

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN**
**(Studi Pada Karyawan Tetap PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk [Bank
Jatim] Kantor Cabang Malang)**

Lugas Priyo Sambodo
Bambang Swasto Sunuharyo
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: lugaspriyo98@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Employee Performance at Bank Jatim Malang Branch Office. The type of research used is explanatory research with sampling technique using saturated sample method. Data collection technique is done by using questionnaires distributed to permanent employees of Bank Jatim Malang branch office as much as 45 respondents. Data analysis techniques used in this research is to use descriptive analysis and path analysis. The result of this research indicates that the variable of Organizational Culture (X) has a significant effect on Job Satisfaction (Y1) of 0.472 or 47.2% with significance value of 0.001 ($0.001 < \alpha = 0.05$). Organizational Culture (X) have significant influence to Employee Performance (Y2) equal to 0,604 or 60,4% with significance value 0,000 ($0,000 < \alpha = 0,05$). Job Satisfaction Variable (Y1) has no significant effect on Employee Performance (Y2) which have influence of 0,027 or 2,7% with significance value 0,847 ($0,847 > \alpha = 0,05$).

Key Word: Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Bank Jatim Kantor Cabang Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap Bank Jatim kantor cabang Malang sebanyak 45 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y₁) sebesar 0,472 atau 47,2% dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 ($0,001 < \alpha = 0,05$). Variabel Budaya Organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y₂) sebesar 0,604 atau 60,4% dengan nilai signifikansi 0,000 ($0,000 < \alpha = 0,05$). Variabel Kepuasan Kerja (Y₁) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y₂) yang memiliki pengaruh sebesar 0,027 atau 2,7% dengan nilai signifikansi 0,847 ($0,847 > \alpha = 0,05$).

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti saat sekarang ini, perkembangan pada dunia bisnis bergerak dengan sangat cepat pada segala bidang. Seiring perkembangan dalam dunia bisnis yang sangat cepat suatu organisasi dituntut untuk mampu menghadapi tantangan tersebut. Sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting untuk suatu organisasi karena manusia adalah penggerak di dalam organisasi. Organisasi yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik dan berkompeten dapat dipastikan mampu bersaing dengan pesaing yang lain.

Menurut Maljers dalam Bangun (2012:4) “sumber-sumber keunggulan kompetitif yang perlu diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia”. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting bagi organisasi untuk menjawab tantangan perkembangan dunia bisnis. Salah satu indikator bahwa suatu organisasi dikatakan berhasil ditunjukkan oleh keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Penerapan strategi sumber daya manusia yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi suatu organisasi salah satunya adalah pembentukan budaya organisasi yang tepat di dalam organisasi.

Robbins dalam Tika (2005:6) menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah sekumpulan sistem atau nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang dapat membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya”. Budaya organisasi diwujudkan dengan sikap dari seluruh anggota organisasi sehingga mampu mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik. Budaya organisasi diharapkan dapat menciptakan kepuasan yang tinggi, komitmen yang kuat, dan kinerja yang baik dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut anggota organisasi yang akan menentukan fungsi dan identitas suatu organisasi.

Seorang individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi jika individu tersebut menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seorang individu akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya jika individu tersebut memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa manajemen telah mengelola budaya organisasi secara efektif. Menurut Mangkunegara (2010:117) “Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong diri pegawai berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya”. Karyawan yang merasa puas

dengan pekerjaannya akan bekerja secara maksimal dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan penuh semangat sehingga akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

Menurut Bangun (2012:231) “Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)”. Untuk menilai apakah kinerja seorang karyawan apakah baik atau tidak tergantung pada hasil kerja karyawan tersebut apakah telah mencapai target yang ditentukan oleh organisasi. Jika hasil kerja karyawan tersebut berhasil melebihi target yang diberikan oleh organisasi, maka dikatakan karyawan tersebut kinerjanya baik. Sebaliknya, jika hasil kerja karyawan tersebut tidak memenuhi target dari organisasi, maka kinerja karyawan tersebut dikatakan buruk.

Bank merupakan sebuah lembaga keuangan yang didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes atau yang dikenal sebagai *banknote*. Menurut Undang-Undang No 10 Tahun 1998 tentang perbankan, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan pada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak. Menurut Undang-Undang No 10 Tahun 1998 maka dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya. Salah satu contoh bank adalah PT Bank Pembangunan Daerah Jawa timur Tbk (Bank Jatim).

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) didirikan dengan nama PT Bank Pembangunan Djawa Timur pada tanggal 17 Agustus 1961 dengan akta notaris No. 91 tanggal 17 Agustus 1961. Visi dari Bank Jatim adalah menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional. Berdasarkan visi tersebut, maka Bank Jatim dalam menjalankan usahanya dilakukan secara sehat dan untuk memperoleh hasil yang optimal, Bank Jatim berusaha melaksanakan kegiatannya dengan tetap berpegang pada peraturan perundangan yang berlaku serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Untuk melaksanakan hal tersebut dibutuhkan sumber daya manusia dengan integritas dan loyalitas yang tinggi, memiliki jiwa melayani, dan bertindak profesional.

Bank Jatim memiliki budaya organisasi yaitu integritas (*integrity*), fokus pelanggan (*customer*

focus), dan pengaruh (*impact*) (Sumber: www.bankjatim.co.id). Berdasarkan pemikiran karakteristik budaya organisasi di atas, maka penulis tertarik untuk mengetahui adakah pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**”. (Studi pada Karyawan Tetap Bank Jatim Kantor Cabang Malang).

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Sebuah organisasi memiliki budaya didalamnya yang dinilai abstrak namun memiliki karakteristik yang dapat didefinisikan dan diukur. Menurut Robbins (2002) karakteristik budaya organisasi terdiri dari:

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko
Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Orientasi Terhadap Detail
Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi Terhadap Hasil
Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Orientasi Terhadap Individu
Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
- e. Orientasi Terhadap Tim
Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- f. Keagresifan
Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Stabilitas
Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan. Faktor-faktor tersebut dalam peranannya memberikan kepuasan kerja kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Glimer dalam As'ad (2004:114) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju
Dalam hal ini tidak adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja
Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
3. Gaji
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan jumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan
Bagi karyawan *supervisor* dianggap figur ayah sekaligus atasannya. *Supervisor* yang buruk dapat berakibat absensi dan turn-over.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan
Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja
Termasuk disini adalah kondisi tempat, lengkungan, penyiaran, ventilasi dll.
8. Komunikasi
Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
9. Aspek sosial dalam pekerjaan
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
10. Fasilitas
Fasilitas rumah sakit, cuti, dan pensiun merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:120), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:203), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kinerja

Pengukuran kinerja (*job measurement*) dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui bagaimana tingkat kinerja seseorang. Hasil dari pengukuran kinerja nantinya akan menjadi catatan tersendiri dalam memberikan penilaian kepada masing-masing karyawan. Menurut Dharma (1991:55), ada standar yang meliputi cara pengukuran kinerja, yaitu:

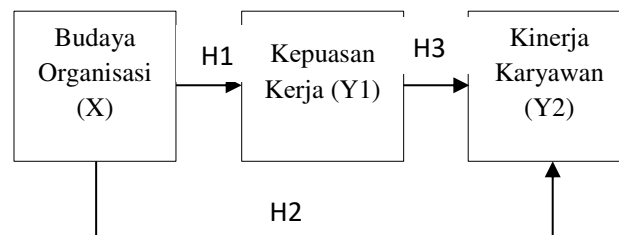
- a. Kuantitas pekerjaan
Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas
Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dilihat dari sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan kualitas yang baik. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu
Dikatakan kinerja tinggi apabila karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Oleh karena itu Dharma (1991) menyatakan bahwa ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan. Ketepatan waktu juga merupakan sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan, pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Hipotesis

H1= Ada pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y1).

H2= Ada pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

H3= Ada pengaruh signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).



Gambar 1 Model Hipotesis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) yang beralamatkan di Jalan Jaksa Agung Suprpto 26-28 Malang. Didapat sampel 45 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Tabel Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Melalui Kepuasan Kerja (Y1)

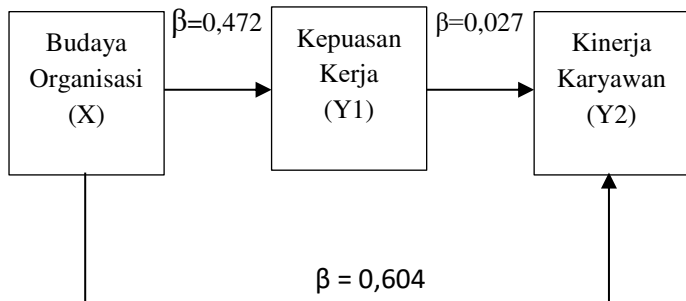
Pengaruh Variabel	Hasil Pengaruh Langsung	Hasil Pengaruh Tidak Langsung
X terhadap Y1	0,472	-
Y1 terhadap Y2	0,027	-
X terhadap Y2	0,604	$0,472 \times 0,027 = 0,013$

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui hasil pengaruh langsung variabel budaya organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,472, hasil pengaruh langsung variabel kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,027, dan hasil pengaruh langsung variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,604. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) adalah $0,472 \times 0,027 = 0,013$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung

variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,013.

Model hubungan antar variabel (diagram jalur) yang dihasilkan pada penelitian ini digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 2 Analisis Jalur

Sumber: Data primer diolah, 2017

Maksud dari gambar tersebut adalah sebagai berikut:

- Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,472.
- Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,604.

Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,027.

Budaya Organisasi (X)

Mean keseluruhan dari variabel budaya organisasi (X) sebesar 4,4 yang menunjukkan persepsi responden (karyawan) bahwa budaya organisasi pada Bank Jatim kantor cabang Malang telah menerapkan budaya organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tertinggi dengan sangat baik. Baik dalam mengutamakan hasil kerja yang dicapai, melayani pelanggan dengan sebaik mungkin, bekerja sama dengan rekan kerja, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja. Nilai mean item terendah pada variabel budaya organisasi yaitu sebesar 4,18 untuk item X.1.1 yaitu mengutamakan hasil kerja yang dicapai.

Kepuasan Kerja (Y1)

Nilai mean keseluruhan dari variabel kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 4,05 yang menunjukkan persepsi responden (karyawan) bahwa karyawan puas karena telah bekerja di Bank Jatim kantor cabang Malang. Hal ini ditunjukkan oleh karyawan puas terhadap gaji yang diberikan karena telah sesuai dengan harapan karyawan dan telah dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari. Karyawan juga puas terhadap atasan saat memperlakukan bawahannya dan juga puas

terhadap pekerjaan mereka sendiri karena telah sesuai dengan keahlian. Nilai mean terendah pada variabel kepuasan kerja adalah pada item Y1.1.2 sebesar 3,98 yaitu gaji yang diperoleh telah sesuai dengan harapan karyawan.

Kinerja Karyawan (Y2)

Nilai mean keseluruhan dari variabel kinerja karyawan (Y2) adalah sebesar 4,14 yang menunjukkan persepsi responden (karyawan) bahwa kinerja karyawan Bank Jatim kantor cabang Malang telah memenuhi standar perusahaan. Baik dari segi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Nilai mean terendah dari variabel kinerja karyawan adalah pada item Y2.1.1 sebesar 4,11 yaitu volume pekerjaan yang dihasilkan telah sesuai standar perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Berdasarkan hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,001 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Nilai t hitung sebesar 3,512 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,681. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,472 atau 47,2%. Hal ini berarti jika budaya organisasi telah diterapkan dengan baik maka akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Obgor dalam Sopiah (2008:181), bahwa “Budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi”. Hal ini juga mendukung penelitian dari Yudha Setiawan (2010) dimana budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Nilai t hitung sebesar 4,385 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,681. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,604 atau 60,4%. Hal ini berarti jika budaya organisasi diterapkan dengan baik, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Santono dalam Riani (2011:109) bahwa “Budaya perusahaan bukanlah sekedar peraturan tertulis, dasar operasional, atau sistematika kerja yang menjadi buku suci perusahaan. Lebih dari itu, budaya perusahaan adalah *spirit d’corp*-jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam perusahaan anda. Sangat ditekankan pentingnya budaya perusahaan yang menjadi dasar dari kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang”. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtyas (2012) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) Terhadap Kinerja Kaeryawan (Y2)

Berdasarkan hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,847 lebih besar dibandingkan dengan 0,05. Nilai t hitung sebesar 0,194 yang lebih kecil dibandingkan t tabel sebesar 1,681. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,027 atau 2,7%. Hal ini berarti jika semakin tinggi atau semakin rendah tingkat kepuasan kerja, tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setelah diteliti, kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada Bank Jatim kantor cabang Malang dikarenakan Bank Jatim adalah bank milik pemerintah provinsi yang bekerja sama dengan pemerintah daerah dan bertugas untuk mengelola dana dari pemerintah daerah. Sehingga, sebenarnya Bank Jatim sudah tidak perlu untuk mencari nasabah lagi dan hal tersebut membuat Bank Jatim cepat merasa puas akan kinerjanya. Oleh karena itu, meskipun karyawan Bank Jatim telah merasakan kepuasan kerja yang cukup tinggi, kepuasan kerja tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawannya. Hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sawitri (2009) dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut tidak juga tidak dapat digeneralisasi karena penelitian hanya dilakukan di satu instansi.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Melalui Kepuasan Kerja (Y1)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar $(0,472 \times 0,027 =$

0,013) lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,604. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja kurang memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim kantor cabang Malang. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja tidak cukup bermakna sebagai variabel perantara (intervening).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi di Bank Jatim kantor cabang Malang telah dilakukan dengan sangat baik, sesuai dengan hasil dari nilai mean keseluruhan pada distribusi frekuensi variabel. Tingkat kepuasan kerja di Bank Jatim kantor cabang Malang tinggi dan dapat dirasakan oleh hampir semua karyawan. Kinerja karyawan juga menunjukkan hasil bahwa telah memenuhi standar perusahaan.
2. Budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,472 atau 47,2%. Tingkat signifikansi 0,001 lebih kecil dari pada 0,05 ($0,001 < 0,05$) dan t hitung $> t$ tabel ($3,512 > 1,681$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama terbukti atau diterima.
3. Budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,604 atau 60,4%. Tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan t hitung $> t$ tabel ($4,385 > 1,681$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua terbukti atau diterima. Kepuasan Kerja (Y1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,027 atau 2,7%. Tingkat signifikansi 0,847 lebih besar dari pada 0,05 ($0,847 > 0,05$) dan t hitung $< t$ tabel ($0,194 < 1,681$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga tidak terbukti atau tidak diterima.

Saran

1. Bagi Bank Jatim kantor cabang Malang Meskipun rata-rata karyawan Bank Jatim kantor cabang Malang telah merasakan kepuasan kerja yang cukup tinggi, akan tetapi kepuasan kerja tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawannya karena Bank Jatim tidak perlu mencari nasabah lagi. Sebaiknya meskipun tidak perlu mencari nasabah lagi, Bank Jatim kantor cabang Malang tetap memberikan target yang

tinggi kepada karyawannya untuk mencari nasabah.

2. Bagi penelitian selanjutnya
 - a. Diharapkan lebih mengembangkan penelitian dengan melakukan penelitian di tempat lain yang memiliki skala lebih besar.
 - b. Mengganti atau menambahkan variabel yang lain yang dapat dikaitkan dengan kinerja karyawan. Mangkunegara (2013:67) mengatakan bahwa motivasi dan kemampuan (*ability*) adalah faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengganti atau menambahkan variabel lain seperti motivasi dan kemampuan (*ability*).

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasibuan, S.P., Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A Anwar Prabu, Dr. 2010. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, Dr. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Murti, Harry & Srimulyani, Veronika Agustini. 2013. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun*. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, Vol. 1, No. 1. <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36849449/82-317-1-PB.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWO WYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495252761&Signature=Nm2Ht8vDfI1T3ymeNZHJ%2Btjq0G4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAW.pdf>. Diakses pada 20 Mei 2017.
- PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim). 2014. <http://bankjatim.co.id/id/informasi/tentang-bankjatim/profil>. Diakses pada 21 Desember 2016.
- Riani, Asri L. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Setiawan, Yudha. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang)*. Skripsi Program Administrasi Publik Universitas Brawijaya, Malang.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Tampubolon, P. Manahan., Sikumbak, Kisman F. 2004. *Perilaku Keorganisasian Edisi Pertama*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta.