

INVESTIGASI TENTANG BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN BANK BJB CABANG TEGAL

Ari Deva Nanda¹, Taofik Hidajat²

¹Universitas Muhamadiyah Purwokerto,

Email: dj.deva4@gmail.com

²STIE Bank BPD Jateng,

Email: inidotcom@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to determine how much influence the organizational culture, job satisfaction, and employee performance through organizational commitment. The population in this study were all employees of the Tegal branch bank bjb of 52 people. In this study the entire population was taken as a sample (census). The results of the analysis show that organizational culture directly has a positive influence on organizational commitment, job satisfaction directly has a positive effect on organizational commitment, organizational culture directly has a positive influence on employee performance, job satisfaction directly has a positive effect on employee performance, organizational commitment directly has a positive influence on employee performance, organizational commitment mediates the influence of organizational culture on employee performance, and organizational commitment mediates the effect of job satisfaction on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, Organizational Commitment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bank bjb cabang tegal sebanyak 52 orang. Dalam penelitian ini seluruh populasi diambil sebagai sampel (sensus). Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Keywords: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi

1. Pendahuluan

Suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya memakai berbagai macam sumberdaya untuk menggapai cita-cita organisasi. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu sumberdaya yang penting bagi keberhasilan suatu organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Wilson (2012) bahwa salah satu sumberdaya organisasi yang berperan penting dalam mencapai tujuannya adalah sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia dalam suatu organisasi adalah mata rantai yang tidak dapat

dipisahkan. Menurut Triyana (2006) SDM merupakan salah satu komponen penggerak yang paling penting bagi kelancaran jalannya kegiatan suatu usaha, bahkan maju mundurnya suatu perusahaan akan ditentukan oleh keberadaan SDM. Oleh karena itu setiap perusahaan harus memperhatikan dan mengatur karyawannya sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik.

SDM merupakan kemampuan daya pikir dan daya fisik dari setiap individu, perilaku serta sifatnya yang ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan

prestasi dalam pekerjaannya didorong oleh adanya keinginan merasakan kepuasan (Hasibuan, 2013:244). Hal ini menunjukkan bahwa perlu ada proses pengelolaan SDM yang efektif di suatu organisasi. Namun, yang sering menjadi masalah adalah adanya faktor sikap dan perilaku dari karyawan yang tidak bisa dikendalikan selama proses pengelolaan SDM. Hal ini terjadi karena perusahaan yang mempekerjakannya kurang memahami faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya sikap dan perilaku karyawan tersebut.

Suatu organisasi akan selalu dihadapkan dengan permasalahan bagaimana cara mengatur SDM dalam suatu organisasi agar mencapai kinerja yang optimal. Pengelolaan sumberdaya manusia bukanlah hal yang mudah mengingat sumberdaya ini mempunyai kekuatan dan keinginan yang berbeda satu sama lain. Pada tahap inilah organisasi harus mampu mengorganisir SDMnya agar dapat bergerak sesuai dengan tujuan dari organisasi yang hendak dicapai

Salah satu organisasi lembaga keuangan Bank yang sedang berkembang saat ini adalah Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Bank **bjb**). Bank **bjb** merupakan salah satu Bank Pembangunan Daerah yang telah Go Publik dan memiliki Cabang di luar Provinsi Jawa Barat dan Banten. Salah satunya Bank **bjb** Cabang Tegal. Tingginya tingkat persaingan perbankan mendorong Bank **bjb** terus berupaya memberikan pelayanan yang baik (*Service Excellent*) termasuk dalam menyalurkan kredit di Tegal.

Peran SDM dalam suatu perusahaan perbankan sangat penting karena kelancaran aktivitas bank dalam pencapaian tujuan dipengaruhi oleh SDM. Dengan demikian perusahaan perbankan memerlukan adanya SDM yang berkualitas agar kinerja karyawannya tinggi. Sinambela (2012) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Batasan mengenai kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh setiap karyawan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Ismail (2008) secara umum kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh

faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang terdapat dalam diri karyawan, diantaranya adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berada di luar diri karyawan seperti keamanan dan keselamatan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi.

Sunyoto (2012) budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang diikuti oleh semua anggota organisasi yang menjadi pembeda organisasi dengan organisasi lainnya. Sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi inilah yang disebut sebagai sistem makna. Perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan dimana mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, karena budaya organisasi selalu berkaitan dengan kehidupan yang ada didalamnya yang akan menyatukan norma dan nilai untuk mengarahkan perilaku dari anggota organisasi agar berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku dan diterima oleh lingkungannya. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sopiah (2008:128) bahwa budaya organisasi yang akan terbentuk, berkembang, diperkuat atau diubah, memerlukan praktek yang bisa membantu menyatukan antara nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Dengan demikian budaya organisasi dapat menjadi faktor yang lebih penting bagi penentuan keberhasilan organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukannya menyenangkan maka karyawan tersebut akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Kepuasan kerja karyawan juga berkaitan erat dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek pertama yang akan dicapai sebelum karyawan tersebut memiliki komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Gunlu *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen

organisasional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan secara teoritis berhubungan erat dengan kinerja karyawan.

Wirawan (2013:713) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan keterikatan psikologis dan fisik seorang karyawan terhadap organisasi tempat bekerja atau menjadi anggotanya. Komitmen organisasi merupakan sikap kerja dari karyawan yang penting karena seorang karyawan yang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras lagi demi mencapai tujuan perusahaan dan memiliki hasrat lebih besar untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang setia pada perusahaan, hal pribadi akan merujuk pada perusahaan, mengabaikan sumber ketidakpuasan yang kecil, dan melihat dirinya tetap menjadi anggota organisasi. Sebaliknya, seorang karyawan yang kurang memiliki komitmen, akan melihat dirinya sebagai orang luar perusahaan, lebih banyak mengekspresikan ketidakpuasan tentang banyak hal, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang (Moorhead dan Griffin, 2013: 73). Penelitian Nurjanah (2008) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu, jika komitmen organisasional yang dimiliki karyawan semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Komitmen organisasional juga berhubungan erat dengan budaya organisasi. Keharmonisan antara tujuan pegawai dan organisasi yang dapat dibentuk melalui budaya organisasi akan membangun suatu komitmen organisasi pada diri pegawai. Penerapan budaya organisasi yang baik pada suatu organisasi dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik menjadi baik pula. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Tjiptono (2000:75), bahwa kualitas pelayanan itu sendiri sebenarnya dapat dipengaruhi oleh

banyak aspek diantaranya adalah budaya organisasi dan cara mengorganisasikannya. Dalam suatu organisasi banyak faktor yang dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam mencapai tujuannya, sedangkan jalannya aktivitas organisasi dapat dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan berbeda-beda. Budaya organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dan dianut oleh semua karyawan dalam suatu perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan tersebut akan mengatur tentang norma perilaku yang harus diikuti oleh seluruh anggota organisasi, sehingga akan menghasilkan budaya yang produktif.

Budaya produktif adalah budaya organisasi yang dapat menjadikan suatu organisasi menjadi kuat dan tercapai tujuannya. Faktor pendukung untuk terciptanya manajemen kinerja yang baik diperlukan komitmen setiap karyawan. Komitmen tersebut dapat diciptakan jika seorang karyawan dalam suatu perusahaan menyadari akan hak dan kewajibannya tanpa melihat jabatan dan kedudukan setiap karyawan, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja dari semua anggota organisasi atau karyawan yang bersifat kolektif. Organisasi perbankan seperti Bank **bjb** seyogyanya mengelola SDM dengan baik agar dapat dengan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam setiap periode. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Investigasi Tentang Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Karyawan Bank bjb Cabang Tegal**”.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank **bjb** Tbk. Cabang Tegal?
2. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank **bjb** Tbk. Cabang Tegal?
3. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank **bjb** Tbk. Cabang Tegal?

4. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank **bjb** Tbk. Cabang Tegal?
5. Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank **bjb** Tbk. Cabang Tegal?
6. Bagaimana komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank **bjb** Tbk. Cabang Tegal?
7. Bagaimana komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank **bjb** Tbk. Cabang Tegal?

2. Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai sebuah hasil yang dikerjakan seseorang karyawan. Kinerja karyawan juga sering diartikan sebagai suatu pencapaian tugas, dimana karyawan harus bekerja sesuai program kerja organisasinya guna menunjukkan kinerja organisasi tersebut dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya. Kinerja merupakan kegiatan dan hasil yang dicapai atau dapat dilanjutkan seorang karyawan atau sekelompok orang didalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik, yang artinya dapat mencapai standar kerja atau sasaran kerja yang sebelumnya telah ditetapkan bahkan bisa melebihi standar kerja yang sudah ditentukan organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2011). Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:96), kinerja atau prestasi kerja adalah kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai tanggungjawabnya.

Kinerja juga sering dipakai untuk menyebut tingkat keberhasilan atau prestasi individu maupun kelompok. Kinerja seseorang atau kelompok dapat diketahui jika telah ditetapkan kriteria keberhasilan terlebih dahulu. Menurut Sedarmayanti (2010) kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan yang mampu diperolehnya, sebuah proses manajemen organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut bisa ditunjukkan dari segi kuantitas maupun kualitasnya secara nyata. Baik buruk hasil

kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Budaya Organisasi

Pengetahuan mengenai budaya semakin berkembang melalui pemahaman-pemahaman dan keyakinan-keyakinan yang ada. Budaya didefinisikan sebagai bauran dari set nilai-nilai, keyakinan, persepsi, dan pengomunikasian mengenai perilaku yang menjadi tuntunan bagi orang-orang.

Organisasi adalah sistem peran, aliran aktifitas dan proses (pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didesain guna mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins & Judge (2008:185) Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dikerjakan atas dasar relatif terus-menerus demi mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi yang baik dan efektif tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan yang baik. Sedangkan manajemen yang baik membutuhkan pemimpin yang baik pula dan didukung oleh budaya yang menopang pengelolaan organisasi tersebut.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan dalam memandang pekerjaannya (Handoko, 2012). Menurut Rivai dan Sagala (2011:856) Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menunjukkan seseorang atau karyawan atas perasaan (sikap) senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam melakukan pekerjaan. Banyak dampak yang dapat ditimbulkan jika seseorang atau karyawan merasa puas akan tempat kerjanya. Sebenarnya, kepuasan merupakan keadaan yang bersifat subyektif dan merupakan hasil dari kesimpulan karyawan yang didasarkan pada perbandingan antara apa yang karyawan terima dari pekerjaannya dibanding dengan yang diharapkan, dipikirkan, dan diinginkannya sebagai sesuatu yang pantas atau berhak. Sementara setiap karyawan atau pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaannya dapat memuaskan.

Menurut Setiawan dan Ghazali (2010:159) Kepuasan kerja adalah kondisi yang menyenangkan atau secara emosional

positif yang berasal dari penilaian karyawan atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian karyawan atau orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada hal yang lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan seseorang atau karyawan terhadap kepuasan kerjanya.

Komitmen Organisasional

Mathis dan Jackson (2011:122) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk tetap berada di dalam suatu organisasi. Sedangkan Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2011:308) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan bersedia untuk mengajukan upaya-upaya atas namanya. Karyawan/pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan meregangkan dirinya guna membantu organisasi melalui masa-masa yang sulit. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi rendah akan cenderung meninggalkan organisasi sebelumnya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Mereka cenderung memiliki niat yang kuat untuk pergi dan meninggalkan organisasi. Demikian juga dengan karyawan yang memiliki keterlibatan kerja rendah, lebih sulit untuk dimotivasi.

Konsep komitmen organisasi menggambarkan perilaku pekerjaan yang lebih luas dari kepuasan kerja karena komitmen diterapkan pada organisasi secara menyeluruh tidak hanya sekedar pekerjaan. Selanjutnya tipikal komitmen lebih stabil dibandingkan dengan kepuasan kerja karena dari hari ke hari kejadian yang terjadi dalam pekerjaan akan lebih menguatkan komitmen organisasi. Robbins dan Judge (2008:100), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator, yaitu komponen afektif, komponen normative, dan komponen berkelanjutan.

Hipotesis

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasi Karyawan Bank **bjb**.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasional Karyawan Bank **bjb**.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank **bjb**.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank **bjb**.

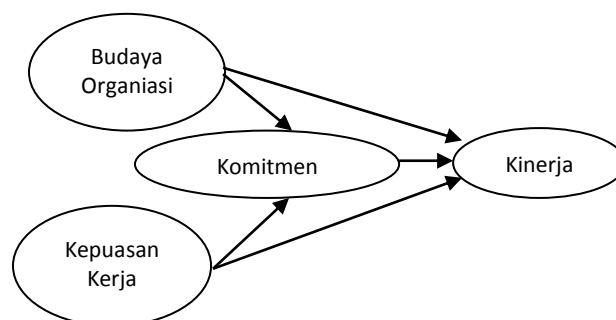
H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank **bjb**.

H6: Komitmen organisasi memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank **bjb**.

H7: Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.

3. Model Penelitian

Model penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut



4. Metode Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank **bjb** Cabang Tegal yang berjumlah 52 orang. Dalam penelitian ini seluruh populasi diambil sebagai sampel (Sensus).

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara melalui kuesioner yang sudah dipersiapkan, observasi dan dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban dari kuesioner yang telah disebar kepada responden. Data tersebut

dianalisis dengan metode analisis jalur dengan bantuan program IBM SPSS.

5. Hasil Dan Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan di Bank BJB Cabang Tegal maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dirasakan karyawan pada instansi tersebut. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 1 menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha 0,05, sehingga hipotesis 1 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 1, penelitian ini berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan arah positif. Dengan demikian maka hipotesis 1 diterima. Semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dirasakan karyawan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Gusty dan Andri (2018) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Salah satu fungsi budaya organisasi yaitu memudahkan komitmen kolektif, sehingga apabila budaya organisasi dapat tertanam kuat dalam setiap diri karyawan maka akan menumbuhkan komitmen pada diri setiap karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap kesetiaan karyawan yang timbul dari dalam diri sendiri terhadap organisasi sebagai tempat karyawan itu bekerja.

Hasil pengujian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan menciptakan suatu komitmen organisasi yang baik. Berdasarkan data penelitian, jawaban sebagian besar responden menunjukkan bahwa nilai budaya organisasi yang baik pada Bank BJB Cabang Tegal akan menciptakan

komitmen organisasi yang baik pula. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum budaya organisasi Bank BJB Cabang Tegal memiliki pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi komitmen organisasi karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan di Bank BJB Cabang Tegal maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan pada instansi tersebut. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 2 menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha 0,05, sehingga hipotesis 2 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 2, penelitian ini berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dengan arah positif. Dengan demikian maka hipotesis 2 diterima. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Permata (2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya tidak akan pernah untuk berpikir meninggalkan perusahaan. Hal ini dikarenakan apa yang karyawan inginkan sudah terpenuhi oleh perusahaan. Ketika ketubuhan karyawan terpenuhi biasanya karyawan sudah merasa nyaman bekerja sehingga tidak akan terpikirkan untuk meninggalkan perusahaan yang artinya komitmen karyawan tersebut akan tinggi jika seluruh kebutuhannya terpenuhi (Robbins 2003:91).

Hasil pengujian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, bahwa kepuasan kerja yang baik akan menciptakan suatu komitmen organisasi yang baik. Berdasarkan data penelitian, jawaban sebagian besar responden menunjukkan bahwa nilai

kepuasan kerja yang baik pada Bank BJB Cabang Tegal akan menciptakan komitmen organisasi yang baik pula. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kepuasan kerja Bank BJB Cabang Tegal memiliki pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi komitmen organisasi karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan kata lain, semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan di Bank BJB Cabang Tegal maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dirasakan karyawan pada instansi tersebut. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 3 menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha 0,05, sehingga hipotesis 3 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 3, penelitian ini berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja dengan arah positif. Dengan demikian maka hipotesis 3 diterima. Semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi dan Surya (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Organisasi yang menerapkan budaya yang baik pada karyawannya akan menciptakan kebiasaan-kebiasaan yang baik di lingkungan organisasi, sehingga karyawan akan terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan akan meningkat jika di lingkungan organisasi diterapkan budaya-budaya yang baik. Sebaliknya, jika pada suatu organisasi terbentuk budaya yang tidak baik, maka karyawan akan menganggap kinerja yang tidak baik sebagai hal yang biasa atau lumrah, sehingga kinerja karyawan akan buruk jika budaya organisasi yang diterapkan juga buruk.

Hasil pengujian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan

menciptakan suatu kinerja yang baik. Berdasarkan data penelitian, jawaban sebagian besar responden menunjukkan bahwa nilai budaya organisasi yang baik pada Bank BJB Cabang Tegal akan menciptakan kinerja yang baik pula. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum budaya organisasi Bank BJB Cabang Tegal memiliki pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan di Bank BJB Cabang Tegal maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan pada instansi tersebut. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 4 menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha 0,05, sehingga hipotesis 4 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 4, penelitian ini berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan arah positif. Dengan demikian maka hipotesis 4 diterima. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Permata (2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan merupakan keadaan yang bersifat subyektif dan merupakan hasil dari kesimpulan karyawan yang didasarkan pada perbandingan antara apa yang karyawan terima dari pekerjaannya dibanding dengan yang diharapkan, dipikirkan, dan diinginkannya sebagai sesuatu yang pantas atau berhak. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bekerja dengan perasaan senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil pengujian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, bahwa kepuasan kerja yang baik akan menciptakan kinerja yang baik. Berdasarkan data penelitian, jawaban sebagian besar responden menunjukkan bahwa nilai kepuasan kerja

yang baik pada Bank BJB Cabang Tegal akan menciptakan kinerja yang baik pula. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kepuasan kerja Bank BJB Cabang Tegal memiliki pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Hipotesis 5 yang diajukan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen organisasi karyawan pada Bank BJB Cabang Tegal maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan pada instansi tersebut. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 5 menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha 0,05, sehingga hipotesis 5 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 5, penelitian ini berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja dengan arah positif. Dengan demikian maka hipotesis 5 diterima. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Jannah (2016) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional dan kinerja merupakan dua konstruk yang saling mendukung, karena komitmen kerja sebagai sikap yang menyenangkan pekerjaan dan kinerja berkaitan dengan hasil yang diperoleh karyawan, dalam hal ini karyawan didalam aktivitasnya. Hal ini disebabkan komitmen organisasi akan menimbulkan kemungkinan adanya hubungan timbal balik antara kinerja yang dihasilkan oleh karyawan yang disebabkan oleh komitmen organisasi yang ada dalam dirinya.

Hasil pengujian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, bahwa komitmen organisasi yang baik akan menciptakan kinerja yang baik. Berdasarkan data penelitian, jawaban sebagian besar responden menunjukkan bahwa nilai komitmen organisasi yang baik pada Bank BJB Cabang Tegal akan menciptakan kinerja yang baik

pula. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum komitmen organisasi karyawan Bank BJB Cabang Tegal memiliki pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi

Hipotesis 6 yang diajukan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan di Bank BJB Cabang Tegal maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi, dan semakin tinggi komitmen organisasi karyawan Bank BJB Cabang Tegal maka semakin tinggi pula kinerja pada instansi tersebut.

Berdasarkan hasil analisis statistik diketahui pengaruh langsung yang diberikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,138. Sedangkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah perkalian antara nilai beta budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan nilai beta komitmen organisasi terhadap kinerja, yaitu $0,311 \times 0,663 = 0,206$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui pengaruh langsung sebesar 0,138 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,206. Pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung, maka hipotesis 6 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

Hasil pengujian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan menciptakan suatu komitmen organisasi yang baik dan komitmen organisasi menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 6, penelitian ini berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Dengan demikian maka hipotesis 6 diterima. Komitmen organisasi memediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tegal.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi

Hipotesis 7 yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi nilai-nilai kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Bank BJB Cabang Tegal maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi, dan semakin tinggi komitmen organisasi karyawan Bank BJB Cabang Tegal maka semakin tinggi pula kinerja pada instansi tersebut.

Berdasarkan hasil analisis statistik diketahui pengaruh langsung yang diberikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,032. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah perkalian antara nilai beta kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan nilai beta komitmen organisasi terhadap kinerja, yaitu $0,408 \times 0,663 = 0,270$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui pengaruh langsung sebesar 0,032 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,270. Pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung, maka hipotesis 7 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

Hasil pengujian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, bahwa penerapan kepuasan kerja yang baik akan menciptakan suatu komitmen organisasi yang baik dan komitmen organisasi menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 7, penelitian ini berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Dengan demikian maka hipotesis 7 diterima. Komitmen organisasi memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tegal.

6. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi karyawan Bank BJB Cabang Tegal dapat ditingkatkan dengan menerapkan budaya organisasi yang baik, karena semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka semakin baik pula komitmen organisasi karyawan.
2. Kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi karyawan Bank BJB Cabang Tegal dapat ditingkatkan dengan memberikan kepuasan kerja yang baik, karena semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin baik pula komitmen organisasi karyawan.
3. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tegal dapat ditingkatkan dengan menerapkan budaya organisasi yang baik, karena semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka semakin baik pula kinerja karyawan.
4. Kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tegal dapat ditingkatkan dengan memberikan kepuasan kerja yang baik, karena semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tegal dapat ditingkatkan dengan menerapkan komitmen organisasi yang baik, karena semakin baik komitmen organisasi yang diterapkan pada karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawan.
6. Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang

Tegal. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi karyawan Bank BJB Cabang Tegal berkaitan dengan peningkatan budaya organisasi dan peningkatan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tegal.

7. Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tegal. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi karyawan Bank BJB Cabang Tegal berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tegal.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, E. A., Hadi, S. P., & Widiartanto. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT.Nyonya Meneer Semarang). *Diponegeroro Journal of Social And Political of Science*, 1–26.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M, 2010. *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*, Edisi 2, Liberty, Yogyakarta.
- As'ad, M. 2008. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bernadin, & Russel. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemahan)*. Bandung: PT. Armico.
- Dewi, I Gusti A.K.R. dan Ida Bagus K.S. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Silence pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 6, No. 1, pp: 289-316.
- Ferdinand, A. T. 2013. *Metode Penelitian Manajemen (Kedua)*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19 (Kelima)*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gunlu et al. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22 (5): 693-717.
- Gusty, Ryndian dan Seno Andri. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa (JOM)*. Vol. 5, Edisi II.
- Handoko, T.H, 2012, *Manajemen Personalialia & Sumber daya Manusia*, BPFE. UGM
- Hasibuan, Malayu. 2013 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi Jakarta : Bumi Aksara.
- Ismail, Iriani, 2008, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura, *Ekuitas*, 12(1): 18-36.
- Jannah, Miftakhul. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. PG Rajawali I Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*. Vol. 4, No. 1.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*, cetakan keenam. Bandung : Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan Ketujuh)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis. 2006. *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moorhead, G. dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Padmanegara, Mas Tanjung. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional (Studi pada PT. Rosalia Indah). *Naskah Publikasi Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Permata, Cindy Indriyanti. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Staff Karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya).

- Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*. Vol. 5, No. 3.
- Rivai, V. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik (Edisi Pert)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Alih Bahasa : Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Erlangga. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika Aditama
- Simamora, H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Badan Penerbit STIE YKPN.
- Simanjuntak, P. J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Sinambela, L. Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Kedua. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Manajemen Jasa*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Andy Offset.
- Triyana, Inten. 2006. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kedisiplinan Pegawai Fakultas Ekonomi. *Jurnal USU*.
- Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian : Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. EdisiKedua. Cetakan Keduabelas. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Usmany, Tiara Putri; Hamidah, Djamhur Hamid Dan Utami, Nayati 2016 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gondorukem Dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem Dan Terpentin Ii, Ponorogo)
- Walujan, Brenda C.; Mandey, Silvy L.; Tumbuan, Willem J.F.A 2016 *Gaya Kepemimpinan, Delegasi Wewenang Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Pt. Air Manado)*. *Jurnal EMBA*. Vol.4 No.5 September 2016, Hal. 489-500
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi 3)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo, T. 2010. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja. *Among Makarti*, 3(5), 14–35.
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Wirawan. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yossa, S. dan Zunaidah. 2013. Analisis Pengaruh Kemampuan Karyawan, Pembagian Tugas, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 11 No. 4 hal. 263-286
- Zubair et al. 2015. Climate Change Impacts on Rice Farming Systems in Northwestern Sri Lanka. ICP Series on Climate Change Impacts, Adaption, and Mitigation Vol. 3. *Imperial College Press*, pp. 315-352.