

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI BANK JATIM CABANG DR. SOETOMO  
SURABAYA**

**TESIS**



**Oleh :**

**GERALDIN PRADANA HERLAMBAANG**

**NIM. 20061020029**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2023**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI BANK JATIM CABANG DR. SOETOMO  
SURABAYA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**GERALDIN PRADANA HERLABANG**

**NPM : 20061020029**

Telah dipertahankan didepan penguji  
pada tanggal 28 Februari 2023 dan dinyatakan telah  
memenuhi syarat untuk diterima

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing I



**Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, S.E., M.M. CFP.**  
NIP. 19630924 198903 1001

Anggota Dewan Penguji



**Dr. Muhadjir Anwar, S.E., M.M., CRP**  
NIP. 19650907 199103 1001

Pembimbing II



**Dr. Dra. Ec. Tri Kartika P., M.Si., CRP.**  
NIP. 19630420 199103 2001



**Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd., CHRM.**  
NIP. 19640920 198903 2001

Surabaya, Februari 2023

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**Dr. Dra. Ec. Tri Kartika P., M.Si., CRP.**  
NIP. 19630420 199103 2001

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (Magister) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Surabaya, Februari 2023



Herlambang

Geraldin Pradana

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas karunia dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “ANALISIS KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK JATIM CABANG DR. SOETOMO SURABAYA”. Penyusunan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Penyusunan tesis ini, saya mendapatkan bantuan dan bimbingan, serta dukungan, dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Ibu. Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu. Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSi dan Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM, CFP selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian Tesis.

4. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang memberikan bekal ilmu pengetahuan.
5. Untuk Ibu saya, yang memiliki keinginan saya dapat menempuh program magister, selalu memberikan dukungan doa dan restunya sehingga proses magister ini dapat terselesaikan
6. Untuk Najla Aulia U’Fathi, S.H yang selalu bersedia memberikan waktu, semangat, selalu memberikan dukungan moral, membantu dan mengetahui proses dari awal hingga akhir program studi ini hingga selesai.
7. Untuk rekan-rekan kerja saya yang terhormat, yang telah membantu, mendukung dan memberikan semangat moral untuk keberhasilan menempuh program magister ini.
8. Rekan-rekan Program Magister Manajemen, terima kasih atas dukungannya, kerjasama dan bantuannya..

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa apa yang telah disusun dalam tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis sangat berharap kritik dan saran membangun dari pembaca dan pihak lain. Akhir kata, penulis berharap agar tesis ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, Januari 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	i
<b>LEMBAR ORISINALITAS</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu .....	13
2.2. Landasan Teori .....	15
2.2.1. <i>Work Engagement</i> .....	15
2.2.1.1. Pengertian <i>Work Engagement</i> .....	15
2.2.1.2. Indikator <i>Work Engagement</i> .....	22
2.2.2. <i>Work Life Balance</i> .....	23
2.2.2.1. Pengertian <i>Work Life Balance</i> .....	23
2.2.2.2. Indikator <i>Work Life Balance</i> .....	24
2.2.3. Budaya Organisasi .....	25
2.2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	25

2.2.3.2. Indikator Budaya Organisasi .....	28
2.2.4. Kinerja .....	29
2.2.4.1. Pengertian Kinerja.....	29
2.2.4.2. Indikator Kinerja Pegawai.....	
2.2.5. Kepuasan Kerja.....	
2.2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	33
2.2.5.2. Indikator Kepuasan Kerja.....	35
2.2.6. Hubungan Antar Variabel	
2.2.6.1. Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai.....	37
2.2.6.2. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	38
2.2.6.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	39
2.2.6.4. Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	40
2.2.6.5. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	42
2.2.6.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja .....	43
2.3. Kerangka Konseptual .....	44
2.4. Hipotesis.....	44

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Definisi Operasional Penelitian .....	46
3.2. Pengukuran Variabel .....	50
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian .....	51
3.3.1. Populasi .....	51
3.3.2. Sampel .....	51
3.4. Sumber dan Jenis Data .....	53

3.5. Metode Pengumpulan Data .....	53
3.6. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis .....	54
3.6.1. Cara Kerja Partial Least Square (PLS) .....	56
3.6.2. Model Spesifikasi PLS .....	56
3.6.3. Langkah-langkah Teknik Analisis PLS .....	57
3.6.4. Pengujian Hipotesis .....	64

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	66
4.1.1. Struktur Organisasi .....	70
4.1.2. Uraian Peran Jabatan .....	71
4.2. Analisis Deskripsi Karakteristik Responden .....	79
4.2.1. Deskripsi Responden .....	79
4.2.2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	80
4.3. Analisis Data .....	88
4.3.1. Outer Model (Model Pengukuran dan Validitas Indikator) .....	88
4.3.2. Uji Reliabilitas .....	93
4.3.3. Pengujian Model Struktural (Inner Model) .....	94
4.3.4. Hasil dari Inner Weights .....	96
4.4. Pembahasan .....	98
4.4.1. Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai .....	98
4.4.2. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai .....	100
4.4.3. .... Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	102
4.4.4. Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja .....	104



4.4.5. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja .....	106
4.4.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja .....	108

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	112
5.2. Saran .....	113

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Jenis Kelamin Responden.....	79
Tabel 4.2. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Usia .....	80
Tabel 4.3Frekuensi Hasil Jawaban Mengenai Work Engagement.....	81
Tabel 4.4Frekuensi Hasil Jawaban Mengenai Work Life Balance .....	83
Tabel 4.5Frekuensi Hasil Jawaban Mengenai Budaya organisasi .....	84
Tabel 4.6Frekuensi Hasil Jawaban Mengenai Kepuasan .....	86
Tabel 4.7Frekuensi Hasil Jawaban Mengenai Kinerja .....	87
Tabel 4.8 Outer Loading Tahap 1 .....	89
Tabel 4.9 Outer Loading Tahap 2 .....	90
Tabel 4.10 Outer Loading Tahap 2 Eliminasi.....	91
Tabel 4.11 Outer Loading Tahap 2 Eliminasi .....	92
Tabel 4.12 Validitas Konstruk .....	93
Tabel 4.13Reliabilitas Data .....	94
Tabel 4.14R-Square.....	95
Tabel 4.15Inner Weight.....	96

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Grafik Target dan Realisasi Kinerja Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo .....	4
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual.....	44
Gambar 3.1 Langkah-langkah Teknik Analisis PLS.....	57
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Jatim .....	70
Gambar 4.2 Gambar Path Koefisien .....	96

# ANALISIS KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK JATIM CABANG DR. SOETOMO SURABAYA

Geraldin Pradana Herlambang  
NIM. 20061020029

## ABSTRAK

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu. Kinerja pegawai akan tinggi apabila didukung dengan kepuasan kerja pegawainya, selain itu pentingnya *work engagement*, *work life balance* dan budaya organisasi menjadi factor yang harus diperhatikan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *work engagement*, *work life balance* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya sebanyak 90 pegawai, sedangkan sampel yang mejadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan menjadi sebanyak 73 responden.

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis PLS, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, *work engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai, *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai

***Kata kunci : work engagement, work life balance, budaya organisasi dan kinerja pegawai***

# **ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES AT BANK JATIM BRANCH DR. SUTOMO SURABAYA**

**Geraldin Pradana Herlambang  
NIM. 20061020029**

## **ABSTRACT**

Performance is a result achieved by workers in their work according to certain criteria. Employee performance will be high if it is supported by employee job satisfaction, besides that the importance of work engagement, work life balance and organizational culture are factors that must be considered by companies to achieve company goals.

The purpose of this research is to determine the effect of work engagement, work life balance and organizational culture on employee performance through job satisfaction of employees of Bank Jatim Branch Dr. Sutomo Surabaya

The population in this research is employees at Bank Jatim Branch Dr. Soetomo Surabaya as 90 employees, and sample became respondents in this research as 73 respondents.

Based on the results of research using PLS analysis, the following conclusions can be drawn: work engagement has an effect on employee performance, work life balance has no effect on employee performance, Organizational Culture has an effect on employee performance, work engagement has no effect on performance through employee job satisfaction, work life balance does not affect performance through employee job satisfaction, organizational culture influences performance through employee job satisfaction

***Keywords: work engagement, work life balance, organizational culture and employee performanc***

