. 1992. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA. 418 pages. ISBN: 1-55542-487-2. \$25.95. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 14(2), 121–122. <https://doi.org/10.1177/027046769401400247>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Soetrisno, E. Dr. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sudaryo, Y. Dr. S. E. , M. M. , Ak. , CA., Aribowo, Dr. A. S. E. , M. M., & Ayu Sofiati, Dr. N. (Efi), S. Pd. , M. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian pendidikan : pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Sugiyono, E., & Rita Rahajeng S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai sebagai Variabel Intervening pada Dinas Ketahanan Pangan, Kelautan dan Pertanian Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2691–2708.
- Sulaksono, H. (2019). *Budaya organisasi dan kinerja*. Deepublish.
- Sunyoto, D. (2016). *Manajemen Sumber daya Manusia* (Tim Redaksi CAPS, Ed.). CAPS.
- Sutopo, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information, Budaya Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. *ADVANCE*, 5(1), 54–61.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Alfabeta.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2014). *Dasar-dasar Manajemen* (G. A. Ticoalu, Ed.; 9th ed.). Bumi Aksara.
- Torang, S. (2013). *Organisasi & Manajemen : perilaku, struktur,*

budaya & perubahan organisasi.
Alfabeta.

- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society, 10*(2), 384–398.
<https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. *Jurnal AGORA*, 1–5.
- Winarno, W. W. (2015). *Analisis Ekonometrika dan Statistika dengan EViews* (4th ed.). UPP STIM YKPN.
- Wolor C. W, Kurnianti, D., Z., s. Martono, & Destria Kurnianti. (2020). THE IMPORTANCE OF WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE MILLENNIAL GENERATION IN INDONESIA. *Journal of Critical Reviews, 7*(09).
<https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.203>
- Zahriyah, U. W., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1–7.
- Zulganef. (2018). *Metode Penelitian Bisnis dan Manajemen*. Refika Aditama.