

Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Bank Cimb Niaga Tbk Region Jakarta B

Widia Fitriani^{1*}, Agustina Mogi², Maswarni³

Fakultas Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Pamulang
widiagitritani16@gmail.com^{1*}, dosen01557@unpam.ac.id², dosen00381@unpam.ac.id³

Received 06 Februari 2026 | Revised 19 Februari 2026 | Accepted 10 Maret 2026

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bank CIMB Niaga Tbk Region Jakarta B. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (PLS-SEM) terhadap 159 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan kemampuan penjelasan model sebesar 69,7% ($R^2 = 0,697$). Selanjutnya, kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, beban kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja sebesar 71,2% ($R^2 = 0,712$). Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat pengaruh faktor organisasi dan pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Implikasi penelitian menekankan pentingnya penguatan budaya organisasi, pengelolaan beban kerja yang proporsional, serta penerapan disiplin kerja secara konsisten guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Beban Kerja; Disiplin kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture, workload, and work discipline on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at PT Bank CIMB Niaga Tbk Region Jakarta B. The study used a quantitative approach with the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (PLS-SEM) method on 159 respondents. The results of the analysis show that organizational culture, workload, and work discipline play a role in increasing employee job satisfaction, with an explanatory model capacity of 69.7% ($R^2 = 0.697$). Furthermore, employee performance can be explained by organizational culture, workload, work discipline, and job satisfaction by 71.2% ($R^2 = 0.712$). This finding confirms that job satisfaction functions as a mediating mechanism that strengthens the influence of organizational and job factors on employee performance. The implications of the study emphasize the importance of strengthening organizational culture, proportional workload management, and consistent implementation of work discipline to improve employee satisfaction and performance in a sustainable manner.

Keywords: *Organizational Culture; Workload; Work Discipline; Job Satisfaction; Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Di era transformasi digital industri perbankan menghadapi dinamika perubahan yang cepat akibat digitalisasi, persaingan ketat, serta tuntutan kualitas layanan yang semakin tinggi. Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi faktor strategis bagi keberhasilan organisasi. PT Bank CIMB Niaga Tbk Region Jakarta B mengalami tantangan berupa peningkatan beban kerja, perubahan struktur organisasi, serta isu kedisiplinan yang berpotensi memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

CIMB Niaga menerapkan budaya kerja EPICC (*Enabling Talent, Passion, Integrity & Accountability, Collaboration, dan Customer Centricity*) sebagai pedoman perilaku kerja karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta mendorong kinerja yang optimal.

Tabel 1. Budaya Organisasi EPICC PT Bank CIMB Niaga Tbk

Nilai Budaya	Implementasi
<i>Enabling Talent</i>	Upaya berkelanjutan untuk memberdayakan dan mengembangkan karyawan serta membangun lingkungan kerja yang menarik bagi talenta terbaik
<i>Passion</i>	Semangat untuk memberikan kinerja terbaik dalam setiap pekerjaan demi mencapai hasil yang optimal
<i>Integrity & Accountability</i>	Komitmen untuk bertindak secara etis, dapat dipercaya, dan bertanggung jawab dalam setiap tindakan.
<i>Collaboration</i>	Mengutamakan kerja sama tim karena keberhasilan perusahaan merupakan hasil kerja bersama.
<i>Customer Centricity</i>	Fokus utama pada kepentingan nasabah dengan selalu bertindak secara tepat dan bertanggung jawab.

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Namun, data menunjukkan adanya peningkatan pelanggaran dan sanksi terhadap karyawan selama periode 2022–2024. Hal ini mengindikasikan bahwa internalisasi budaya kerja belum berjalan efektif, terutama dalam aspek pengawasan dan penerapan nilai-nilai budaya di tingkat operasional.

Tabel 2. Jumlah Pelanggaran & Sanksi Tahun 2023-2024

Jenis Pelanggaran Dan Sanksi	Tahun		
	2022	2023	2024
<i>Fraud</i>	29	45	69
<i>Not Compliance</i>	97	158	179
<i>Negligence</i>	4	7	12
<i>Indisciplinary</i>	5	3	12
Phk	37	60	73
Sp 3	6	28	42
Sp 2	11	2	5
Sp 1	32	44	44
Surat Teguran	44	75	91
<i>Coaching</i>	5	4	17

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Di sisi lain, karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat, terutama terkait target produktivitas. Data menunjukkan bahwa target kerja meningkat mulai April hingga November, sementara skor KPI cenderung stagnan bahkan menurun di akhir tahun. Kondisi ini mencerminkan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dan hasil kerja yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Tabel 3. Laporan Target Produktivitas *Region* Jakarta B 2024

No	Bulan	Staff	Target	Productivity W5	Score Kpi
1	Januari	265	3,6	4,59	5
2	Febuari	265	3,6	4,12	5
3	Maret	265	3,6	4,07	5
4	April	265	6,21	5,23	3
5	Mei	265	6,9	5,95	4
6	Juni	265	6,9	5,82	4
7	Juli	265	6,9	6,56	4
8	Agustus	265	6,9	6,67	4
9	September	265	6,9	6,18	4
10	Oktober	265	6,9	6,39	4
11	November	265	6,9	5,42	3
12	Desember	265	6,21	4,87	3

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Aspek disiplin kerja juga menunjukkan permasalahan. Data kehadiran karyawan periode 2022–2024 memperlihatkan fluktuasi dengan kecenderungan menurun pada tahun 2024, disertai peningkatan izin, absensi tanpa keterangan, dan sakit dengan surat dokter. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan disiplin kerja yang berpotensi berdampak pada kinerja organisasi.

Tabel 4. Jumlah Kehadiran Karyawan 2022–2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Izin	Tanpa Keterangan	Sakit Dengan Surat Dokter	Persentase Kehadiran
2024	265	18	14	60	65,3 %
2023	285	19	13	41	74,4 %
2022	270	13	19	87	55,9 %

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Permasalahan budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa terbebani, kurang nyaman dengan sistem kerja, atau kurang termotivasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja.

Data penilaian kinerja karyawan PT Bank CIMB Niaga Tbk Region Jakarta B periode 2022–2024 menunjukkan penurunan bertahap pada aspek kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas, dan disiplin. Rata-rata kinerja menurun dari 84% (2022), menjadi 80% (2023), dan turun kembali menjadi 76% (2024).

Tabel 5. Penilaian Kinerja Karyawan 2022–2024

No	Aspek	Target	Penilaian 2022	Penilaian 2023	Penilaian 2024
1	Kualitas	100%	85%	82%	79%
2	Kuantitas	100%	84%	81%	77%
3	Ketepatan	100%	86%	80%	76%
4	Efektivitas	100%	83%	78%	74%
5	Disiplin	100%	82%	79%	75%
Rata-rata			84%	80%	76%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Penurunan kinerja ini menunjukkan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan budaya organisasi, beban kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, fenomena ini relevan untuk diteliti lebih lanjut dalam kajian Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Bank CIMB Niaga Tbk Region Jakarta B.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, khususnya pada sektor perbankan. (Prasetyo et al., 2020) membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan perbankan. Selanjutnya, (Saputra, 2024) mengemukakan bahwa beban kerja memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan, dengan arah pengaruh yang sangat dipengaruhi oleh bagaimana beban kerja tersebut dikelola. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh (Alamsah dan Siddiq, 2025) yang menegaskan bahwa disiplin kerja berperan penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dari sisi kinerja karyawan, budaya organisasi (Sitompu et al., 2021), beban kerja (Uspupu et al., 2025), serta disiplin kerja (Guerin, 2024) telah dilaporkan memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor perbankan. Selain itu, kepuasan kerja juga diidentifikasi sebagai faktor yang berperan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan (Saputra, 2024), sehingga memperkuat posisinya sebagai variabel penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada pengujian hubungan antar variabel secara terpisah, baik terbatas pada kepuasan kerja maupun langsung pada kinerja karyawan, tanpa mengintegrasikan budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja dalam satu model struktural yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi utama. Selain itu, perbedaan konteks organisasi, karakteristik wilayah operasional, serta dinamika kerja antar institusi perbankan menyebabkan temuan penelitian terdahulu belum sepenuhnya dapat digeneralisasi.

Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) berupa keterbatasan bukti empiris yang menguji pengaruh simultan budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam satu kerangka analisis terpadu berbasis PLS-SEM, khususnya pada konteks industri perbankan nasional. Secara akademik, penelitian ini penting untuk memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan memberikan pemahaman mekanisme kausal bagaimana faktor organisasi dan pekerjaan memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga tidak hanya menjelaskan apakah pengaruh terjadi, tetapi juga bagaimana dan seberapa besar kontribusi model dalam menjelaskan kinerja karyawan secara kuantitatif.

Budaya Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2017), Budaya organisasi merupakan pola makna bersama yang dianut anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya ini tercermin dalam nilai, norma, dan asumsi dasar yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak karyawan dalam bekerja sehari-hari. Adapun indikator sebagai berikut; 1) Inovasi dan pengambilan risiko dorongan organisasi kepada karyawan untuk kreatif dan berani mengambil keputusan. 2) Perhatian terhadap detail tuntutan ketelitian, ketepatan, dan kehati-hatian dalam bekerja. 3) Orientasi hasil penekanan manajemen pada pencapaian target dibandingkan prosedur semata. 4) Orientasi individu sejauh mana keputusan perusahaan mempertimbangkan dampaknya pada karyawan. 5) Orientasi tim tingkat kerja sama dan kolaborasi dibandingkan kerja individual. 6) Agresivitas – tingkat persaingan kerja dibandingkan sikap santai. 7) Stabilitas kecenderungan mempertahankan kondisi yang ada dibandingkan perubahan.

Beban Kerja

Menurut (Budiasa, 2021), Beban kerja adalah persepsi karyawan terhadap jumlah tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu serta kemampuan mereka menghadapi tuntutan pekerjaan. Adapun indikator sebagai berikut: 1) Target kerja persepsi karyawan terhadap besarnya target yang harus dicapai. 2) Kondisi pekerjaan situasi kerja termasuk tekanan, keputusan cepat, dan pekerjaan tambahan. 3) Penggunaan waktu kerja seberapa efektif waktu digunakan untuk menyelesaikan tugas. 4) Standar pekerjaan penilaian karyawan terhadap tuntutan kualitas dan jumlah pekerjaan.

Disiplin Kerja

Menurut (Hasibuan & Malayu S. P., 2016), Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mematuhi aturan perusahaan serta norma yang berlaku dalam organisasi. Adapun indikator sebagai berikut: 1) Kehadiran tingkat ketepatan hadir sesuai jam kerja. 2) Kepatuhan aturan ketaatan terhadap SOP dan kebijakan perusahaan. 3) Tanggung jawab kerja penyelesaian tugas sesuai standar dan target. 4) Penggunaan waktu kerja pemanfaatan waktu secara efektif tanpa sering meninggalkan pekerjaan.

Kepuasan Kerja

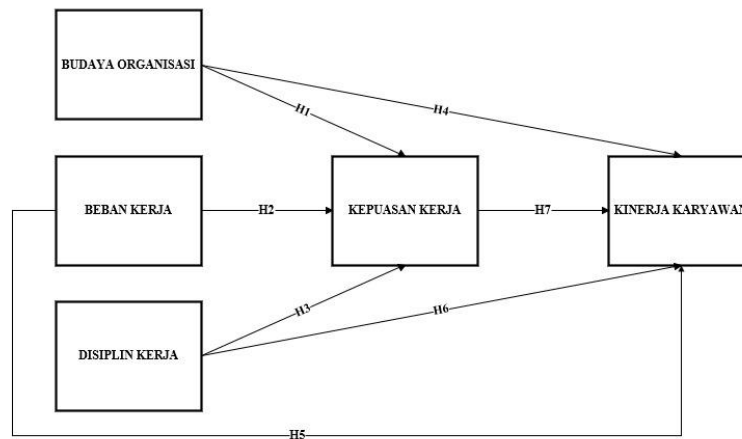
Menurut (Afandi, 2021), Kepuasan kerja adalah respons emosional karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi kerja yang dialami. Adapun indikator sebagai berikut: 1) Pekerjaan itu sendiri apakah tugas yang dikerjakan memberikan kepuasan. 2) Upah kesesuaian gaji dengan beban kerja dan rasa keadilan. 3) Pengawas – kualitas arahan, dukungan, dan supervisi atasan. 4) Rekan kerja – kualitas hubungan dan kerja sama antar karyawan.

Kinerja Karyawan

Menurut (Afandi, 2021), Kinerja karyawan adalah hasil kerja individu atau kelompok sesuai tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi secara profesional, etis, dan sesuai aturan. Adapun indikator sebagai berikut: 1) Kuantitas kerja jumlah pekerjaan yang diselesaikan. 2) Kualitas kerja mutu hasil pekerjaan. 3) Efisiensi kerja kemampuan menyelesaikan tugas dengan sumber daya optimal. 4) Disiplin kerja kepatuhan terhadap aturan dan prosedur. 5) Inisiatif kemampuan bertindak mandiri tanpa selalu diperintah.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini:

1. Budaya Organisasi (X1) Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) PT Bank CIMB NIAGA Tbk Region Jakarta B.
2. Beban Kerja (X2) Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) PT Bank CIMB NIAGA Tbk Region Jakarta B.
3. Disiplin Kerja (X3) Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) PT Bank CIMB NIAGA Tbk Region Jakarta B.
4. Budaya Organisasi (X1) Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Bank CIMB NIAGA Tbk Region Jakarta B.
5. Beban Kerja (X2) Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Bank CIMB NIAGA Tbk Region Jakarta B.
6. Disiplin Kerja (X3) Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Bank CIMB NIAGA Tbk Region Jakarta B.
7. Kepuasan Kerja (Z) Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Bank CIMB NIAGA Tbk Region Jakarta B.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank CIMB Niaga Tbk Region Jakarta B dengan populasi seluruh karyawan yang berjumlah 265 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*, yang bertujuan untuk memastikan setiap strata dalam populasi terwakili secara proporsional, sehingga diperoleh sebanyak 159 responden sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan software SmartPLS.

Item kuesioner dalam penelitian ini disusun dengan mengadaptasi indikator yang telah digunakan dan terbukti valid dalam penelitian terdahulu, kemudian disesuaikan dengan konteks organisasi perbankan tanpa mengubah makna konseptual masing-masing variabel. Indikator budaya organisasi diadaptasi dari Robbins dan Judge (2017), beban kerja dari Budiasa (2021), disiplin kerja dari Hasibuan (2016), serta kepuasan kerja dan kinerja karyawan dari Afandi (2021). Seluruh item kuesioner selanjutnya diuji validitas dan reliabilitasnya melalui evaluasi outer model sebelum dilakukan pengujian hubungan struktural antar variabel.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model meliputi pengujian outer model (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk) serta inner model (hubungan antar variabel laten).

Pengujian efek mediasi kepuasan kerja dilakukan menggunakan teknik bootstrapping, dengan kriteria signifikansi ditentukan berdasarkan nilai t -statistic $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$. Teknik bootstrapping dipilih karena mampu menguji pengaruh tidak langsung secara akurat tanpa mengasumsikan distribusi normal data.

Model Operasional Variabel Penelitian

Tabel 6. Model Operasional Variabel

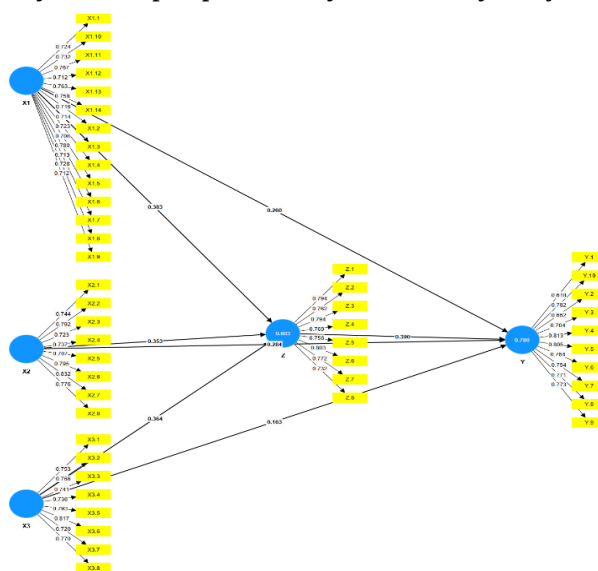
Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (X1)	Sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang menjadi pedoman perilaku karyawan dalam bekerja	Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresivitas, stabilitas	Likert 1–5
Beban Kerja (X2)	Persepsi karyawan terhadap jumlah, tingkat kesulitan, dan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan	Target kerja, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, standar pekerjaan	Likert 1–5
Disiplin Kerja (X3)	Tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan standar kerja perusahaan	Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab kerja, ketepatan waktu	Likert 1–5
Kepuasan Kerja (Z)	Respons emosional karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya	Pekerjaan itu sendiri, upah, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja	Likert 1–5
Kinerja Karyawan (Y)	Tingkat pencapaian hasil kerja karyawan sesuai tugas dan tanggung jawab	Kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, inisiatif, disiplin kerja	Likert 1–5

Sumber: Robbins & Judge (2017); Hasibuan (2016); Budiasa (2021); Afandi (2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) menunjukkan bahwa model penelitian yang dikembangkan memiliki kualitas pengukuran dan struktural yang baik. Skema model PLS menggambarkan hubungan kausal antara budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan.



Gambar 2. Model Partial Least Square

Berdasarkan gambar di atas hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil pengujian outer model menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai outer loading seluruh indikator berada di atas 0,70, nilai AVE di atas 0,50, serta *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* melebihi batas minimum yang dipersyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian layak digunakan.

Tabel 8. Ringkasan Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Outer Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	> 0,70	0,537	0,942	0,933
Beban Kerja	> 0,70	0,584	0,918	0,898
Disiplin Kerja	> 0,70	0,581	0,917	0,897
Kepuasan Kerja	> 0,70	0,614	0,927	0,910
Kinerja Karyawan	> 0,70	0,572	0,930	0,917

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Selain itu, hasil cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai tertinggi pada konstruksinya masing-masing, sehingga discriminant validity terpenuhi.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai R-square menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat. Budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 69,7%, sedangkan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebesar 71,2% oleh seluruh variabel dalam model.

Tabel 9. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square
Kepuasan Kerja	0,697
Kinerja Karyawan	0,712

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Nilai Q-square ($>0,35$) menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang tinggi, sehingga layak digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel bersifat positif dan signifikan.

Tabel 10. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistic	p-value	Keputusan
H1	X1 (Budaya Organisasi) $\rightarrow$ Z (Kepuasan Kerja)	0,404	5,451	0,000	Diterima
H2	X1 (Budaya Organisasi) $\rightarrow$ Y (Kinerja)	0,264	3,251	0,001	Diterima
H3	X2 (Beban Kerja) $\rightarrow$ Z (Kepuasan Kerja)	0,404	4,840	0,000	Diterima
H4	X2 (Beban Kerja) $\rightarrow$ Y (Kinerja)	0,250	3,013	0,003	Diterima
H5	X3 (Disiplin Kerja) $\rightarrow$ Z (Kepuasan Kerja)	0,300	3,879	0,000	Diterima
H6	X3 (Disiplin Kerja) $\rightarrow$ Y (Kinerja)	0,263	3,480	0,001	Diterima
H7	Z (Kepuasan Kerja) $\rightarrow$ Y (Kinerja)	0,295	2,650	0,008	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,404, nilai t-statistic 5,451, dan p-value 0,000, yang merupakan pengaruh terkuat terhadap kepuasan kerja. Beban kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,404$; $t = 4,840$; p-value 0,000), diikuti oleh disiplin kerja ($\beta = 0,300$; $t = 3,879$; p-value 0,000).

Terhadap kinerja karyawan, seluruh variabel menunjukkan pengaruh yang signifikan, yaitu budaya organisasi ($\beta = 0,264$; $t = 3,251$; p-value 0,001), beban kerja ($\beta = 0,250$; $t = 3,013$; p-value 0,003), dan disiplin kerja ($\beta = 0,263$; $t = 3,480$; p-value 0,001). Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,295, nilai t-statistic 2,650, dan p-value 0,008, yang menunjukkan perannya sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja, serta diperkuat melalui kepuasan kerja.

Hasil Uji Mediasi Kepuasan Kerja

Pengujian mediasi dilakukan menggunakan bootstrapping dengan mengkaji direct effect, indirect effect, dan total effect.

Tabel 10. Hasil Uji Mediasi

Hubungan	Direct Effect	Indirect Effect (X $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y)	Total Effect
X1 $\rightarrow$ Y	0,264	0,119	0,383
X2 $\rightarrow$ Y	0,250	0,119	0,369
X3 $\rightarrow$ Y	0,263	0,089	0,352

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel independen tetap memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, sekaligus menunjukkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja, sehingga mengindikasikan mediasi parsial. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor organisasi dan individu, tetapi juga melalui peningkatan tingkat kepuasan kerja.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang didukung nilai organisasi yang kuat, pembagian beban kerja yang proporsional, serta kedisiplinan yang konsisten mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

Selanjutnya, budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, serta diperkuat oleh peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan komitmen dan performa kerja yang lebih optimal.

Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan PT Bank CIMB Niaga Tbk Region Jakarta B tidak hanya bergantung pada faktor teknis, tetapi juga pada faktor perilaku dan psikologis yang dibentuk melalui budaya organisasi, pengelolaan beban kerja yang efektif, dan disiplin kerja yang baik.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan determinan penting kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja sejalan dengan (Prasetyo et al., 2020) dan (Sitompu et al., 2021) yang menegaskan bahwa nilai, norma, dan praktik organisasi yang kuat mampu menciptakan rasa nyaman, keterikatan, serta makna kerja bagi karyawan perbankan. Demikian pula, pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan konsisten dengan hasil (Saputra, 2024), (Uspupu et al., 2025), serta (Guerin, 2024), yang menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang proporsional dan penerapan disiplin kerja yang jelas dapat mendorong kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga memperluas pemahaman melalui pengujian hubungan antar variabel secara simultan dalam satu model struktural.

Selain itu, temuan mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi parsial memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara faktor organisasi dan kinerja karyawan. Hasil ini memperkuat pandangan teoritis bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai proses psikologis yang menjembatani pengaruh kondisi kerja terhadap hasil kerja, sebagaimana dikemukakan dalam teori sikap dan perilaku kerja. Berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang menguji hubungan secara parsial, penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan kinerja karyawan di sektor perbankan.

Implikasi Teoretis dan Manajerial

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya pada konteks perbankan nasional, melalui pengembangan model integratif berbasis PLS-SEM yang menguji pengaruh simultan budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai variabel hasil, tetapi juga sebagai variabel penjelas (*explanatory mechanism*) dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja, sehingga dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model yang lebih kompleks atau menguji variabel mediasi dan moderasi lainnya.

Dari sisi manajerial, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan terpadu. Manajemen perbankan perlu memperkuat budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada nilai, mengelola beban kerja secara realistis sesuai kapasitas karyawan, serta menerapkan disiplin kerja yang konsisten dan adil. Selain itu, kebijakan sumber daya manusia hendaknya diarahkan pada peningkatan kepuasan kerja melalui perbaikan lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan hubungan kerja yang

harmonis. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi tujuan akhir pengelolaan SDM, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima, di mana budaya organisasi, beban kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Bank CIMB Niaga Tbk Region Jakarta B. Budaya organisasi dan beban kerja menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja (masing-masing $\beta = 0,404$; $t = 5,451$ dan $t = 4,840$ dan $p\text{-value } 0,000$), diikuti oleh disiplin kerja ($\beta = 0,300$; $t = 3,879$ $p\text{-value } 0,000$). Terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi ($\beta = 0,264$; $t = 3,251$ $p\text{-value } 0,001$), beban kerja ($\beta = 0,250$; $t = 3,013$ $p\text{-value } 0,003$), dan disiplin kerja ($\beta = 0,263$; $t = 3,480$ $p\text{-value } 0,001$) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sementara kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,295$; $t = 2,650$ $p\text{-value } 0,008$), yang menegaskan perannya sebagai variabel mediasi dalam memperkuat pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perbankan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, manajemen perlu memperkuat budaya organisasi yang konsisten, adaptif, dan berorientasi pada nilai-nilai kerja positif agar mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Kedua, pengelolaan beban kerja harus dilakukan secara proporsional dan terukur sesuai dengan kapasitas karyawan, sehingga dapat mencegah kelelahan kerja dan tetap mendorong produktivitas. Ketiga, penerapan disiplin kerja yang jelas, adil, dan konsisten perlu dijadikan instrumen pengendalian kinerja tanpa mengabaikan aspek kesejahteraan karyawan.

Selain itu, kebijakan sumber daya manusia sebaiknya diarahkan pada peningkatan kepuasan kerja melalui perbaikan lingkungan kerja, sistem penghargaan yang adil, serta hubungan kerja yang harmonis. Dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai fokus strategis, organisasi dapat menciptakan kinerja karyawan yang lebih optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media.
- Alamsah, D., & Siddiq, A. M. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Di Kcp Buah Batu 2. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 460–470. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3687>
- Budiasa, K. I. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. CV. Pena Persada.
- Hasibuan, & Malayu S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v29i2.1056>
<https://doi.org/10.70581/glory.v6i1.16807>
- Indah Ruswanti Guerin. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI KC Cirebon Kartini. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 327–333. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i3.1095>
- Prasetyo, H. B., Hartati, C. S., & Soenarmi, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(3), 449–462. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i3.371>
- Robbins, & Judge, T. A. (2017). *Organizational behaviour (Edisi ke-13, Jilid 1)*. Salemba Empat.
- Saputra, P. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (studi pada Bank Kalsel). *Prosiding Management Business Innovation Conference (MBIC)*, 7(1), 836–847.
- Sitompu, A. F., Surya, A., & Sinaga, A. A. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Branch Pangkalan Brandan. *Jurnal Darma Agung*, 29(2), 155.

Uspupu, M. A., Nursiani, N. P., Dhae, Y. K. I. D. D., & Fanggidae, R. E. (2025). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Ntt Kantor Pusat Kota Kupang. *Glory Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 6(1), 23–31.