

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pembahasan dimulai dari menjelaskan gambaran dari objek penelitian, analisis data yang terbagi dalam evaluasi model pengukuran (*Outer Model*), evaluasi model struktural (*Inner Model*), dan menilai indeks kualitas, dan apabila telah terpenuhi maka akan dilakukan pengujian hipotesis, dan analisis eksplanatif sebab – akibat.

#### A. Analisis Subjek Penelitian

##### 1. Deskripsi Subjek Penelitian

Bank Indonesia adalah bank milik negara yang berkantor pusat di Jakarta serta mempunyai 41 Kantor Perwakilan Bank Indonesia di seluruh wilayah Republik Indonesia, juga 4 Kantor Perwakilan di luar negeri yaitu di London, New York, Singapura dan Jepang. Kantor pusat Bank Indonesia beralamat di Jalan M.H. Thamrin Nomor 2 Jakarta.

##### a. Sejarah Bank Indonesia Solo

Kantor Perwakilan Bank Indonesia (KPw BI) Solo merupakan perpanjangan tangan kantor pusat dengan tugas yaitu melakukan kebijakan pengedaran uang, melakukan pengawasan bank dan memberikan informasi di bidang moneter, perbankan dan sistem pembayaran kepada *stakeholders* yang ada di daerah, serta menjadi *partner* pemerintah daerah yang secara aktif memberikan informasi data dan masukan mengenai arah kebijakan pembangunan daerah.

*commit to user*

Posisi dan peran KPw BI merupakan pengembangan atau optimalisasi dari apa yang telah dilakukan oleh KPw BI saat ini. Sementara itu, dalam hal tugas utama Bank Indonesia menjaga stabilitas rupiah, KPw BI leluasa untuk banyak berperan. Peran KPw BI lebih terbatas dalam bentuk membantu Kantor Pusat melalui kegiatan pengumpulan data di daerah dengan rancangan pengumpulan data yang telah diputuskan oleh kantor pusat. Di era otonomi daerah KPw BI lebih berperan aktif dalam mendukung pelaksanaan kebijakan moneter.

Salah satu Kantor Perwakilan Bank Indonesia yang ada di Indonesia adalah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Surakarta. Dibuka pada tanggal 25 November 1867 dengan nama *Agentschap Soerakarta*. Sebagai kantor cabang ke-6 dari *De Javasche Bank*. Pada 10 November 1908 gedung KPw BI Solo dibangun dengan peletakan batu pertama oleh Moej. A. Rouffles. KPw BI Solo beralamat di Jalan Jenderal Sudirman Nomor 4 Surakarta.

## **b. Visi, Misi, dan Tujuan Bank Indonesia**

### **Visi Bank Indonesia**

*“Menjadi bank sentral yang berkontribusi secara nyata terhadap perekonomian Indonesia dan terbaik diantara negara emerging markets”*

### **Misi Bank Indonesia**

- “a. Mencapai dan memelihara stabilitas nilai rupiah melalui efektivitas kebijakan moneter dan bauran kebijakan Bank Indonesia.*
- b. Turut menjaga stabilitas sistem keuangan melalui efektivitas kebijakan makroprudensial Bank Indonesia dan sinergi dengan kebijakan mikroprudensial Otoritas Jasa Keuangan.*
- c. Turut mengembangkan ekonomi dan keuangan digital melalui penguatan kebijakan sistem pembayaran Bank Indonesia dan sinergi dengan kebijakan pemerintah serta mitra strategis lain.*

- d. *Turut mendukung stabilitas makroekonomi dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan melalui sinergi bauran kebijakan Bank Indonesia dengan kebijakan fiskal dan reformasi struktural pemerintah serta kebijakan mitra strategis lain.*
- e. *Memperkuat efektivitas kebijakan Bank Indonesia dan pembiayaan ekonomi, termasuk infrastruktur, melalui akselerasi pendalaman pasar keuangan.*
- f. *Turut mengembangkan ekonomi dan keuangan syariah di tingkat nasional hingga di tingkat daerah.*
- g. *Memperkuat peran internasional, organisasi, sumber daya manusia, tata kelola dan sistem informasi Bank Indonesia.”*

### **Tujuan Bank Indonesia**

Sebagai bank sentral, kapasitas dari Bank Indonesia adalah dengan memiliki satu tujuan tunggal yaitu memelihara dan menjaga terhadap tercapainya kestabilan nilai rupiah. Ada 2 (dua) aspek yang dikandung dalam menjaga kestabilan nilai rupiah, yaitu kestabilan nilai rupiah dalam menjaga nilai barang dan jasa dan kestabilan nilai rupiah pada nilai mata uang asing atau negara lain. Aspek yang pertama terlihat dari pertumbuhan laju inflasi, sementara aspek yang kedua terlihat dari posisi dan pertumbuhan nilai tukar rupiah dengan mata uang asing atau negara lain. Tujuan tunggal ini diartikan sebagai kejelasan sasaran wajib dicapai oleh Bank Indonesia serta batasan – batasan tanggung jawabnya. Sehingga dengan begitu, tercapai dan tidaknya tujuan dari Bank Indonesia kedepannya akan bisa diukur dengan mudah.

### **c. Status, Kedudukan, dan Tugas Bank Indonesia**

Sebagaimana dengan yang terkandung pada UU Republik Indonesia No. 6 tahun 2009, UU ini memberikan status serta kedudukan Bank Indonesia sebagai lembaga negara yang bersifat independen dalam bertugas dan

melaksanakan wewenangnya, bebas dari campur tangan Pemerintah atau pihak – pihak lain, kecuali terhadap hal yang secara tegas diatur didalam UU ini.

Bank Indonesia memiliki wewenang dan otonomi penuh dalam perumusan dan pelaksanaan tugas sebagaimana yang ditentukan dalam UU tersebut. Tidak dibenarkan bahwa pelaksanaan tugas Bank Indonesia dicampuri oleh pihak luar manapun, dan Bank Indonesia memiliki kewajiban dalam menolak atau mengabaikan intervensi dari pihak manapun dan dalam bentuk apapun. Status serta kedudukan khusus ini diperlukan supaya Bank Indonesia dapat menjalankan fungsi dan perannya sebagai otoritas moneter secara baik dan tentunya efektif serta efisien.

Untuk status badan hukum publik dan badan hukum perdata, status Bank Indonesia telah diatur dalam UU yang mengaturnya. Dari segi status badan hukum publik, peraturan – peraturan hukum yang perwujudan dari pelaksanaan UU yang mengikat seluruh masyarakat luas, Bank Indonesia berhak atas wewenang dalam menetapkan peraturan tersebut. Sementara untuk segi status badan hukum perdata di dalam maupun diluar pengadilan Bank Indonesia dapat bertindak atas namanya sendiri.

Sedangkan untuk pelaksanaannya, tugas dari Bank Indonesia yaitu:

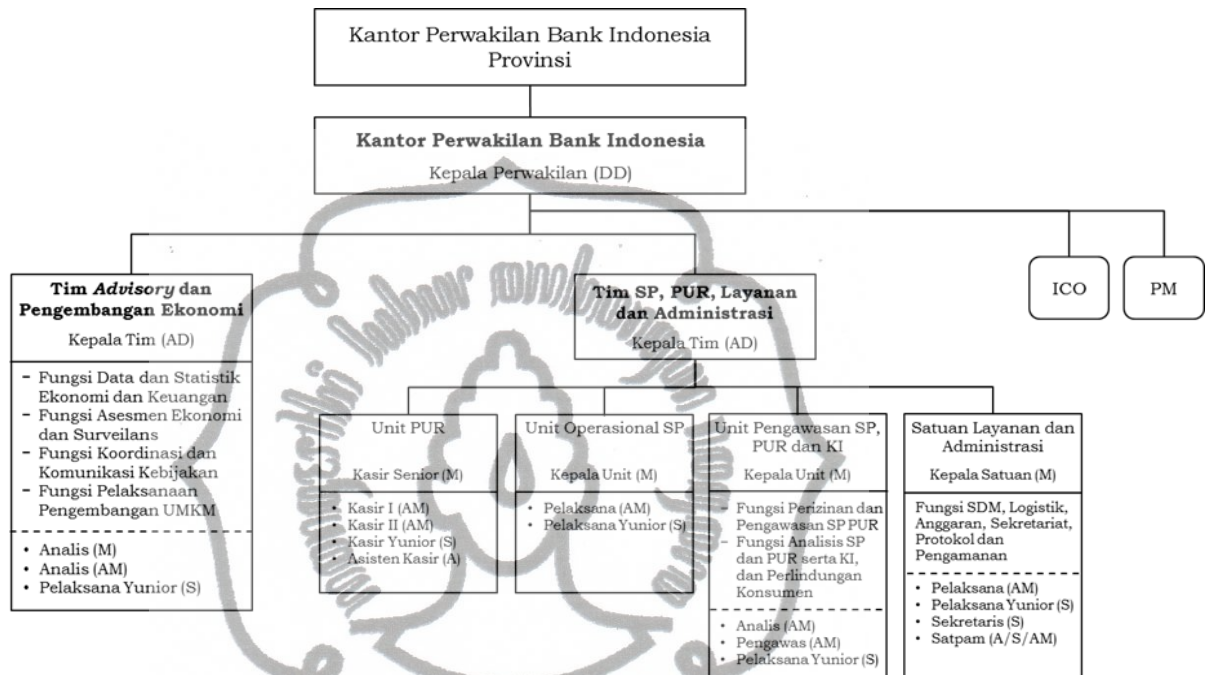
- a. Memelihara serta mencapai dari kestabilan nilai rupiah
- b. Menetapkan serta melaksanakan kebijakan moneter
- c. Mengatur serta menjaga kelancaran dalam sistem pembayaran
- d. Stabilitas sistem keuangan
- e. Pendukung manajemen intern publik

*commit to user*

#### d. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Institusi

Gambar 4.1

#### Struktur Organisasi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo



Sumber: surat edaran internal Bank Indonesia (2016)

#### Tata Kerja Bank Indonesia Solo

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Surakarta memiliki wilayah kerja meliputi Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Wonogiri, Sragen, Karanganyar dan Klaten. Tugas pokok yang diemban Kantor Perwakilan Bank Indonesia Surakarta terdiri dari bidang sistem pembayaran, moneter dan perbankan. Pelaksanaan tugas pokok tersebut ditopang dan ditugaskan di bidang manajemen intern. Berikut akan dijabarkan mengenai tugas pokok masing-masing bidang :

1. Bidang Sistem Pembayaran, dibagi menjadi dua bagian, pertama Sistem Pembayaran Tunai (peredaran uang). Dibidang peredaran uang, Kantor Perwakilan BI Surakarta bertanggung jawab atas ketersediaan uang dalam

jumlah dan komposisi pecahan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta pada waktu yang tepat. Disamping itu, Kantor Perwakilan BI Surakarta harus pula menjaga agar uang yang beredar di masyarakat selalu dalam kondisi baik dan layak edar (*clean money policy*). Kedua Sistem Pembayaran Non Tunai (giralisasi) yang masih dibagi menjadi dua yaitu Kliring dan RTGS (*Real Time Gross Settlement*). Kliring adalah penukaran warkat atau data keuangan secara elektronik antarbank, baik atas nama bank maupun nasabah, yang hasil perhitungannya diselesaikan pada waktu tertentu. Tujuan dari kliring ini adalah untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi dan keamanan pembayaran dengan menggunakan uang giral sehingga dapat meningkatkan kelancaran transaksi perekonomian. Sedangkan RTGS dengan sistem BI-RTGS adalah proses penyelesaian akhir transaksi pembayaran yang dilakukan per transaksi dan bersifat *real time electronically processed* dimana rekening bank peserta dapat didebit/kredit berkali-kali dalam sehari sesuai dengan perintah pembayaran dan penerimaan pembayaran.

2. Bidang Moneter, memiliki tugas di bidang moneter meliputi kegiatan penelitian dan pengelolaan statistik moneter, informasi pasar uang, penyelesaian pinjaman luar negeri, serta bantuan teknis pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah.
3. Bidang Perbankan, tugasnya meliputi pengawasan dan pembinaan perbankan bertujuan untuk menciptakan sistem perbankan yang sehat,

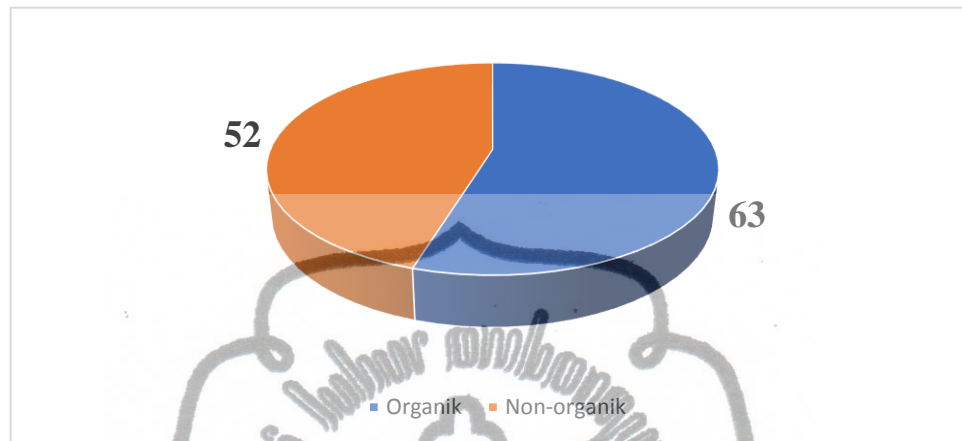
memelihara kepentingan masyarakat dengan baik, mengembangkan diri secara wajar dan bermanfaat bagi perekonomian regional dan nasional.

4. Bidang Manajemen Intern, adalah sebagai pendukung pelaksanaan tugas pokok Bank Indonesia Surakarta dengan melaksanakan kegiatan di bidang manajemen intern yaitu pengelolaan Sumber Daya Manusia, logistik, pengamanan dan kesekretariatan. Sebagai bagian dari komponen masyarakat di daerah, Bank Indonesia Surakarta melakukan kegiatan sosial dan menjalin kerjasama dengan lembaga lain sebagai wujud pengabdian dan pengembangan masyarakat. Bentuk-bentuk kontribusi ini antara lain berupa kerjasama dengan perguruan tinggi dalam rangka penelitian dan kuliah umum, pemberian kesempatan kepada para mahasiswa untuk melakukan praktek kerja, pemberian beasiswa, kegiatan rutin donor darah serta kegiatan sosial kemasyarakatan lainnya.

## **2. Deskripsi Karakteristik Data**

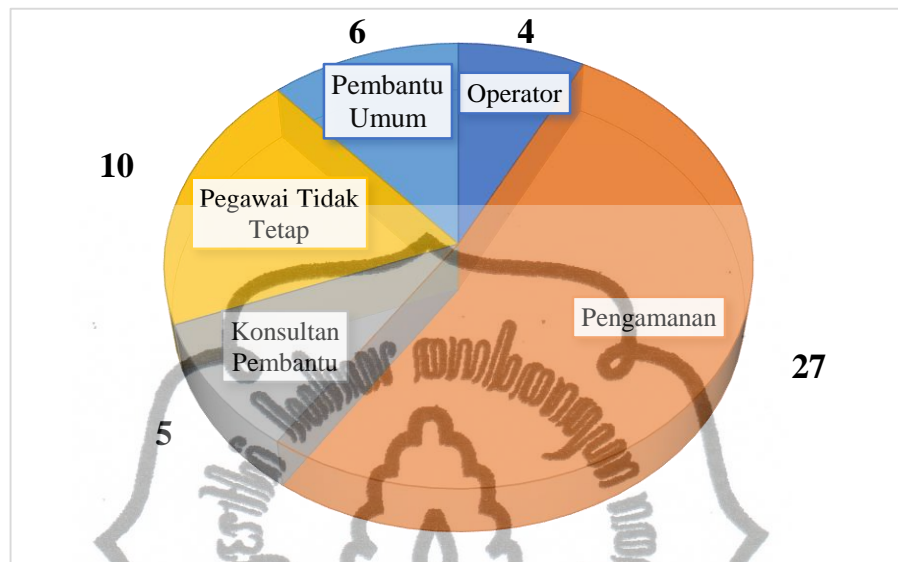
Dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah pegawai dalam organisasi dengan metode kuantitatif. Maka untuk mendapatkan data primer yang diperlukan, dibutuhkan responden yang berasal dari pegawai organisasi yang bersangkutan yaitu pegawai pada kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo sendiri terdiri dari pegawai organik dan non-organik.

**Gambar 4.2**  
**Diagram Jumlah Pegawai**



Pada pegawai organik, status kepegawaiannya adalah tetap, dan tidak terikat kontrak atau instansi manapun. Pegawai organik sendiri memiliki nomor induk pegawai Bank Indonesia dan dalam proses perekrutannya organisasi Bank Indonesialah yang melakukannya. Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo, pegawai organik yang status penempatan lokasinya ditugaskan dari Bank Indonesai pusat berjumlah 63 orang. Dan juga karena dalam penelitian ini menggunakan tehnik sampel sensus sehingga menggunakan seluruh populasi, pendeskripsian pegawai organik tidak terpaku dari jenis dan bagian apa pegawai itu ditempatkan.

**Gambar 4.3**  
**Diagram sebaran pegawai non-organik**



Sedangkan pegawai non-organik adalah pegawai yang memiliki status karyawan kontrak dan *outsourcing*. Untuk responden dari pegawai non-organik pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo yang digunakan adalah hanya pegawai non-organik yang masuk kedalam bagan struktur organisasi Bank Indonesia Solo saja termasuk staf ahli dan pegawai khusus (Gambar 4.1) dengan jumlah 52 orang (Gambar 4.2). Sehingga total dari keseluruhan responden yang sesuai dengan bagan struktur organisasi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo sebanyak 115 orang. Karena penelitian ini menggunakan metode sampel sensus, maka yang digunakan adalah seluruh responden yang berjumlah 115 orang dengan total 35 item pertanyaan menggunakan 5 skala Likert.

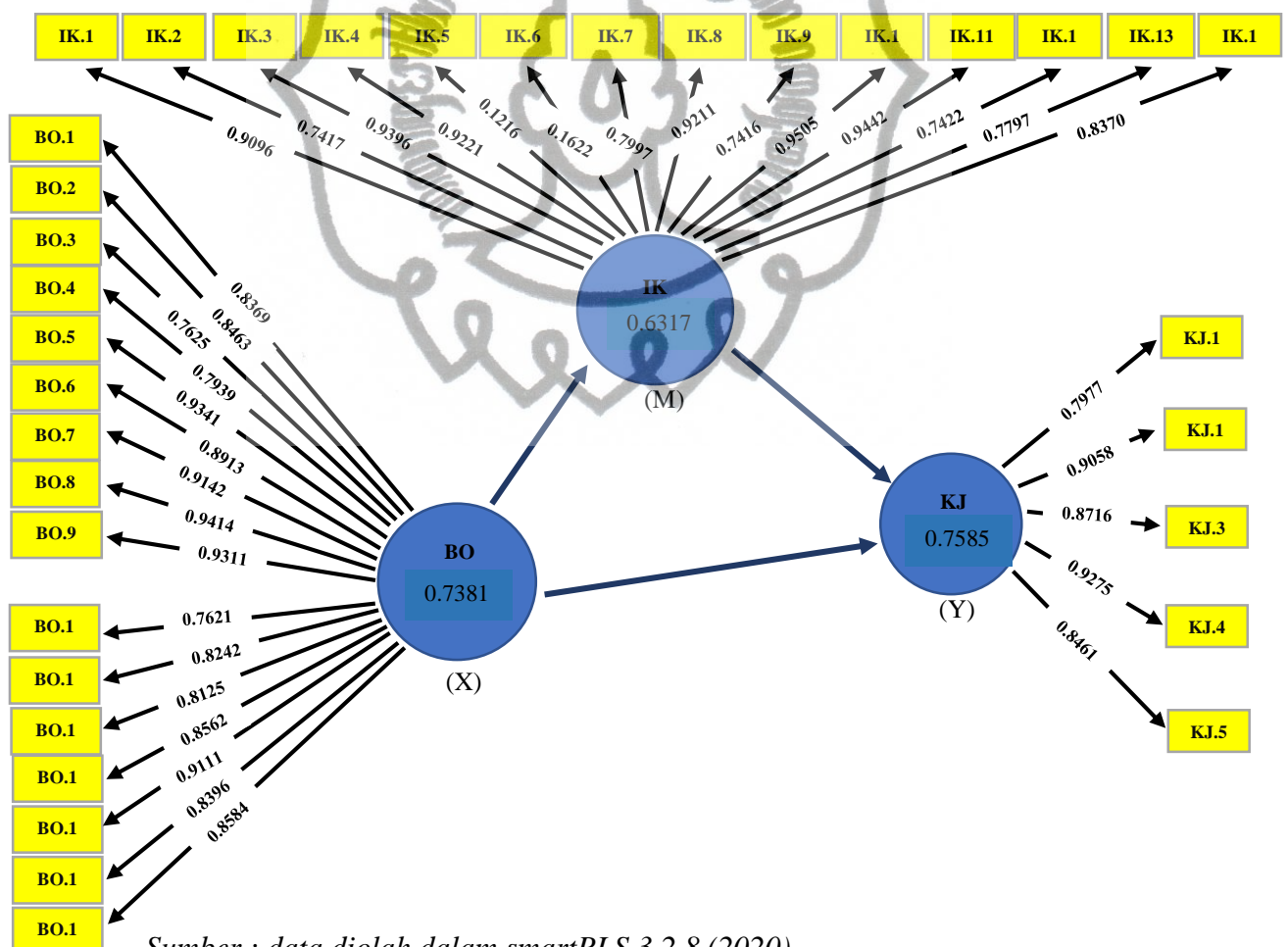
## B. Hasil Analisis Data

### 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Karena indikator didalam penelitian ini adalah indikator refleksif, maka untuk menguji model pengukuran akan dilakukan uji validitas dan reabilitas dengan menggunakan *Rule of Thumb* sebagai acuan penilaian.

#### a. Validitas Convergent

**Gambar 4.4**  
Tampilan hasil PLS Algorithm Pertama



Sumber : data diolah dalam smartPLS 3.2.8 (2020)

Convergent validity dapat dilihat dengan melihat nilai AVE, konstruk (manifes variabel) dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5.

Sedangkan *discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading*, seluruh indikator didalam variabel dikatakan valid jika nilai *cross loading* atau *outer loading* (dalam aplikasi Smart PLS) diatas 0,7. Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS dapat dilihat sebagai tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas Pertama**

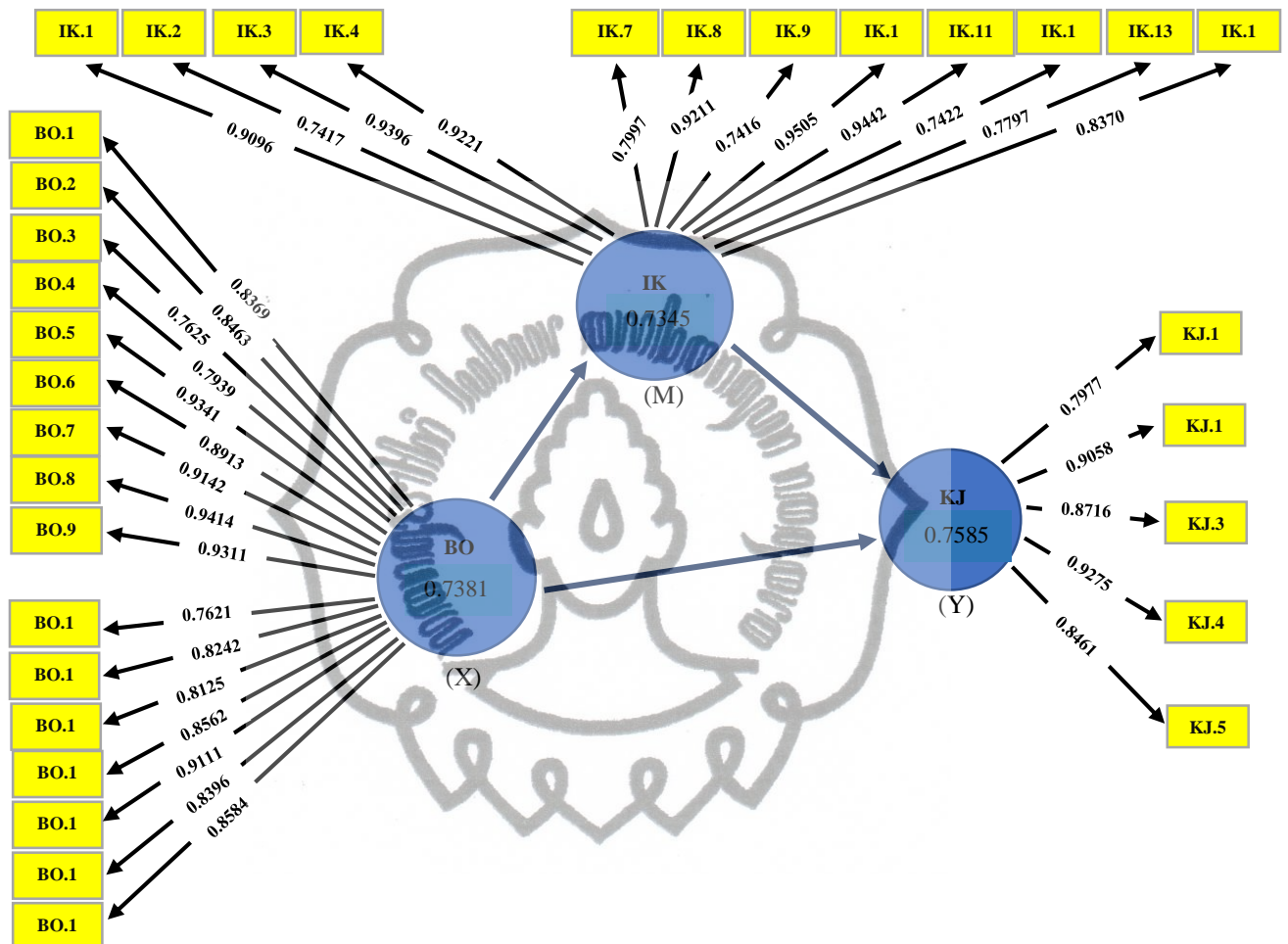
<i>Convergent Validity</i>	Hasil		Nilai Kritis	Evaluasi Model
	Variabel	AVE		
	BO	0.7381	> 0.5	Valid
	IO	0.6317		Valid
	KJ	0.7585		Valid
	Indikator	<i>Loading Factor</i>		
	BO.1	0.8369	> 0.7	Valid
	BO.2	0.8463		Valid
	BO.3	0.7625		Valid
	BO.4	0.7939		Valid
	BO.5	0.9341		Valid
	BO.6	0.8913		Valid
	BO.7	0.9142		Valid
	BO.8	0.9414		Valid
	BO.9	0.9311		Valid
	BO.11	0.7621		Valid
	BO.12	0.8242		Valid
	BO.13	0.8125		Valid
	BO.14	0.8562		Valid
	BO.15	0.9111		Valid
	BO.16	0.8396		Valid
	BO.17	0.8584		Valid
	IK.1	0.9096		Valid

	IK.2	0.7417		Valid
	IK.3	0.9396		Valid
	IK.4	0.9221		Valid
	IK.5	0.1216		Tidak Valid
	IK.6	0.1622		Tidak Valid
	IK.7	0.7997		Valid
	IK.8	0.9211		Valid
	IK.9	0.7416		Valid
	IK.10	0.9505		Valid
	IK.11	0.9442		Valid
	IK.12	0.7422		Valid
	IK.13	0.7797		Valid
	IK.14	0.8370		Valid
	KJ.1	0.7977		Valid
	KJ.2	0.9058		Valid
	KJ.3	0.8716		Valid
	KJ.4	0.9275		Valid
	KJ.5	0.8461		Valid

Sumber: sumber data diolah (2020)

Dari data tersebut, ketiga konstruk atau variabel latennya memiliki nilai AVE diatas 0.5 dan telah dianggap valid. Namun pada nilai *loading faktor* atau *outer loading* pada variabel Iklim Organisasi terdapat dua indikator yang nilainya kurang dari 0.7, yaitu IK.05 dan IK.06. Sehingga kedua indikator ini dihilangkan dan dilakukan analisis ulang dengan fitur *PLS Algorithm*.

**Gambar 4.5**  
**Tampilan hasil PLS *Algorithm* Kedua**



Sumber : data diolah dalam smartPLS 3.2.8 (2020)

Karena pada uji validitas sebelumnya terdapat 2 indikator yang tidak memenuhi syarat, maka akan dihilangkan dan akan diuji kembali. Menghilangkan 2 indikator tersebut tidak akan memengaruhi kevalidan dari konstruk, karena jumlah dari indikator yang membangun konstruk (variabel laten) jumlahnya sudah dikatakan cukup.

Setelah Indikator IK.05 dan IK.06 dihilangkan maka untuk selanjutnya hasil dari validitas convergent akan kita lihat pada tabel 4.2

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Validitas Kedua**

<i>Convergent Validity</i>	<b>Hasil</b>		<b>Nilai Kritis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
	<b>Variabel</b>	<b>AVE</b>		
	BO	0.7381	> 0.5	Valid
	IO	0.7345		Valid
	KJ	0.7585		Valid
	<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>		
	BO.1	0.8368	> 0.7	Valid
	BO.2	0.8462		Valid
	BO.3	0.7625		Valid
	BO.4	0.7938		Valid
	BO.5	0.9342		Valid
	BO.6	0.8912		Valid
	BO.7	0.9142		Valid
	BO.8	0.9415		Valid
	BO.9	0.9312		Valid
	BO.11	0.7621		Valid
	BO.12	0.8242		Valid
	BO.13	0.8125		Valid
	BO.14	0.8562		Valid
	BO.15	0.9111		Valid
	BO.16	0.8396		Valid
	BO.17	0.8584		Valid
	IK.1	0.9104		Valid
	IK.2	0.7376		Valid
	IK.3	0.9413		Valid
	IK.4	0.9243		Valid
	IK.7	0.8005		Valid
	IK.8	0.9214		Valid

	IK.9	0.7378		Valid
	IK.10	0.9517		Valid
	IK.11	0.9465		Valid
	IK.12	0.7409		Valid
	IK.13	0.7804		Valid
	IK.14	0.8412		Valid
	KJ.1	0.7980		Valid
	KJ.2	0.9058		Valid
	KJ.3	0.8715		Valid
	KJ.4	0.9274		Valid
	KJ.5	0.8459		Valid

*Sumber: sumber data diolah (2020)*

Dalam penelitian ini yang menggunakan indikator reflektif, sehingga pada validitas konvergen penilaian dilihat berdasarkan skor pada *loading factor* dari indikator tiap konstruk serta skor AVE yang muncul dari konstruk tersebut. Setelah IK.05 dan IK 0.6 dikeluarkan, nilai AVE dari iklim organisasi pun akan naik menjadi 0.7345. Dimana hal tersebut sangat jauh dari minimal dari *rule of thumb* yaitu 0.5. Berdasarkan hasil *loading factor* diatas maka dapat disimpulkan bahwa konstruk mempunyai *convergent validity* yang baik.

#### **b. Validitas *Discriminant***

Pada dasarnya validitas *discriminant* dilakukan untuk membuktikan apakah indikator pada suatu konstruk akan mempunyai *loading factor* terbesar daripada nilai konstruk yang terbentuk dari *loading factor* dengan konstruk yang lain. Sementara dalam validitas *discriminant* diperlukan untuk melihat nilai cross loading dari indikator setiap konstruk atau variabel latennya (lihat pada tabel 4.3).

*commit to user*

**Tabel 4.3**  
**Cross Loading**

	BO	IK	KJ
BO.1	<b>0.8368</b>	0.3834	0.6561
BO.2	<b>0.8462</b>	0.3627	0.6443
BO.3	<b>0.7625</b>	0.3354	0.5940
BO.4	<b>0.7938</b>	0.2765	0.5743
BO.5	<b>0.9342</b>	0.4705	0.7460
BO.6	<b>0.8912</b>	0.4022	0.6619
BO.7	<b>0.9142</b>	0.5287	0.7531
BO.8	<b>0.9415</b>	0.5014	0.7539
BO.9	<b>0.9312</b>	0.5352	0.7728
BO.11	<b>0.7621</b>	0.3517	0.5868
BO.12	<b>0.8242</b>	0.3841	0.6123
BO.13	<b>0.8125</b>	0.4575	0.6830
BO.14	<b>0.8562</b>	0.4394	0.6701
BO.15	<b>0.9111</b>	0.4945	0.7333
BO.16	<b>0.8396</b>	0.4338	0.6809
BO.17	<b>0.8584</b>	0.5097	0.7301
IK.1	0.4003	<b>0.9104</b>	0.6609
IK.2	0.3458	<b>0.7376</b>	0.5261
IK.3	0.4593	<b>0.9413</b>	0.7027
IK.4	0.5139	<b>0.9242</b>	0.6967
IK.7	0.3517	<b>0.8005</b>	0.5610
IK.8	0.4490	<b>0.9214</b>	0.6936
IK.9	0.3594	<b>0.7378</b>	0.5184
IK.10	0.4926	<b>0.9517</b>	0.7354

IK.11	0.5431	<b>0.9465</b>	0.7320
IK.12	0.4006	<b>0.7409</b>	0.5886
IK.13	0.4262	<b>0.7804</b>	0.6236
IK.14	0.4185	<b>0.8412</b>	0.6627
KJ.1	0.7229	0.5639	<b>0.7980</b>
KJ.2	0.7076	0.6496	<b>0.9058</b>
KJ.3	0.7585	0.6527	<b>0.8715</b>
KJ.4	0.6787	0.7020	<b>0.9274</b>
KJ.5	0.5841	0.7159	<b>0.8459</b>

Sumber: sumber data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, telah ditunjukkan adanya *discriminate validity* yang baik. Karena skor dari *cross loading* pada korelasi indikator terhadap konstruk variabelnya didapati jumlah yang lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan konstruk variabel lainnya. Sebagai contoh *loading factor* BO.1 (indikator pertanyaan untuk budaya organisasi) terhadap konstruknya yaitu BO adalah sebesar 0.8368. Dimana nilai tersebut lebih tinggi daripada *loading factor* dengan konstruk lain, yaitu terhadap IO (0.3834) dan terhadap KJ (0.6561).

Tabel diatas juga menunjukkan bahwa tiap indikator dalam iklim organisasi juga memiliki *loading factor* yang skornya lebih tinggi daripada *loading factor* konstruk variabel lain. Hal tersebut juga terlihat pada indikator kinerja. Dengan demikian, *discriminant validity* pada penelitian ini dianggap baik karena konstruk laten yang memprediksi indikator pada blok mereka terlihat lebih baik dibandingkan indikator pada blok lain.

*commit to user*

### c. *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

Selain validitas konstruk, untuk menguji keandalan dilakukan juga uji realibilitas yang diukur dengan *Composite Realibility* dan *Cronbach's Alpha*. Berikut adalah hasil *Composite Realibility* dan *Cronbach's Alpha*.

**Tabel 4.2.4**  
*Composite Realibility dan Cronbach's Alpha*

Construct	<i>Composite Realibility</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>BO</b>	0.9782	0.9760
<b>IK</b>	0.9705	0.9661
<b>KJ</b>	0.9400	0.9195

*Sumber: sumber data diolah (2020)*

Sebuah konstruk dalam penelitian jika skor dari *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel atau memiliki keandalan (Ghozali & Latan, 2015). Dari output uji reliabel pada SmartPLS, semua konstruk pada instrumen penelitian memiliki skor *composite reliability* di atas 0.70 serta *cronbach's alpha* yang di atas 0.60. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa reliabilitas yang tinggi dimiliki oleh konstruk pada penelitian ini.

## 2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model struktural dalam PLS, dimulai dengan melihat hasil nilai R-Squares dari variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi (*predictive relevance*) lalu dilanjutkan dengan menggunakan kriteria dari ukuran *Stone-Geisser Q-square test* (Stone, 1974 & Geisser, 1975) pada model struktural. Perubahan pada nilai Rsquare bisa digunakan dalam menjelaskan pengaruh dari

*commit to user*

seluruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen tentang apakah terdapat pengaruh yang substantive dalam penelitian (Ghozali & Latan, 2015).

**a. Kriteria *R-Square***

Dalam menghitung seberapa banyak variabel laten endogen yang dipengaruhi variabel laten lainnya adalah dengan melihat nilai *Rsquare*. Hair *et al* (2011) menyebutkan bahwa hasil *Rsquare* sebesar 0.75 ke atas, mengindikasikan bahwa pengaruh variabel eksogen (memengaruhi) terhadap variabel endogen (dipengaruhi) dalam kategori yang kuat. Sedangkan jika skor hasilnya sebesar 0.50 – 0.75 maka termasuk dalam kategori yang moderate, dan jika skor hasilnya sebesar 0.25 – 0.50 termasuk dalam kategori yang lemah. Untuk melihat nilai *R-Square* dapat kita lihat dari tabel berikut.

**Tabel 4.4**  
**Nilai *R-Square***

Construct	<i>R-Square</i>
<b>IK</b>	0.2571
<b>KJ</b>	0.7977

*Sumber: sumber data diolah (2020)*

Dilihat dari diagram jalur pada penelitian ini dan tabel diatas bahwa dengan melihat nilai *R-Square* pada variabel Iklim Organisasi (IK) yaitu sebesar 0.2571, besaran pengaruh dari Budaya Organisasi (BO) terhadap Iklim Organisasi sebesar 25.71% dan sisanya adalah pengaruh dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Sedangkan pada variabel Kinerja (KJ) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.7977, yang berarti nilai yang memengaruhi Budaya Organisasi (BO) dan Iklim Organisasi (IO) terhadap variabel Kinerja (K)

pada penelitian ini sebesar 79.77% dan sisanya adalah pengaruh dari variabel lain. Tetapi nilai *R-Square* ini bukan digunakan untuk mempresentasikan besaran pengaruh pada hipotesis yang diajukan.

Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa variabel Iklim Organisasi (IK) memiliki nilai *R-Square* 0.2571 menunjukkan bahwa terdapat indikasi pengaruh variabel eksogen (IK) terhadap variabel endogen (BO) dan memiliki nilai lemah. Sementara untuk variabel Kinerja (KJ) memiliki nilai *R-Square* 0.7977 hal itu menyatakan bahwa terdapat indikasi pengaruh variabel eksogen (KJ) terhadap variabel endogen (BO dan IO) memiliki nilai kuat.

**b. *Predictive Relevance***

Stone (1974) dan Geisser (1875) mengembangkan perhitungan tentang  $Q^2$  *Predictive Relevance* atau yang disebut dengan predictive sample reuse.  $Q^2$  *predictive relevance* atau *Q-square* menilai tentang seberapa baik dari nilai observasi yang dihasilkan oleh model. Dimana estimasi parameternya dengan menggunakan ketentuan skor  $Q^2 > 0$  yang berarti memiliki predictive relevance yang baik, dan  $Q^2 < 0$  memiliki predictive relevance yang kurang baik. Mudahnya besaran  $Q^2$  memilki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Sehingga hasilnya adalah sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.2571)(1 - 0.7977)$$

$$Q^2 = 0.8497$$

Dalam penelitian ini nilai dari  $Q^2$  adalah 0.8677 berarti model dapat dikatakan baik, karena memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$  dan hampir mendekati 1.

**c. Goodness of Fit**

Dalam menentukan indeks kualitas pada model adalah menghitung Goodness of Fit (GoF) yang dikembangkan oleh Tenenhaus *et. al.* ((2004) dalam Ghozali *et al* (2015)). Menurut Tenenhaus *et. al.* (2004) nilai GoF dikatakan kecil apabila  $GoF = 0.1 - 0.24$ , Gof dikatakan sedang  $GoF = 0.24 - 0.34$ , dan GoF dikatakan besar apabila GoF lebih dari 0.35. Sehingga perhitungannya adalah sebagai berikut.

$$GoF = \sqrt{(AVE)(R^2)}$$
$$GoF = \sqrt{(0.7585)(0.7977)}$$
$$GoF = 0.6947$$

Dari hasil perhitungan diatas dalam pengujian Goodness of Fit dari konstruk yang dibentuk dalam penelitian ini nilainya lebih dari 0.34, yaitu 0.6947 berarti indeks kualitas Goodness of Fitnya besar.

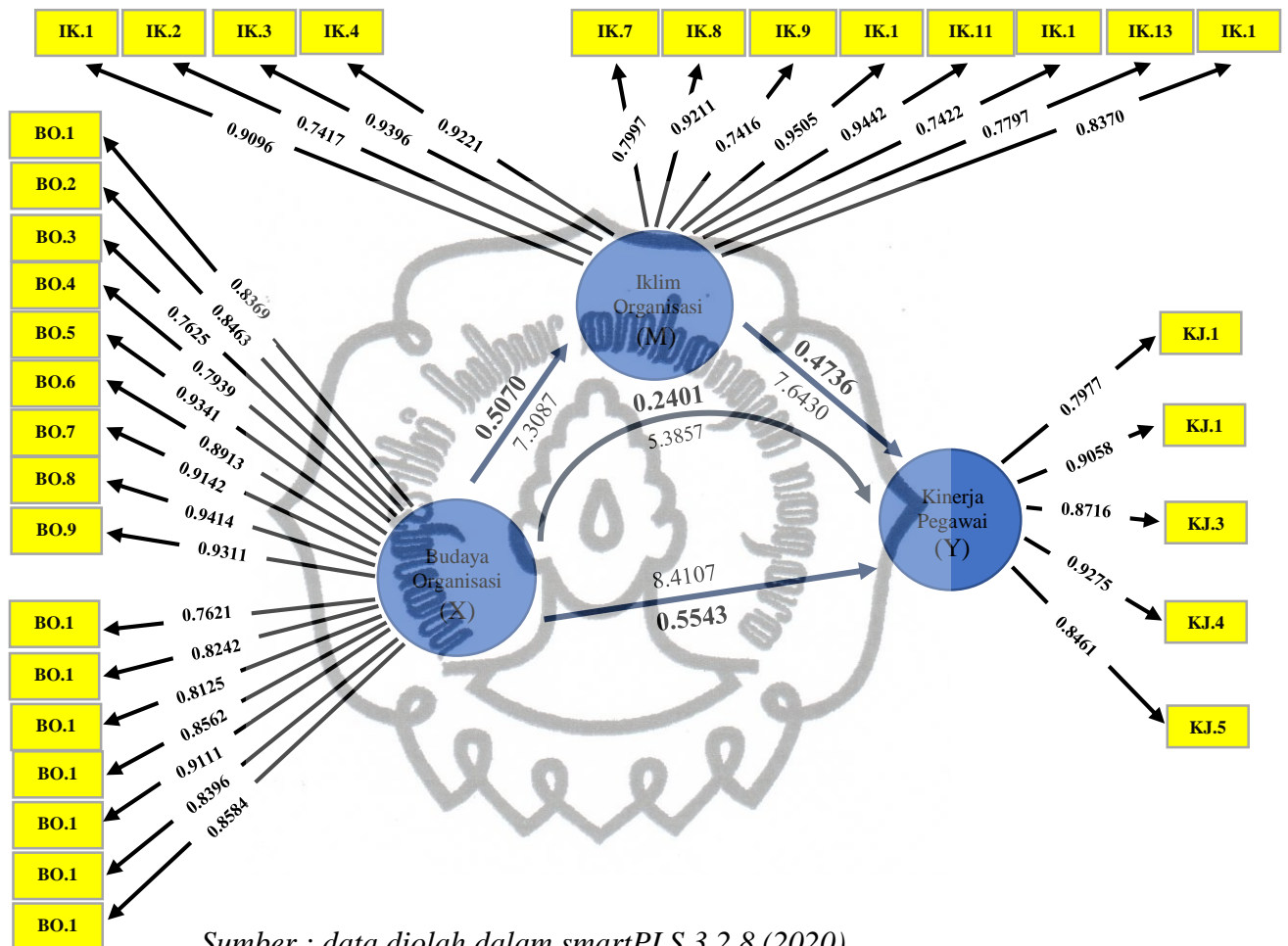
Evaluasi model struktural (*inner model*) yang dilakukan dari pengujian R-Square,  $Q^2$ , dan GoF telah terlihat bahwa model yang dibentuk dalam penelitian ini adalah *robust* atau kuat. Sehingga dengan demikian pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrap* pada aplikasi *Smart PLS*.

### 3. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diajukan dalam hipotesis penelitian ini, maka selanjutnya dilakukan uji dengan cara melihat masing-masing jalur pengaruh langsung pada hasil analisis SEM. Dimana pada buku “*Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0*” menerangkan metode *bootstrap* yang dikembangkan oleh Efron sekitar tahun 1970-an adalah prosedur yang menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Dan menurut buku ini merekomendasikan untuk *number of bootstrap* sebanyak 200-1000, jumlah tersebut dianggap sudah cukup untuk mengoreksi standar error *estimate* PLS yang dijadikan dasar dalam analisis.

Berikut adalah gambar dari hasil menggunakan metode *bootstrapping* pada Smart PLS.

**Gambar 4.6**  
**Tampilan hasil PLS Bootstrapping**



Sumber : data diolah dalam smartPLS 3.2.8 (2020)

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05 atau *T-Statistic* lebih dari *T-Tabel* yaitu 1,9811. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini:

**Tabel 4.5**  
**Uji Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistic	P.Values	Hasil
H.1	Budaya Organisasi » Kinerja Pegawai	8.4107	0.0000	Diterima
H.2	Budaya Organisasi » Iklim Organisasi	7.3087	0.0000	Diterima
H.3	Iklim Organisasi » Kinerja Pegawai	7.6430	0.0000	Diterima
H.4	Budaya Organisasi » Iklim Organisasi » Kinerja Pegawai	5.3857	0.0000	Diterima

*Sumber: sumber data diolah (2019)*

Karena syarat hipotesis dikatakan diterima atau memiliki pengaruh signifikan apabila memiliki nilai  $P\text{-Value} < \alpha (0,05)$ . Sedangkan berdasarkan data diatas, dapat diketahui bahwa keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini bernilai 0.0000 yang mana nilainya kurang dari 0.05 sehingga hipotesis tersebut dapat diterima. Selain itu pada nilai T-Statistik pada tiap hipotesis juga lebih besar dari pada T-tabel, yang mana T-tabelnya adalah 1.9811. Sehingga seluruh hipotesis dapat diterima dan memiliki pengaruh signifikan.

Sebagaimana dengan landasan teori yang telah diterangkan pada jurnal – jurnal penelitian terdahulu, penelitian ini menghasilkan analisa bahwa variabel budaya organisasi, iklim organisasi, dan kinerja pegawai terbukti memiliki nilai pengaruh dan saling memengaruhi didalam proses organisasi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo. Selanjutnya, untuk melihat seberapa besar pengaruhnya pada hubungan variabel tersebut sebagaimana pada hipotesis, yaitu dengan melihat nilai dari *original sampel* melaui proses metode *bootstrapping* pada Smart PLS. Berikut adalah tabel besar pengaruh antar tiap variabel.

*commit to user*

**Tabel 4.6**  
**Nilai Pengaruh pada Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	Original sample	Persentase
H.1	Budaya Organisasi » Kinerja	0.5543	50.43%
H.2	Budaya Organisasi » Iklim Organisasi	0.5070	50.70%
H.3	Iklim Organisasi » Kinerja	0.4736	47.36%
H.4	Budaya Organisasi » Iklim Organisasi » Kinerja Pegawai	0.2401	24.01%

*Sumber: sumber data diolah (2019)*

#### **Hipotesis H.1 Pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Kinerja Pegawai (KJ)**

Pada hipotesis H.1 pengujian yang dilakukan adalah pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Kinerja Pegawai (KJ), dan dikatakan pada sebelumnya H.1 dapat diterima. Sebagaimana dalam jurnal kajian teori sebelumnya yang berjudul *Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework* (Rusu, Avasilcai, & Hutu, 2016), menjelaskan bahwa sebuah kerangka dalam penilaian kinerja pegawai didalamnya terdapat variabel budaya organisasi. Selain itu, juga terdapat sebuah penelitian yang berjudul *Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations* (Anne & Lumwagi, 2014) dimana didalamnya meneliti tentang pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada organisasi non pemerintah atau organisasi independen, serta memiliki orientasi terhadap pelayanan publik. Kesimpulan dari jurnal penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki

*commit to user*

pengaruh besar pada kinerja pegawai karena dapat menentukan bagaimana hal-hal dilakukan dilakukan didalam organisasi, seperti: filosofi organisasi, lingkungan kerja, target kinerja dan stabilitas organisasi. Sehingga pada akhirnya dari budaya organisasi yang baik memiliki korelasi positif terhadap kinerja pegawai dalam organisasi.

Sepertihalnya dengan jurnal diatas, skripsi ini jika dilihat dari tabel nilai *original sample* (tabel 4.2.7) pada bagian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 0.5543. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat bukti empirik dari hasil analisis smart PLS, dimana nilai *original sampel* dari proses metode *Bootstrapping*nya adalah 0.5543 yang berarti budaya organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo memiliki pengaruh sebesar 50.43%. Sehingga dengan hasil tersebut ditambah dengan kajian teori sebelumnya, dapat membuktikan bahwa didalam Kantor Perwakilan Bank Indonesia, budaya organisasi yang diterapkan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawainya sebanyak 50.43%.

## **Hipotesis H.2 Pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Iklim Organisasi (IO)**

Selanjutnya pada hipotesis H.2 pengujian yang dilakukan adalah pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Iklim Organisasi (IO) dan dapat diterima. Menurut kajian sebelumnya yang berjudul *Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change* (Iljins, Skvarciany, & Sarkane, 2015) yang mengukur tingkat signifikansi budaya organisasi terhadap iklim organisasi dengan model dari faktor – faktor budaya

organisasi telah dikembangkan dari para ahli. Hasil penelitian menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap iklim organisasi. Sehingga hal tersebutlah yang akan digunakan dalam dasar dari pembuktian secara empiris tentang hubungan dari budaya organisasi dan iklim organisasi pada hipotesis ke-2 ini.

Menurut tabel diatas (tabel 4.2.7) jika dilihat dari hasil nilai original sampelnya adalah 0.5070. Sehingga dari hasil tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim organisasi yang terjadi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo. Dengan begitu, iklim organisasi yang telah terjadi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo, tentunya berkat peran dari budaya organisasi tepat yang telah diterapkan. Sehingga keduanya terbukti saling memengaruhi dimana nilai besaran pengaruhnya yaitu 50.70% yang lihat dari nilai original sampelnya pada Smart PLS yaitu 0.5070.

### **Hipotesis H.3 Pengaruh Iklim Organisasi (BO) terhadap Kinerja Pegawai (KJ)**

Pada hipotesis H.3 dimana hipotesis ini dapat diterima, dengan pengujian yang dilakukan adalah pengaruh Iklim Organisasi (IO) terhadap Kinerja Pegawai (KJ). Jika ditelisik lagi pada kajian teori skripsi ini, terdapat penelitian yang berjudul *Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework* (Rusu, Avasilcai, & Hutu, 2016). Jurnal tersebut mengulas tentang sebuah kerangka penelitian dalam penilaian kinerja pegawai. Didalam jurnal tersebut mengatakan bahwa

efektivitas manajemen kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, iklim organisasi dan integrasi strategis manajemen sumber daya manusia (Haines III & St-Onge, 2012). Iklim yang dimaksudkan adalah iklim relasional yang mengacu pada sifat hubungan sosial antara tim manajemen dan pegawai.

Selain itu pada kajian sebelumnya yang berjudul *A Study on The Impact of Organisational Climate on Employee Performance in A Malaysian Consultancy* (Li & Mahadevan, 2017) yang objeknya tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Kajian terdahulu ini menjelaskan dan menganalisa dari pengaruh serta bagaimana dampak disebabkan oleh iklim organisasi pada kinerja pegawai. Dengan hasil pengaruh dari iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang signifikan, kajian ini jugalah yang digunakan dalam pengujian hipotesis yang kedua pada skripsi ini. Penelitian ini menerangkan bahwa persepsi dalam iklim organisasi adalah suatu persepsi yang dipengaruhi oleh para individu dalam organisasi (Li & Mahadevan, 2017).

Menurut tabel diatas (tabel 4.2.7), nilai original sampelnya adalah 0.4736. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo. Yang berarti, iklim organisasi yang telah terjadi didalam organisasi Kantor Bank Indonesia Solo ini memiliki peran pada kinerja yang dihasilkan para pegawainya dengan besaran nilai 47.36% (dilihat dari original sampelnya 0.4736). Berarti, dari kajian terdahulu yang digunakan dapat membuktikan

bahwa adanya pengaruh dari iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Sebagaimana dengan penghargaan yang telah didapat, iklim organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia yang baik ini ini harus dijaga dengan langgeng agar kinerja para pegawainya terus mencapai performa yang maksimal.

**Hipotesis H.4 Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (BO) terhadap Kinerja Pegawai (KJ) melalui Iklim Organisasi (IO)**

Lalu, pada hipotesis H.4 pengujian yang dilakukan adalah uji mediasi. Yaitu menguji pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi (BO) terhadap Kinerja (KJ) melalui Iklim Organisasi (IO). Pada pengujian sebelumnya hipotesis H.4 dapat diterima. Berangkat dari kerangka berpikir yang telah disusun dalam skripsi ini dimana pada hipotesis 1, 2, dan 3 memungkinkan untuk memunculkan iklim organisasi sebagai variabel mediasi. Selain itu didalam karya tulis yang ditulis oleh Denison (1996) yang berjudul *What is The Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars* yang menyebutkan tentang perbedaan dari teori budaya organisasi dan iklim organisasi. Mengatakan bahwa salah satu perbedaan paling abadi antara budaya organisasi dan iklim organisasi berasal dari landasan teoretis masing - masing. Paradigma tentang penelitian ini harus dilihat sebagai perbedaan interpretasi daripada perbedaan fenomena (sosial).

Denison membuktikan bahwa budaya dan iklim organisasi adalah hal yang berbeda dan keduanya memiliki pengaruhnya terhadap kinerja. Ditambah

dengan penelitian dari Rusu et al (2016) yang berjudul *Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework*. Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya penelitian dari Rusu et al (2016) ini mengkaji dan mengulas tentang faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks organisasi. Didalamnya terdapat sebuah kerangka yang menunjukkan adanya pengaruh dari budaya dan iklim organisasi. Sehingga, sebagaimana dengan skripsi ini, pengujian pada hipotesis yang ke 4 ini telah menggunakan landasan yang kuat dengan beberapa tulisan dan kajian yang terdahulu.

Untuk melihat besaran pengaruhnya dapat dilihat dari hasil nilai *original sampelnya* pada tabel 4.2.7 yaitu sebesar 0.2401. Dari hasil tersebut dapat dibuktikan secara empiris bahwa proses organisasi yang berlangsung pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo dengan variabel budaya organisasi, iklim organisasi, dan kinerja pegawai memiliki peran untuk proses didalamnya. Dimana budaya organisasi melalui iklim organisasi yang telah terjadi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawainya sebesar 24.01% (dilihat dari nilai *original sampel* 0.2401). Dengan begitu penghargaan – penghargaan yang didapat oleh Bank Indonesia Solo membuktikan bahwa adanya peran dari budaya organisasi yang diterapkan lalu terjalinnya iklim organisasi yang baik dan pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawainya.