

## Peran Budaya Organisasi Dan Efikasi Diri Dalam Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Achmadi<sup>1</sup>, La Ode Sumail<sup>2\*</sup>, Heslina<sup>3</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar (STIEM) Bongaya

Email: <sup>1</sup>[djohanmady@yahoo.com](mailto:djohanmady@yahoo.com); <sup>2</sup>[odesumail@stiem-bongaya.ac.id](mailto:odesumail@stiem-bongaya.ac.id); <sup>3</sup>[hjlilyheslina@gmail.com](mailto:hjlilyheslina@gmail.com)

Diterima: 18 Desember 2023 | Disetujui: 15 Juni 2024 | Dipublikasikan: 29 Juni 2024

### Abstrak

Mimpi besar Bank Permata Tbk adalah menjadi bank *Top Ten* dapat diwujudkan melalui strategi pembalikan arah (*Turnaround*) dicurigai memakai budaya organisasi dan memiliki efikasi diri. Oleh karena itu, tujuan penelitian adalah menginvestigasi pengaruh budaya organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teknik penarikan sampel menggunakan metode sampel jenu, dimana seluruh jumlah populasi dijadikan sebagai sampel karena terbatas jumlah sampel sebanyak 59 orang sebagai responden pada PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) Cabang Makassar. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun efikasi diri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efikasi. Selanjutnya, budaya organisasi dan efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pula, efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Terakhir, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan kerja.

**Kata kunci: budaya organisasi, efikasi diri, kepuasan kerja, kinerja karyawan**

### Abstract

*Bank Permata Tbk's big dream is to become a Top Ten bank which can be realized through a turnaround strategy which is suspected of using organizational culture and self-efficacy. Therefore, the aim of the research is to investigate the influence of organizational culture and self-efficacy on employee performance through job satisfaction. The sampling technique uses the Jenu sampling method, where the entire population is used as a sample because the sample size is limited to 59 people as respondents at PT Bank Permata Tbk (PermataBank) Makassar Branch. This research found that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, but self-efficacy does not have a significant effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant effect on efficacy. Furthermore, organizational culture and self-efficacy have a positive and significant effect on job satisfaction. Then, organizational culture has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction. Also, self-efficacy has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction. Lastly, organizational culture influences job satisfaction through job satisfaction.*

**Keywords: organizational culture, self-efficacy, job satisfaction, employee performance**

## PENDAHULUAN

Saat ini industri perbankan berlomba-lomba menampilkan kinerja yang tumbuh dan *sustainable* dengan DNA meliputi tiga hal sebagai berikut, yakni: manusia (*people*), proses (*process*), dan nilai-nilai (*value*) yang dihayati oleh organisasi perbankan. Tanpa ketiga hal tersebut mereka akan kehilangan pangung dan mereka bukan menjadi pilihan utama oleh customer. Agar mimpi besar tersebut dapat diwujudkan maka Bank Permata Tbk melakukan proses strategi melalui pembalikan arah (*Turnaround*) sehingga saat ini menjadi bank *Top Ten* dari kepemilikan asset karena dari tahun ke tahun menjadi *network company* yang terus menerus menuju perbaikan kinerja. Prestasi yang diraih oleh Bank Permata Tbk karena konsisten memakai komponen-komponen strategi pembalikan arah adalah mempertahankan budaya organisasi sebagai nilai inti (*core value*) dan menciptakan interaksi efikasi diri yang kuat serta bersahabat maka muaranya menghadirkan kinerja yang baik (Almanei et al., 2018; Holten et al., 2019).

Budaya organisasi yang ditampilkan oleh Bank Permata Tbk memiliki norma etika yang kuat dan berbeda dengan bank-bank komersil lainnya yakni *integrity, partnership, responsiveness, caring, innovation* dan *excellence*. Sebagaimana Hu & Chen, (2015) menyatakan budaya yang ditandai dengan norma etika yang kuat dan mendapatkan insentif untuk perilaku etis secara signifikan sehingga melahirkan kinerja yang baik. Nantinya, mereka dipandang berbeda oleh customer dengan bank lain. Beberapa pecinta manajemen sumber daya manusia (MSDM) melakukan investigasi tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dilakukan oleh Dunggio, (2020); Herawati et al., (2022); Meutia & Husada, (2019); Triany et al., (2022) (Setyowati et al., 2021) menemukan bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin baik kinerja karyawan. Namun, berpandangan lain Jufrizen & Rahmadhani, (2020) menemukan bahwa budaya organisasi tidak mampu mendorong kinerja karyawan.

Senyatanya, kinerja karyawan pada Bank Permata Tbk tidak saja ditentukan oleh budaya organisasi, akan tetapi ditentukan pula oleh efikasi diri karena efikasi diri terbentuk dari kesadaran yang kuat. Sebelumnya budaya organisasi yang dianut oleh karyawan Bank Permata Tbk adalah budaya organisasi konvensional yang cenderung tidak signifikan mendorong kinerja karyawan. Hal ini yang mendorong manajemen Bank Permata Tbk melakukan pembalikan arah dengan budaya organisasi yang memiliki *core value* dengan harapan mencetak kinerja yang baik dan berkualitas. Baru-baru ini Kaakeh et al., (2020) menyelidiki peran kesadaran terhadap efikasi diri yang menunjukkan hasil yang signifikan, selanjutnya efikasi diri dapat mendorong kinerja. Beberapa peneliti sebelumnya menemukan bahwa semakin baik efikasi diri semakin baik kinerja karyawan (Desiana, 2019; Saraswathi. et al., 2017; Sulastri & Uriawan, 2020). Akan tetapi, efikasi diri tidak mampu mendorong kinerja karyawan (Monika & Adman, 2017).

Membaca model empirik yang disajikan oleh penelitian sebelumnya hanya sebatas mengungkap hubungan budaya organisasi dengan kinerja dan hubungan efikasi diri dengan kinerja saja serta menghasilkan celah penelitian Penelitian sebelumnya sudah meneliti hal-hal budaya organisasi dan efikasi diri tetapi belum banyak atau masih sedikit yang mengcover tentang budaya organisasi menyangkut *integrity, partnership, responsiveness, caring, innovation* dan *excellence* disektor perbankan, karena *integrity, partnership, responsiveness, caring, innovation* dan *excellence* memiliki dampak dan implikasi terhadap efikasi diri seorang bankir. Karena itu, selama ini budaya organisasi hanya dipandang sebatas label dan belum memiliki *core value* sehingga penting untuk diteliti. Dengan budaya berbasis *core value* seperti *integrity, partnership, responsiveness,*

*caring*, *innovation* dan *excellence* dapat mendorong efikasi diri dan membangkitkan kepuasan kerja yang nantinya akan menciptakan kinerja yang bernilai. Karena masih terdapat celah penelitian, studi ini mengisi celah penelitian dengan meletakkan kepuasan kerja sebagai variable mediasi di dalam model penelitian. Dengan demikian pertanyaan penelitian ini adalah “apakah peran budaya organisasi dan efikasi diri dapat mendorong kinerja karyawan melalui kepuasan kerja? Selanjutnya, studi ini menggunakan indicator yang berbeda terutama indicator budaya organisasi dan tidak memakai konsep yang dibangun oleh model Denison (1990) seperti yang dipakai oleh penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, alasan penyusunan indikator bersandarkan pada teori, logic serta realitis (Ferdinand, 2014; dan Solimun et al., 2017).

### METODE PENELITIAN

Jumlah populasi karyawan sebanyak 59 orang dimana teknik penarikan sampel menggunakan metode sampel jenuh, karena terbatas jumlah populasi sehingga menjadi sampel (Solimun, dkk. 2017) sebanyak 59 orang sebagai responden pada PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) Cabang Makassar. Untuk mendapatkan informasi, instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Dalam kuesioner memuat butir-butir pertanyaan secara sistematis dan realistis dengan rentang 1 sampai dengan 5, sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Cukup Setuju; 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju. Sebelum kuesioner dibagikan, diawali dengan uji validitas (minimal  $r \geq 0,30$ ) dan uji reliabilitas (koefisien *alpha* (Cronbach 0,60 atau lebih).

Budaya organisasi diukur dengan indikator *integrity*, *partnership*, *responsiveness*, *caring*, *innovation*, dan *excellence* serta menggunakan 18 butir pertanyaan. Variabel efikasi diri menggunakan indicator yakni mengamati orang lain, memiliki teman yang kreatif, menemukan mentor, dan mengembangkan keahlian serta menggunakan 12 butir pertanyaan. Selanjutnya, kepuasan kerja dengan indikator yaitu perilaku senang, riang dan senyum dengan menggunakan 12 butir pertanyaan. Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan indicator yakni ketepatan waktu pelayanan, pencapaian target dan sesuai tupoksi dengan 12 butir pertanyaan.

Analisis data menggunakan software SmartPLS mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis (Ghozali, 2014). Alasan menggunakan SmartPLS karena pertimbangan sampel kecil dan SmartPLS dapat melahirkan informasi tentang indicator yang memiliki bobot tertinggi dan bobot terendah.

### HASIL

**Demografi:** Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pria sebanyak 27 orang dengan persentase sebesar 49.1% sedangkan jenis kelamin wanita sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 58.2%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan berjenis kelamin wanita. Selanjutnya, karakteristik berdasarkan usia <20-30 tahun sebanyak 18 orang dengan tingkat persentase 32.7%, usia 31-40 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 36.4%, dan usia 41-50 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 29.1%. Usia >50 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 9.1%, Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas usia karyawan berusia 31-40 tahun.

Tabel 4.1  
Demografi Kayawan Bank PT Bank Permata Tbk Cabang Makassar

Demografi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin:		
Pria	27	49.1
Wanita	32	58.2
Umur:		
<20-30	18	32.7
31-40	20	36.4
41-50	16	29.1
>50	5	9.1
Pendidikan:		
Sarjana	55	92.7
Magister	4	7.3

Sumber: Bank PT Bank Permata Tbk Cabang Makassar, 2023

Tingkat pendidikan oleh karyawan yang berpendidikan sarjana yaitu 55 orang dengan tingkat persentase 92.7% dan sisanya sarjana sebanyak 4 orang dengan persentase 7.3% berpendidikan magister. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dominan jumlah karyawan berpendidikan sarjana.

**Loading Faktor (*Outer Loadings*) dan *Collineritas Statistic* (VIF):** Pada analisis SEM-PLS terdapat beberapa ukuran ditunjukkan pada Tabel 2 Loading Faktor atau outer loading adalah korelasi antara setiap item pengukuran dengan variabel. Ukuran ini menggambarkan seberapa baik item mencerminkan/ menggambarkan pengukuran variabel. *Rule of thumb*, Hair et al., (2020); Hair Jr et al., (2017) menggunakan  $LF \geq 0,70$  dapat diterima. Pendapat lainnya menurut Chin (1998), nilai  $LF \geq 0,60$  dapat diterima.

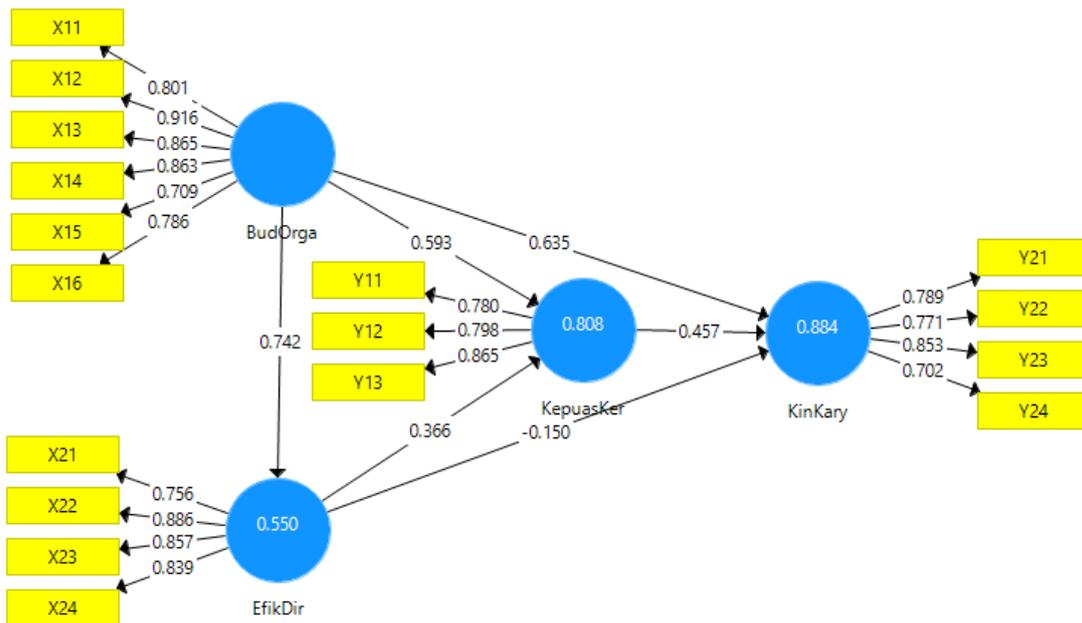
Tabel 2  
Loading Faktor, Rerata dan VIF

Indikator	Budaya Organisasi	Efikasi Diri	Kepuasan Kerja	Kinerja Kayawan	Rerata Skor	VIF
<i>Integrity</i>	0,801				3,8	1,722
<i>Partnership</i>	<b>0,916</b>				3,0	1,503
<i>Responsiveness</i>	0,865				2,8	3,007
<i>Caring</i>	0,863				2,3	4,513
<i>Innovation</i>	0,709				3,2	3,477
<i>Excellence</i>	0,786				3,3	1,883
Mengamati orang lain		0,756			3,5	1,642
Memiliki teman yang kreatif		<b>0,886</b>			3,3	2,838
Menemukan mentor		0,857			2,7	1,977
Mengembangkan keahlian		0,839			2,8	2,544
Senang			0,780		3,7	1,257

Riang	0,798	3,5	1,930
Senyum	<b>0,865</b>	3,2	2,099
Melakukan pekerjaan sesuai rencana kerja	0,789	3,5	1,586
Kemampuan mengelola pekerjaan	0,771	3,3	1,941
Meninjau pekerjaan	<b>0,853</b>	2,7	2,263
Mendapatkan imbalan kerja	0,702	2,8	1,344

Sumber: Output PLS, 2023

Pada Tabel 2 dan Gambar 2 dinyatakan bahwa Loading Faktor dari semua indikator memenuhi kriteria yang ditetapkan karena berada diatas 0,70 sehingga layak dianalisis selanjutnya. Pemeriksaan ini dapat dilihat dari VIF (*Variance Inflated Factor*). Bila  $VIF > 5$ , Hair et al., (2020) menunjukkan ada multikolinier atau sebaliknya  $VIF < 5$  maka gejala multikolinier dapat diabaikan (rendah). Tabel 2 menunjukkan bahwa tidak ada gejala multikolinier.



Gambar 1 Model Hasil Loading Faktor

**Internal Konsistensi (*Composite Reliability*):** Internal konsistensi reliabilitas yang ditunjukkan oleh composite reliability (CR) yaitu ukuran untuk menunjukkan seberapa jauh reliabilitas variable. Menurut Hair et al., (2020), nilai minimum Composite Reliability adalah 0,70, namun dalam Hair et al (2019) untuk studi eksplorasi nilai Composite Reliability antara 0,60–0,70 dapat diterima. Pada Tabel 3 dinyatakan bahwa Internal konsistensi reliabilitas dari semua variabel memenuhi kriteria yang ditetapkan karena berada antara 0,60–0,70 dapat diterima.

**Tabel 3**  
**Internal Konsistensi (*Composite Reliability*)**

	Cronbach's Alpha	Roh_A	Composite Reliability	Average Variance Extrated (EVA)
Flkesibilitas kerja	0.713	0772	0.838	0.635
Budaya organisasi	0.922	0.941	0.944	0.809
Kepuasan kerja	781	0.843	0.888	0.667
Kinerja karyawan	0.839	0.812	0.873	0.698

Sumber: Output PLS, 2023

**Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*):** Discriminant validity menggambarkan seberapa jauh variable atau konstruk yang dibangun berbeda dengan variabel/konstruk lainnya dan teruji secara statistik. Pengujian discriminant validity dilakukan pada tingkat indikator dan variable seperti pada Tabel 4 berikut ini dan dinyatakan bahwa discriminant validity dari semua variabel memenuhi kriteria yang ditetapkan sehingga layak diteruskan analisis.

**Tabel 4**  
**Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

	Budaya organisasi	Efikasi diri	Kepuasan kerja	Kinerja karyawan
Budaya organisasi	0,826			
Efikasi diri	0,742	0,836		
Kepuasan kerja	0,865	0,806	0,815	
Kinerja karyawan	0,919	0,689	0,885	0,780

Sumber: Output PLS, 2023

**Profil Variabel:** Pada Tabel 2 diatas, informasi yang ingin disampaikan pada bagian ini adalah gabungan dari identifikasi indikator penting berdasarkan nilai muatan faktor (*factor loading*) dengan kondisi empiris suatu variabel (indikator) berdasarkan nilai rata-rata skor.

Variabel budaya organisasi diukur oleh 6 indikator yakni *integrity, partnership, responsiveness, caring, innovation, dan excellence*. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan budaya organisasi adalah indikator *partnership* sebesar **0,916** diperkuat informasi responden dengan rerata 3,0. Artinya, secara filosofi karyawan menanamkan saling memahami dan bersama-sama membangun hubungan yang kokoh dengan pihak internal dan eksternal berlandaskan rasa saling menghormati. Sementara, indicator yang masih rendah dan menjadi perhatian manajemen pada PT Bank Permata Tbk (PermataBank) Cabang Makassar adalah *innovation*.

Variabel efikasi diri diukur oleh 4 indikator yakni mengamati orang lain, memiliki teman yang kreatif, menemukan mentor, dan mengembangkan keahlian. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan efikasi diri adalah indikator memiliki teman yang kreatif sebesar **0,886** diperkuat informasi responden dengan rerata 23,3. Artinya, bagaimana seorang karyawan memiliki teman

yang kreatif sehingga karyawan akan bisa terus terasah karena akrab dengan mereka. Sementara, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian manajemen adalah mengamati orang lain sebesar 0,756 dikuatkan informasi dari responden rerata 3,5.

Variabel kepuasan kerja diukur oleh 3 indikator yakni senang, riang dan senyum. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan kepuasan kerja adalah indikator senyum sebesar **0,865** diperkuat informasi responden dengan rerata 3,2. Artinya, karyawan senantiasa mempersembahkan sikap senyum sebagai refleksi bahwa karyawan telah puas dalam bekerja sehingga karyawan menghasilkan kinerja yang baik. Sementara, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian manajemen adalah senang sebesar 0,780 dikuatkan informasi dari responden rerata 3,7.

Variabel kinerja karyawan diukur oleh 4 indikator yakni melakukan pekerjaan yang sesuai rencana target, kemampuan mengelola pekerjaan, meninjau pekerjaan dan mendapatkan imbalan. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan kinerja karyawan adalah indikator meninjau pekerjaan sebesar **0,853** diperkuat informasi responden dengan rerata 3,0. Artinya, bagaimana karyawan melakukan peninjauan Kembali atas pekerjaan yang telah diselesaikan. Sementara, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian manajemen adalah mendapatkan imbalan kerja sebesar 0,702 dikuatkan informasi dari responden rerata 3,7.

**Kebaikan Model:** Pada Tabel 5 dinyatakan bahwa *R Square Adjusted* berada di atas 50% dinyatakan sehingga dapat dinyatakan variabel penjelas (independen) dapat merespon variabel dependen. Nilai *R Square* sebesar 0,550 atau 55,00% dan nilai *R Square Adjusted* sebesar 0,542 atau 52,20% menunjukkan besarnya kontribusi model hubungan budaya organisasi dengan efikasi diri. Selanjutnya, nilai *R Square* sebesar 0,408 atau 40,80% dan nilai *R Square Adjusted* sebesar 0,402 atau 40,20% menunjukkan besarnya kontribusi model hubungan budaya organisasi dan efikasi dengan kepuasan kerja. Kemudian, nilai *R Square* sebesar 0,484 atau 48,40% dan nilai *R Square Adjusted* sebesar 0,478 atau 47,80% menunjukkan besarnya kontribusi model hubungan budaya organisasi dan efikasi dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, data dapat dijelaskan oleh model sehingga layak untuk memberikan penjelasan dan pengujian hipotesis.

**Tabel 5**  
**Kebaikan Model**

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Efikasi diri	0,550	0,542
Kepuasan kerja	0,408	0,402
Kinerja karyawan	0,484	0,478

Sumber: Output PLS, 2023

**Hasil Pengujian Hipotesis:** Pada Tabel 6 dan Gambar 2, kaidah keputusan pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut, jika  $p\text{-value} \leq 0,05$  (alpha 5%) maka dikatakan *significant* atau menggunakan standar *student t test* (1,96).

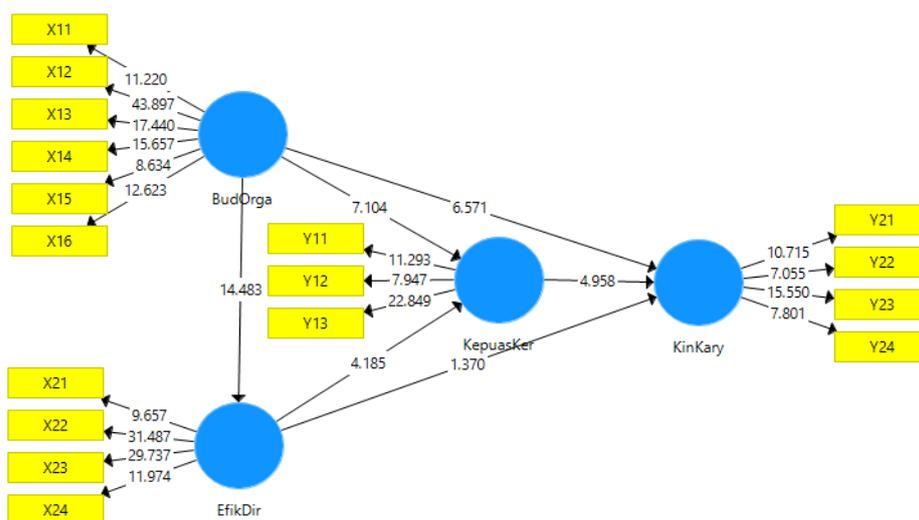
**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hubungan antar Variabel		Koefisien	<i>p value</i>	<i>t statistics</i>	Keterangan
Variabel Penjelas	Variabel Respon	Jalur Pengaruh Langsung			
Budaya organisasi(X1)	Kinerja karyawan (Y2)	0,635*	0.000	6,571	significant
Efikasi diri (X2)	Kinerja karyawan (Y2)	-0,150	0.186	1,370	Not significant
Budaya organisasi (X1)	Efikasi diri (X2)	0,742*	0.000	14.483	significant
Budaya organisasi (X1)	Kepuasan kerja (Y1)	0,593*	0.000	7,104	significant
Efikasi diri (X2)	Kepuasan kerja (Y1)	0,366	0.000	4,185	significant
Kepuasan kerja (Y1)	Kinerja karyawan (Y2)	0,457	0.000	4,958	significant

Variabel Penjelas	Variabel Mediasi	Variabel Respon	Pengaruh Tidak Langsung	<i>p-value</i>	Sifat Mediasi
Budaya organisasi (X1)	Kepuasan kerja (Y1)	Kinerja karyawan (Y2)	0,284*	0.002	Partial mediation
Efikasi diri (X2)	Kepuasan kerja (Y1)	Kinerja karyawan (Y2)	0,167*	0.001	Complete mediation
Budaya organisasi (X1)	Efikasi diri (X2)	Kepuasan kerja (Y1)	0,272*	0.000	Partial mediation

Keterangan: \* = signifikan pada  $\alpha = 0,05$  significant atau *student t test* (1,96).



**Gambar 2**  
**Model Hasil Pengujian Hipotesis**

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin baik kinerja karyawan pada PT Bank Permata Tbk (PermataBank) Cabang Makassar. Hal ini disebabkan oleh budaya organisasi *partnership* cukup kuat diikuti budaya *responsiveness*, *caring*, *integrity*, *excellence*, dan terakhir budaya *innovation* yang terkesan rendah sebesar 0,709 dikuatkan informasi dari karyawan rerata 3,2 saja. Sebagaimana Soares et al., (2018) menyatakan bahwa secara filosofi karyawan menanamkan budaya yang bercirikan *partnership*, *responsiveness*, *caring*, *integrity*, *excellence*, dan *innovation* membuat bank akan semakin sustainable.

Karyawan yang memiliki budaya yang kuat akan mendorong kinerja. Tanpa mengesampingkan arti dari indicator lain tentang kinerja karyawan, penelitian ini menemukan bahwa indikator yang kuat dalam merefleksikan kinerja karyawan adalah indikator bagaimana meninjau pekerjaan sebesar 0,853 diperkuat informasi karyawan dengan rerata 3,0 menyusul indikator bagaimana menemukan mentor, bagaimana mengembangkan keahlian dan terakhir bagaimana mengamati orang lain. Artinya, karyawan yang memiliki budaya kuat senantiasa akan menciptakan pengetahuan baru maka yang ditampilkan adalah kinerja yang baik. Pola kerja dengan meninjau pekerjaan yang telah diselesaikan tujuannya untuk penciptaan pengetahuan baru sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas. Sujatha & Krishnaveni, (2018) menegaskan bahwa penciptaan pengetahuan adalah proses yang berkelanjutan dan manajemen yang efektif serta penciptaan pengetahuan baru merupakan bagian integral dari setiap organisasi. Organisasi harus menyediakan lingkungan untuk memelihara dan menciptakan pengetahuan baru dan muaranya menghasilkan kinerja karyawan. Sementara, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian manajemen sekaligus menjadi implikasi praktik adalah mendapatkan imbalan kerja sebesar 0,702 dikuatkan informasi dari karyawan rerata 3.7.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis dari Dunggio, (2020); Herawati et al., (2022); Meutia & Husada, (2019); (Sanosra et al., 2022); Triany et al., (2022) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin kuat budaya organisasi semakin baik kinerja karyawan. Namun tidak mendukung penelitian Jufrizen & Rahmadhani, (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi tidak mampu mendorong kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya disebabkan oleh teori yang digunakan, objek penelitian termasuk besarnya sampel, indikator yang digunakan, dan butir pertanyaan dalam kuisioner. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperluas berlakunya penelitian sebelumnya sekaligus sebagai implikasi teoritis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri tidak dapat memberikan andil secara signifikan untuk mendorong kinerja karyawan. Jika efikasi diri dimaknai sebagai suatu kepercayaan karyawan atas kemampuan dan keterampilannya dalam menguasai situasi dan juga menghasilkan kinerja yang menguntungkan (Santos & Liguori, 2019). Argumen ini tidak selaras dengan senyatanya efikasi diri oleh karyawan PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) Cabang Makassar. Senyatanya, efikasi diri yang ditonjolkan oleh karyawan belum berarti, ini terlihat dari kemampuan dan keterampilan memiliki teman yang kreatif, menemukan mentor, mengembangkan keahlian dan mengamati orang lain. Akibatnya, tidak mampu memberikan andil yang signifikan dalam mendorong kinerja karyawan. Sebagai bukti, efikasi diri bukan factor utama dalam

mendorong kinerja karyawan tetapi ada faktor lain yang menyertainya sehingga efikasi diri dapat berkontribusi secara signifikan dalam mendorong kinerja karyawan, seperti melalui budaya organisasi, motivasi kerja, talenta dalam bekerja dan sebagainya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan implikasi praktik bahwa ketika kinerja karyawan akan ditingkatkan, manajemen tidak semata-mata mengandalkan efikasi diri tetapi perlu memperhatikan faktor lain yang menyertainya.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori bahwa efikasi diri berakar pada teori kognitif sosial, yang menjelaskan peran keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk membentuk lingkungan dan hasil dari tindakan pribadi mereka (Bandura, 1986, p. 391). Oleh karena itu, efikasi diri mengacu pada "penilaian orang terhadap kemampuan mereka sendiri untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai jenis kinerja yang ditentukan". Artinya, efikasi diri yang ditampilkan oleh karyawan PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) Cabang Makassar dipersepsikan cenderung belum mampu dalam mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan manajemen untuk mencapai jenis kinerja tertentu, boleh jadi kurang melakukan evaluasi kognitif yang mengarahkan sikap dan perilaku individu sehingga tidak dapat berkontribusi terhadap kinerja (Yoon & Yoon, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini menemukan konsep baru sekaligus menjadi implikasi teoritis.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian Monika & Adman, (2017) menemukan bahwa efikasi diri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, walaupun efikasi diri baik tetapi tidak mampu mendorong kinerja karyawan. Selanjutnya, tidak mendukung penelitian Desiana, (2019); Saraswathi. et al., (2017); Sulastri & Uriawan, (2020) menemukan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik efikasi diri semakin baik kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya disebabkan oleh teori yang digunakan, objek penelitian termasuk besarnya sampel, indikator yang digunakan, dan butir pertanyaan dalam kuisioner.

Penelitian ini menemukan bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin baik efikasi diri. Walaupun indikator *innovation* menunjukkan kondisi lemah dalam hal ketika karyawan menaruh perhatian dan menghargai customer, rekan kerja, masyarakat, dan regulator, tetapi kenyataan ini ditutupi dengan indikator lain *integrity*, *partnership*, *responsiveness*, *caring*, dan *excellence* sehingga budaya organisasi yang melekat pada diri pribadi yang kuat dengan demikian karyawan memberikan andil yang signifikan dalam membentuk kepercayaan atau keyakinan terkait kemampuan dirinya sendiri dalam mengatur, melakukan sesuatu guna mencapai suatu tujuan, menghasilkan sesuatu, dan juga mengimplementasikan tindakan agar bisa mencapai suatu bentuk kecakapan tertentu yakni disebut efikasi diri. Karyawan yang memiliki efikasi diri yang baik terlihat dari kemampuan mengamati dan memahami orang lain, bagaimana menemukan teman yang kreatif, bagaimana menemukan mentor, dan bagaimana mengembangkan keahlian sehingga menghasilkan kinerja yang baik (Afzal et al., 2019). Oleh karena itu, karyawan yang menggunakan nilai-nilai atau norma yang berlaku akan menciptakan efikasi diri yang baik (Bouwman et al., 2020), sekaligus menjadi implikasi praktis.

Menarinya, hasil konfirmasi berhasil memetakan bahwa hasil penelitian tidak selaras dengan teori budaya organisasi dari model Daniel Denison yang mengedepankan aspek keterlibatan (*innvolvement*) yaitu bagaimana keterlibatan yang berorientasi pengembangan kapasitas, kompatibilitas (*compatibility*) bagaimana mengedepankan nilai-nilai utama atas kesepakatan, kemampuan beradaptasi (*adaptability*) yakni bagaimana menciptakan perubahan yang berfokus pada pembelajaran organisasi, misi

(*mission*) yakni orientasi strategis untuk mencapai tujuan, dan fleksibel (*flexibility*) adalah bagaimana menamkan fleksibilitas dalam bekerja. Sementara, nilai-nilai budaya organisasi yang telah terbangun pada PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) adalah *integrity, partnership, responsiveness, caring, excellence* dan *innovation*. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat nilai-nilai budaya organisasi yang dianut oleh PT Bank Permata Tbk (PermataBank) yang berbeda dengan bank lain. Selanjutnya, dalam teori sosial kognitif oleh Bandura, (1997) (Bandura, 1986, p. 391), rendahnya efikasi diri akan menyebabkan meningkatnya kecemasan dan perilaku menghindar. Individu akan menghindari aktivitas-aktivitas yang dapat memperburuk keadaan, hal ini bukan disebabkan oleh ancaman tetapi karena merasa tidak mempunyai kemampuan untuk mengelola aspek-aspek yang berisiko (Rustika, 2016). Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Noerchoidah et al., 2022; Takdir et al., 2022) menyakan bahwa budaya memiliki dampak signifikan dalam menciptakan efikasi diri. Artinya, semakin kuat budaya organisasi maka akan memberikan andil dalam menciptakan efikasi diri yang baik. Dengan demikian, hasil ini memberikan implikasi teoritis an implikasi praktis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Walaupun ada indikasi bahwa budaya *innovation* yang ditampilkan oleh karyawan menunjukkan kondisi lemah dalam hal ketika karyawan diperhadapkan pada inovasi bagaimana memberikan perhatian dan menghargai customer yang lebih dan berbeda dengan bank lain, tetapi kenyataan ini ditutupi dengan instrument lain yaitu budaya *integrity, partnership, responsiveness, caring, dan excellence* sehingga budaya organisasi yang melekat pada diri pribadi karyawan tetap kuat dengan demikian karyawan memberikan andil yang signifikan dalam membentuk kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan sikap senyum yang ditampilkan oleh karyawan. Karena sikap senyum memberikan bobot yang tinggi dibandingkan dengan indicator lain yakni sikap riang dan senang sebesar 0,865 diperkuat informasi responden dengan rerata 3,2. Artinya, sikap senyum sebagai refleksi kepuasan kerja dapat terlihat ketika karyawan mendapatkan pemahaman yang kuat atas budaya organisasi pada PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) Cabang Makassar.

Senyatanyanya, budaya budaya *integrity, partnership, responsiveness, caring, dan excellence* menjadi budaya kelompok dan budaya rasional sehingga menciptakan kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya kelompok dan budaya rasional (Belias et al., 2015; Nam & Kim, 2016). Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa budaya organisasi yang dianut oleh PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) adalah budaya organisasi yang bercirikan *integrity, partnership, responsiveness, caring, innovation dan excellence* masih valid digunakan, sebagai bukti dapat mendorong kepuasan kerja karyawan, walaupun tidak selaras dengan model Daniel Denison yang mengedepankan aspek keterlibatan (*innvolvement*), kompatibilitas (*compatibility*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), misi (*mission*) dan fleksibel (*flexibility*). Oleh karena itu, budaya organisasi yang dianut oleh PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) masih relative valid sebagai referensi teoritis dan perbaikan pratik yang ada.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan oleh (Ikhsan, 2016; Lukita, 2017; Rismayadi & Maemunah, 2016) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi kepuasan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperluas berlakunya penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik efikasi diri semakin baik kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yakin atas kemampuannya mengatur, melakukan dan menghasilkan karya yang berbeda dengan karyawan lain sehingga secara psikologi membangkitkan rasa puas atas karya yang dihasilkan. Sebagai bukti terlihat adanya kemampuan karyawan mengamati orang lain, cakap memilih teman yang kreatif, menghasilkan karya yang berbeda seringkali berdiskusi dengan mentor dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dalam bekerja sehingga melahirkan kepuasan bekerja. Sebagaimana Emeriau-Farges et al., (2019) menegaskan bahwa bila efikasi diri yang ditampilkan dalam bentuk kepercayaan atau keyakinan terkait kemampuan dirinya sendiri dalam mengatur, melakukan sesuatu guna mencapai suatu tujuan, menghasilkan sesuatu, dan juga mengimplementasikan tindakan agar bisa mencapai suatu bentuk kecakapan tertentu yang berbeda dengan orang lain. Oleh karena itu, keyakinan karyawan atas kemampuan mengatur, melakukan dan menghasilkan karya yang berbeda sebagai potret kecakapan bekerja sehingga terlahir rasa kepuasan atas pekerjaan yang dihasilkan.

Keyakinan atas kemampuan dan keterampilan mengatur, melakukan dan menghasilkan karya yang berbeda dengan karyawan lain dapat membentuk perilaku kepuasan kerja (Karabiyik & Korumaz, 2014). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya ia mempersepsikan atau mneperlihatkan adanya kesesuaian antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya yang didapatnya (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022) (Qomariah et al., 2022). Karena itu, karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya makai a akan memperlihatkan sikap senang, riang dan senyum. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa efikasi diri dapat mendorong kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) Cabang Makassar.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori sosial kognitif oleh Bandura, (1986) bahwa semakin tinggi efikasi diri semakin berkurang kecemasan bekerja sehingga akan melahirkan kepuasan dalam bekerja. Sebaliknya, semakin rendahnya efikasi diri akan menyebabkan meningkatnya kecemasan dan perilaku menghindar. Individu akan menghindari aktivitas-aktivitas yang dapat memperburuk keadaan, hal ini bukan disebabkan oleh ancaman tetapi karena merasa tidak mempunyai kemampuan untuk mengelola aspek-aspek yang berisiko (Rustika, 2016). Oleh karena itu penelitian ini memperkuat berlakunya teori sosial kognitif oleh Bandura, (1986).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari (Sembiring, 2022; Tanjung et al., 2020; Wibowo & Taofik, 2020) menunjukan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik efikasi diri semakin tinggi kepuasan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperluas berlakunya hasil penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja semakin baik kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa emosi karyawan yang cenderung mengarah pada menjadi lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen pada pekerjaan sehingga ia menciptakan kinerja yang baik. Pula dibuktikan dengan kemampuan karyawan melakukan pekerjaan yang sesuai rencana target, kemampuan mengelola pekerjaan utuh, meninjau pekerjaan untuk mendapatkan arah bekerja dan mendapatkan imbalan social-ekonomi bagi manajemen selain pribadi. Sebagaimana, pemerhati MSDM seperti Siengthai & Pila-Ngarm, (2016) menyatakan bahwa seseorang yang mendapatkan kepuasan kerja atas pekerjaan atau pengalaman kerja akan membangkitkan emosi positif atau kenikmatan dalam pekerjaan dan perasaan seseorang suka dalam pekerjaan. Artinya,

mengacu pada emosi individu yang cenderung mengarah pada menjadi lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen pada pekerjaan. Oleh karena itu, kepuasan karyawan juga mengacu pada kepuasan kerja yang dapat berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri serta menghasilkan kinerja.

Karyawan yang puas dengan perkerjaan akan memiliki daya dorong menghasilkan pekerjaan yang baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari (Kurnianto & Kharisudin, 2022; Prawira & Suwandana, 2019; Steven & Prasetyo, 2020) (Qomariah et al., 2022) menemukan bahwa kepuasan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja semakin baik kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperluas berlakunya penelitian sebelumnya. Sementara, Pawirosumarto et al., (2017) kepuasan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja bukan factor penentu dalam mendorong kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi kepuasan kerja sehingga semakin baik kinerja karyawan pada PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) Cabang Makassar. Ini ditengarai oleh nilai-nilai atau norma-norma yang kuat seperti budaya *partnership, responsiveness, caring, integrity, excellence*, dan terakhir budaya *innovation* sekaligus menjadi perekat normative sehingga karyawan merasa pedoman untuk melakukan pekerjaan maka terlahir kepuasan kerja, Jauh sebelumnya, Panagiotis et al., (2014) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki budaya norganisasi kuat ketika ia memakai nilai-nilai dan norma-norma yang telah dianut sehingga ditempatkan sebagai "perekat normatif" ketika ia terlibat bekerja sekaligus budaya organisasi dapat menyatukan para anggotanya. Pula, Yahya et al., (2015) menegaskan bahwa karyawan yang bersandarkan pada budaya organisasi berarti ia telah memakai seperangkat nilai, kepercayaan, dan norma bersama yang mempengaruhi cara karyawan berpikir, merasa, dan berperilaku di tempat kerja maka budaya organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan rasa kepastian tentang penyelesaian masalah, selain itu, juga mempengaruhi efektivitas organisasi. Oleh karena itu, beralasan jika dikatakan bahwa karyawan yang memiliki kepercayaan atas nilai-nilai atau norma-norma akan membentuk stimulus kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini dikuatkan studi dari Shin & Park, (2019) bahwa budaya organisasi mendorong efisiensi dan efektivitas dengan meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan produktivitas. Senada dengan Pawirosumarto et al., (2017). Menyatakan bahwa budaya organisasi hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong kinerja karyawan. Walaupun studi (Pawirosumarto et al., 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan andil yang signifikan dalam mendorong kinerja karyawan. Namun, studi (Hatane, 2015; Siengthai & Pila-Ngarm, 2016) menguatkan hasil penelitian ini bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong kinerja karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat berlakunya penelitian sebelumnya serta memberikan implikasi teoritis dan praktis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik efikasi diri semakin tinggi kepuasan kerja sehingga semakin baik kinerja karyawan pada PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) Cabang Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keyakinan/persepsi efikasi diri pribadi bisa sangat memotivasi bekerja terkait kinerja bahkan akan meningkatkan taktik dan strategi (Lyons & Bandura, 2019), bila karyawan telah mendapatkan kepuasan kerja (Karabiyik & Korumaz, 2014). Selain itu, karyawan yang memiliki efikasi diri yang kuat karena ia memiliki kesadaran untuk mau melakukan

pekerjaan maka selanjutnya akan tercipta kepuasan kerja dan muaranya menghasilkan kinerja. Studi Kaakeh et al., (2020) menyimpulkan bahwa upaya kesadaran secara positif mempengaruhi efikasi diri, maka terlahir kepuasan kerja sehingga mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis bahwa efikasi diri yang kuat akan menstimulus kepuasan kerja karena karyawan telah merasa puas terhadap pekerjaannya ia mempersepsikan atau mneperlihatkan adanya kesesuaian antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya yang didapatnya (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022), selanjutnya karyawan mencetak kinerja yang baik.

Hasil penelitian ini, juga memberikan implikasi praktis terutama dalam memperbaiki praktik-praktik yang ada sehingga manajemen perlu mempertahankan model efikasi diri yang selama ini diperanklan oleh karyawan seperti kemampuan dan keterampilan memiliki teman yang kreatif, menemukan mentor, mengembangkan keahlian dan mengamati orang lain, selanjutnya akan menstimulus kepuasan kerja dan menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat budaya oraganisasi semakin kuat efikasi diri sehingga semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Permata Tbk (Permata Bank) Cabang Makassar. Dalam hal ini, budaya memberikan kode internal nilai, perilaku dan praktik yang dipatuhi oleh semua karyawan dalam menjalankan kinerja layanan (berinteraksi dengan pelanggan) sehingga menciptakan keyakinan atas kemampuannya melakukan pekerjaan. Secara keseluruhan, budaya membentuk identitas organisasi, nilai-nilai dan hubungan dengan para pemangku kepentingan yang menghasilkan citra institusi yang positif, mencapai kesepakatan tingkat layanan dan beradaptasi dengan perubahan untuk kesuksesan jangka panjang (Ketprapakorn & Kantabutra, 2022). Pada intinya, agar bank dapat memposisikan diri mereka dalam lingkungan yang kompetitif hendaknya memakai nilai-nilai atau norma-norma maka efikasi diri menjadi kuat (Opolot et al., 2023). Sebab, efikasi diri telah direkomendasikan sebagai bahan utama yang membangkitkan organisasi yang lebih besar. Agar karyawan dapat menjalankan peran sebagai penggerak sumber daya bank sehingga melahirkan kepuasan kerja.

Mengacu pada teori kognitif sosial, efikasi diri memungkinkan karyawan untuk bertahan dan mengerahkan upaya untuk mencapai tujuan di tengah kesulitan (Hirsch et al., 2018). Secara khusus, individu dengan efikasi diri yang tinggi menunjukkan rasa kompetensi, termotivasi secara intrinsik dan secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka (Cetin & ASkun, 2018), tangguh dan gigih dalam menghadapi tantangan dan kemunduran yang meningkatkan pandangan positif (komitmen) mereka terhadap institusi yang mempekerjakan (Hidayah Ibrahim et al., 2019) sehingga potensi mendapatkan kepuassan kerja sangat tinggi (Karabiyik & Korumaz, 2014). Oleh karena itu, penelitian ini memiliki implikasi teoritis bahwa budaya organisasi menjadi pedoman bagi karyawan untuk memperkuat keyakinan atas kemampuan bekerja sehingga ia akan mendapatkan kepuasan kerja karena bekerja atas nama nilai. Selain memiliki implikasi teoritis, penelitian ini berhasil menemukan implikasi praktik bahwa ketika bank ingin menampilkan rasa kompetensi, termotivasi secara intrinsik dan secara aktif terlibatan bekerja yang tinggi maka harus memakai budaya organisasi. Tanpa budaya organisasi akan kehilangan arah dan semakin jauh untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Efikasi diri memiliki peran signifikan dalam mendorong kreativitas sehingga karyawan akan mereasa puas. Baru-baru ini, Li et al., (2020) menemukan bukti adanya hubungan berbentuk U terbalik antara efikasi diri kreatif dan kinerja kreatif individu pada tingkat orang per orang. Selain itu, memberikan pandangan yang lebih lengkap mengenai

pola yang kompleks antara efikasi diri kreatif dan kreativitas di tingkat individu. Oleh karena itu, efikasi diri dapat menciptakan kepuasan kerja bila disertai dengan budaya organisasi.

### KESIMPULAN

Tujuan penelitian ini menginvestigasi pengaruh budaya organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi memberikan andil signifikan dalam mendorong kinerja karyawan, namun efikasi diri secara langsung bukan factor utama dalam mendorong kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan efikasi diri yang kuat. Selanjutnya, budaya organisasi dan efikasi diri yang kuat akan melahirkan kepuasan kerja. Kemudian, budaya organisasi yang kuat, selain menciptakan kepuasan kerja juga melahirkan kinerja karyawan yang baik. Pula, efikasi diri yang kuat, selain menciptakan kepuasan kerja juga melahirkan kinerja karyawan yang baik. Terakhir, budaya organisasi yang kuat akan menciptakan efikasi diri yang kuat dan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi.

Penelitian kedepan hendaknya membandingkan budaya organisasi antar bank agar mendapatkan informasi yang utuh tentang filosofi budaya organisasi di dunia perbankan yang senyatanya. Sebab, penelitian ini hanya focus satu bank komersial saja maka hasil penelitian terkesan memiliki keterbatasan informasi yang tidak dapat digeneralisasi dalam dunia perbankan. Akan tetapi, hasil penelitian ini menjadi awal untuk dikembangkan baik dari model empirik, metodologi (sampel dan indikator) atau teori yang digunakan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian terlaksana dan lancar karena adanya dukungan manajemen PT Bank Permata Tbk (PermataBank) Cabang Makassar yang bersedia membantu kami dalam proses penelitian. Juga, kepada *Proof reader* yang bersedia memberikan koreksi dan saran terkait substansi penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy. *Journal of Management Development*, 38(5), 369–382. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0076>
- Almanei, M., Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia CIRP*, 72, 1160–1165. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.141>
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolias, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(xxx), 314–323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
- Bouwman, E. P., Onwezen, M. C., Taufik, D., de Buissonjé, D., & Ronteltap, A. (2020). Brief self-efficacy interventions to increase healthy dietary behaviours: evidence from two randomized controlled trials. *British Food Journal*, xxx(xxx), 1–15. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2019-0529>
- Bryan, V., & Vitello-Cicciu, J. (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of*

- Professional Nursing*, 41(May), 81–87. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.04.003>
- Çetin, F., & ASkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Desiana, N. E. (2019). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Divisi Sekretariat Dan Humas Pdam Surya Sembada Kota Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 383–392.
- Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dunggingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>
- Emeriau-Farges, C. V., Deschênes, A. A., & Dussault, M. (2019). Emotional self-efficacy and psychological health of police officers. *Policing*, 42(4), 598–610. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2018-0076>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(August 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair Jr, J., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107127. <https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.087624>
- Hatane, S. E. (2015). Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(xxx), 619–628. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.081>
- Herawati, T., Gian Fitralisma, Indah Dewi Mulyani, & Muhammad Syaifulloh. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Yogya Mall Brebes. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 338–345. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v15i2.869>
- Hidayah Ibrahim, S. N., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688–703. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>
- Hirsch, B., Nitzl, C., & Reemts, S. (2018). The neglected mediating role of self-efficacy in the goal setting process in local public administrations. *Journal of Business Economics*, 88(1), 41–63. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0863-7>
- Holten, A. L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393–409. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>
- Hu, S.-D., & Chen, S.-Y. (2015). Cultural beliefs, agency relationship, and network governance: Study on the Teochew remittance network. *Chinese Management Studies*, 9(2), 176–196.
- Ikhsan, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Menejemen Dan Bisnis*, 2(1), 17–35.
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Kaakeh, A. K., Hassan, M. K., Van-Hemmen, S., & Hossain, I. (2020). Understanding self-efficacy and performance of salespersons in Islamic banking. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(5), 973–988. <https://doi.org/10.1108/JIABR-10-2018-0160>
- Karabiyik, B., & Korumaz, M. (2014). Relationship between Teacher's Self-efficacy Perceptions and Job Satisfaction Level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116(xxx), 826–830. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.305>
- Ketrapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32(xxx), 638–654. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>

- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 5, 740–751. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/prisma/article/view/54614%0Ahttps://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/prisma/article/download/54614/21105>
- Li, C. R., Yang, Y., Lin, C. J., & Xu, Y. (2020). The curvilinear relationship between within-person creative self-efficacy and individual creative performance: the moderating role of approach/avoidance motivations. *Personnel Review*, xxx(2016), xxx–xxx. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0171>
- Lukita, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 45–56. <https://doi.org/10.56457/jimk.v5i1.38>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2019). Self-efficacy: core of employee success. *Development and Learning in Organizations*, 33(3), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2018-0045>
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 4(1), 119–126. <https://doi.org/10.29406/jmm.v15i2.1557>
- Monika, M., & Adman, A. (2017). Peran Efikasi Diri Dan Motivasi Belajar Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2(2), 109. <https://doi.org/10.17509/jpm.v2i2.8111>
- Nam, Y., & Kim, H. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics on Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. *Procedia Computer Science*, 91(xxx), 1106–1115. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.162>
- Noerchoidah, Aripriabowo, T., & Nurdina. (2022). Efikasi Diri dan Perilaku Inovatif : Peran Dukungan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 1026–1036.
- Opolot, J. S., Lagat, C., Kipsang, S. K., & Muganzi, Y. K. (2023). Organisational culture and organisational commitment: the moderating effect of self-efficacy. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, xxx(xxx), 1–17. <https://doi.org/10.1108/jhass-09-2023-0105>
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14(14), 415–424. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00730-8)
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Prawira, I. G. A. G. Y., & Suwandana, I. G. M. (2019). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Housekeeping Department Fave Hotel. *E-Jurnal Manajemen*, 8(8), 5060–5089.
- Qomariah, N., Lusiyati, L., Martini, N. N. P., & Nursaid, N. (2022). the Role of Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance: With Job Satisfaction Intervening Variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 611-631.
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(1), 124–135. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Rustika, I. M. (2016). Efikasi Diri: Tinjauan Teori Albert Bandura. *Buletin Psikologi*, 20(1–2), 18–25. <https://doi.org/10.22146/psi.11945>
- Sanosra, A., Hakim, A. R., Cahyono, D., Qomariah, N., & Thamrin, M. (2022). Role of Knowledge Sharing and Leadership Style in Improving Employee Performance With Work Culture As an Intervening Variable. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(4), 920-937.
- Santos, S. C., & Liguori, E. W. (2019). Entrepreneurial self-efficacy and intentions: Outcome

- expectations as mediator and subjective norms as moderator. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(3), 400–415. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2019-0436>
- Saraswathi., A. A. A. N. D., Dewi, I. G. A. M., & Piartini, P. S. (2017). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja dengan Organizational sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(6), 2257–2286.
- Sembiring, J. M. (2022). Pengaruh Efikasi Diri Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 185–199. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.621>
- Setyowati, T., AZ, B. T., K TOBING, D. S., & Qomariah, N. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating the Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction with Employee Performance.
- Shin, C., & Park, J. (2019). Classifying social enterprises with organizational culture, network and socioeconomic performance: Latent profile analysis approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1), 17. <https://doi.org/10.3390/joitmc5010017>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Soares, D. A. S. da R., Oliva, E. C., Kubo, E. K. de M., Parente, V., & Tanaka, K. T. (2018). Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies. *RAUSP Management Journal*, 53(4), 488–506. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0038>
- Steven, H. J., & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(1), 78–88. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i1.3022>
- Sujatha, R., & Krishnaveni, R. (2018). Knowledge creating ba as a determinant of work performance of employees: An empirical analysis among pump manufacturing firms in South India. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 45–52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.01.006>
- Sulastri, L., & Uriawan, W. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai Di Era Industri 4.0. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(1), 43–49. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i1.8288>
- Takdir, M., Karsiwan, W., & Nasir, N. (2022). Transformasi Nilai Efikasi Diri dalam Penguatan Budaya Mutu Sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 43–51. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2022.v9.i1.p43-51>
- Tanjung, R., Arifudin, O., Sofyan, Y., & Hendar. (2020). Pengaruh Penilaian Diri dan Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 4(1), 380–391.
- Triany, V. M., Soeherlan S, L., & Jarkasih, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *JURNAL DIALOGIKA Manajemen Dan Administrasi*, 3(1), 10–20. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v3i1.2112>
- Wibowo, J., & Taofik, H. (2020). Pengaruh Efikasi Diri, Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pekalongan. *Jurnal Magisma*, VIII(2), 1–16.
- Yahya, K. K., Yean, T. F., Johari, J., & Saad, N. A. (2015). The Perception of Gen Y on Organizational Culture, Religiosity and Corruption in Malaysian Public Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 251–261. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01227-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01227-7)
- Yoon, M. H., & Yoon, D. J. (2019). When and why does relative leader-member exchange enhance service performance?: The roles of self-efficacy, team commitment, and multifoci team-level differentiation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2666–2690. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0592>