

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI DAN  
KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA KARYAWAN  
BANK BJB CABANG SURABAYA**

**Andika Budi Ratwono**  
[aratnowo@gmail.com](mailto:aratnowo@gmail.com)  
Bank BJB Cabang Surabaya

**Indra Prasetyo**  
**Subijanto**  
Universitas Wijaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*The purpose of this study to determine the influence of organizational culture and motivation. Job satisfaction and employee performance. Variables used in this research are organizational culture, motivation as independent variable, employee performance as dependent variables, job satisfaction as intervening variable. The analytical unit is an employee of Bank BJB Surabaya branch in Surabaya. The population in this study amounted to 115 employees with a sample of 100 respondents. Technical analysis used is SEM (Structure Equation Model) analysis. The result of the research is organizational culture have positive effect to the motivation, organizational culture have positive effect to job satisfaction, motivation are positive influence to job satisfaction, organizational culture have positive influence to performance, motivation have positive influence to performance, job satisfaction have a positive effect on performance.*

**Keywords:** *organizational culture, motivation, job satisfaction, performance*

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini untuk menentukan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, motivasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Unit analisisnya adalah karyawan Bank BJB Cabang Surabaya di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 115 karyawan dengan sampel sebanyak 100 responden. Teknis analisis yang digunakan adalah *Analysis SEM (Structure Equation Model)*. Hasil dalam penelitian adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, kinerja

## PENDAHULUAN

Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan harus mempunyai kinerja yang tinggi. Kebijakan perusahaan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan dalam melakukan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menentukan suasana dalam membentuk iklim perusahaan yang baik, sehingga membawa dampak pada kinerja yang tinggi pula.

Untuk mencapai kinerja yang optimal dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang handal. Perusahaan merasakan betapa pentingnya faktor tenaga kerja. Manusia sebagai salah satu sumberdaya mempunyai peranan penting dalam mendayagunakan sumber-sumber dalam organisasi. Memaksimalkan kemampuan yang ada pada karyawan harus terus menerus diupayakan agar tercapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Menurut Robbins (2002), faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya motivasi dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja

adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya.

Selain itu kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif dilingkungan perusahaan.

Kepuasan kerja akan diamati karena manfaat yang didapat, baik untuk karyawan maupun untuk perusahaan. Bagi karyawan diteliti tentang sebab dan sumber kepuasan kerja, serta usaha yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan bagi perusahaan penelitian dilakukan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Perusahaan pada dasarnya memiliki budaya perusahaan yang tertanam untuk menghasilkan kemantapan dan keamanan dalam mencapai tujuan perusahaan. Setiap pekerjaan telah didesain sedemikian rupa untuk dilaksanakan para pegawai yang telah dibekali keterampilan, *job description*, *job specification* dan *job analysis* yang jelas dengan berbagai prosedur yang tertanam disetiap anggota organisasi dalam suatu perusahaan.

Budaya perusahaan digunakan untuk membentuk karakter dan perilaku serta merupakan ciri khas perusahaan

dalam rangka pencapaian visi dan misi dan tujuan sebuah organisasi. Adanya perilaku yang khas inilah yang akan menjadi ciri khas suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Untuk membentuk sikap dan perilaku seseorang dalam suatu perusahaan, maka diperlukan suatu pedoman atau prinsip yang dianut dan dipahami

secara bersama-sama sehingga dapat menjadi landasan bagi para pegawai perusahaan didalam bertindak atau berperilaku didalam pekerjaan diperusahaannya.

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007 : 10).

Terbentuknya budaya organisasi biasanya berasal dari pendiri perusahaan. Pendiri perusahaan memiliki peran yang besar bagi awal terbentuknya budaya organisasi, karena visi dan misi organisasi yang bersangkutan tidak terlepas pada bagaimana nilai yang dianut pendiri. Pendiri organisasi tidak terkendala oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Struktur kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan oleh pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi.

Tradisi dan kebiasaan-kebiasaan umumnya terjadi pada suatu organisasi merupakan cikal bakal dari tumbuhnya budaya organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin puncak organisasi. Biasanya

cikal bakal tumbuhnya budaya organisasi dimulai dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi itu yang mana jika pemimpin memberikan contoh kebiasaan yang buruk seperti tidak disiplin, acuh tidak acuh terhadap pegawai, tidak pernah kontrol terhadap kinerja pegawai, akibatnya ada kemungkinan pegawai cenderung akan meniru perilaku demikian. Walaupun tidak semuanya demikian, paling tidak segala perilaku pemimpin akan menjadi cermin bagi pegawai untuk bersikap dan bertindak dalam melaksanakan tugas maupun dalam berinteraksi dengan sesama bahkan dengan atasannya.

Berdasar uraian di atas maka penelitian ini mempunyai tujuan, yaitu : untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi terhadap motivasi pada pegawai Bank BJB Cabang Surabaya; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada pegawai Bank BJB Cabang Surabaya; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada pegawai Bank BJB Cabang Surabaya; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada pegawai Bank BJB Cabang Surabaya; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada pegawai Bank BJB Cabang Surabaya; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada pegawai Bank BJB Cabang Surabaya; mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi secara tidak langsung

berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada pegawai Bank BJB Cabang Surabaya.

Terdapat penelitian terdahulu yang mempunyai tema selasar dengan penelitian ini, penelitian H. Teman Koesmono (2005). Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat efek langsung dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi, variabel motivasi terhadap kepuasan kerja, variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, variabel budaya organisasi terhadap kinerja, sedangkan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja.

## TINJAUAN TEORETIS

### Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002:36), kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan. Luthans (2006:243) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandangnya.

Menurut Susilo Martoyo (2000), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan, terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut As'ad (2004), kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan ini berarti konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

Menurut Gilmer (1966) dalam As'ad (2004), indikator kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen,

pengawasan, bagian intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

### Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P.M, 2004:67). Menurut Suyadi Prawirosentono (2008:20), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pendapat McClelland, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal itu karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Anwar P.M., 2004).

Indikator kinerja menurut Suyadi Prawirosentono (200:236) meliputi: a) jumlah pekerjaan, tingkat produktivitas karyawan, hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan; b) kualitas pekerjaan, pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan; c) pengetahuan atas tugas, pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; d) kerjasama, ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self-confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya; e) tanggung jawab, kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal

pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan; f) sikap kerja. *Judgement* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi; g) inisiatif, kehadiran dalam

rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan; h) keterampilan teknis, pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; i) kepemimpinan, kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilaikinerja seorang karyawan; j) komunikasi, kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya; k) administrasi, kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya; l) kreativitas, kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota

organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga berpengaruh terhadap pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007:10).

Menurut McShane, Steve. L. & Von Glinov, Marry Ann (2005) indikator budaya organisasi adalah:

#### a. Dimensi Budaya Pengendalian.

Budaya ini menilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk mempertahankan semua orang berjalan searah dan dibawah kendali.

#### b. Dimensi Budaya Kinerja

Budaya ini menilai kinerja individu dan organisasi dan berusaha untuk mencapai efektivitas dan efesiensi.

#### c. Dimensi Budaya Hubungan

Budaya ini menilai sifat pengasuhan dan kemanusiaan. Ini mempertimbangkan komunikasi terbuka, keadilan, kerja tim, dan pembagian bagian-bagian penting dalam kehidupan organisasi.

#### d. Dimensi Budaya Responsive.

Budaya ini menilai kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, termasuk kompetitif dan merealisasikan kesempatan baru.

### **Motivasi**

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins, 2002). Motivasi dalam diri karyawan sangat bermanfaat sekali bagi perusahaan, karena dengan adanya motivasi akan menimbulkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan

Gordon W, menyimpulkan ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Robbins, 2002).

McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

1) Kebutuhan akan prestasi (*Achievement Goals*). Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka berusaha keras untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata, namun mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan inilah yang disebut kebutuhan akan prestasi.

2) Kebutuhan kekuasaan (*Power Goals*). Kebutuhan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Orang-orang dengan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, mencoba untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan didalam situasi kompetitif, cenderung lebih peduli akan *prestise* atau gengsi.

3) Kebutuhan afiliasi (*Affiliation Goals*). Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Kebutuhan ini serupa dengan kebutuhan sosial dari Maslow.

## METODE PENELITIAN

Uji instrumen penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Analisis diskriptif adalah analisis data yang bersifat hitungan dengan menerapkan rumus statistik untuk pengujian data, teori, dan hipotesis. Analisis data kuantitatif adalah

analisis data yang berbentuk kata, kalimat dan gambar dari hasil penelitian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi kemudian diikhtisarkan (Sugiyono, 2004:169).

Penelitian ini dilakukan pada Bank BJB Cabang Surabaya dengan KCP dibawahnya yaitu KCP Klampis, KCP Merr, KCP Perak, KCP Gresik, KCP Sidoarjo, KCP Tropodo dan KCP Bukit Darmo Golf. Menurut Ferdinand (2011:215), populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai semesta penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai di bank BJB Cabang Surabaya.

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional stratified sampling*. Menurut Sugiyono (2007:118), teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional dan hasil perhitungan menurut *proportional stratified sampling* didapat 100 sampel yang diambil.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi responden berjumlah 100 orang didasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan. Berdasarkan jenis kelamin diketahui mayoritas responden adalah wanita yaitu sebanyak 58 orang (58%) dan sisanya sebanyak 42 orang (42%) adalah pria. Hasil ini diperoleh mayoritas wanita bekerja di *frontliner*.

Mayoritas responden berusia 21-30 tahun yaitu sebanyak 48 orang (48%), usia 31-40 tahun sebanyak 23 orang (23%), kemudian usia 41- 50 tahun sebanyak 15 orang (15 %) dan sisanya sebanyak 14 orang (14%) berusia 50-58 tahun. Dengan mayoritas karyawan berumur 20- 30 tahun

yang tergolong dalam umur yang produktif. Dengan demikian mereka bisa bekerja secara optimal untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden berpendidikan S1 73 orang (73,0%), berpendidikan D3 sebanyak 18 orang (18%), berpendidikan SMA 9 orang (9%). Hal ini menunjukkan pekerjaan membutuhkan keahlian lapangan seperti yang dipelajari pada pendidikan tingkat sarjana dikarenakan membutuhkan kompetensi didalam menghitung detail, menganalisis dan juga kemampuan memitigasi risiko yang ada.

Dari 100 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan budaya organisasi, tidak ditemukan responden (0%) yang memiliki budaya organisasi "sangat rendah", 1 orang (1%) tergolong "rendah", 19 orang (19%) tergolong "cukup", 63 orang (63%) tergolong "tinggi" dan sebanyak 17 orang (17%) tergolong "sangat tinggi". Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,7825. Nilai ini berada dalam rentang 3,40-4,19 yang berarti "tinggi". Ini menunjukkan tingkat budaya organisasi pada karyawan Bank BJB Cabang Surabaya tergolong tinggi. Hal ini berarti karyawan memiliki kemampuan, nilai, sikap dan minat terhadap pekerjaannya tinggi. Ini disebabkan karena karyawan memahami metode kerja dengan baik dan karyawan merasa menjalani pekerjaan yang menarik dan dapat dinikmati.

Dari 100 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan motivasi, ditemukan tidak ada responden (0%) yang memiliki motivasi "sangat rendah" dan "rendah", 23 orang (23%) tergolong "cukup", 56 orang (56%) tergolong "tinggi" dan sebanyak 21 orang (21%) tergolong "sangat tinggi". Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,8309. Nilai ini berada dalam rentang 3,40 / 4,19 yang

berarti "tinggi". Ini menunjukkan tingkat Motivasi pada karyawan Bank BJB Cabang Surabaya tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan karyawan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, karyawan juga dapat membangun kerja sama dengan sesama teman kerja.

Dari 100 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan kepuasan kerja ditemukan tidak ada responden (0%) yang mempunyai kepuasan kerja "sangat rendah", 4 orang (4%) kepuasan kerja "rendah", 23 orang (23%) kepuasan kerja "cukup", 62 orang (62%) kepuasan kerja "tinggi" dan sebanyak 11 orang (11%) kepuasan kerja "sangat tinggi". Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,6305. Nilai ini berada dalam rentang 3,40 / 4,19 yang berarti "tinggi". Ini menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya tergolong tinggi. Hal ini berarti karyawan merasa balas jasa kerja dari perusahaan/organisasi sesuai dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan.

Dari 100 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan kinerja, ditemukan 1 responden (1%) yang mempunyai kinerja "sangat rendah", 31 orang (31%) kinerjanya "rendah", 46 orang (46%) kinerjanya "cukup", 22 orang (22%) kinerjanya "tinggi" dan tidak ada orang (0%) kinerjanya "sangat tinggi". Nilai rata-rata diperoleh sebesar 2,7875. nilai ini berada dalam rentang 2,60/ 3,39 yang berarti "cukup tinggi". ini menunjukkan tingkat kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya tergolong cukup tinggi. hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum begitu paham tentang pekerjaannya, tidak sepenuhnya bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, namun ada upaya untuk terus berusaha memperbaiki kinerjanya agar menjadi lebih baik lagi.

Diperlukan adanya upaya untuk peningkatan kompetensi kerja dan juga kemampuan didalam meningkatkan *performance* pada masing-masing individu sesuai dengan penetapan target masing-masing pegawai.

- 1) Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Motivasi Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ )

adalah:

$H_0$  :  $\beta_1 = 0$ ; Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Motivasi karyawan.

$H_a$  :  $\beta_1 \neq 0$ ; Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Motivasi karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk budaya organisasi terhadap konstruk motivasi diperoleh koefisien *path* (*standardized regression weights*) sebesar 0,499 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R (*Critical Ratio*) sebesar 4,158 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,000. Karena nilai C.R = 4,158 > 1,96 maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi karyawan Bank BJB Cabang Surabaya (**Hipotesis 1 didukung**).

- 2) Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah:

$H_0$ :  $\beta_1 = 0$ ; budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_a$ :  $\beta_1 \neq 0$ ; budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk budaya organisasi

terhadap konstruk kepuasan kerja diperoleh koefisien *path* (*standardized regression weights*) sebesar 0,365 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R (*Critical Ratio*) sebesar 3,093 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,002. Karena nilai C.R = 3,093 > 1,96 maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya (**Hipotesis 2 didukung**).

- 2) Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah:

$H_0$  :  $\beta_3 = 0$ ; Motivasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

$H_a$  :  $\beta_3 \neq 0$ ; Motivasi secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Motivasi terhadap konstruk Kepuasan Kerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,325 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 2,538 dan  $p = 0,004$ . Karena nilai C.R = 2,538 > 1,96 maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya (**Hipotesis 3 didukung**).

- 4) Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk budaya organisasi terhadap konstruk Kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,305 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 2,801 dan  $p = 0,005$ . Karena nilai C.R = 2,801 < 1,96 maka  $H_0$  diterima pada taraf signifikan 5%, yang berarti budaya organisasi secara langsung berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya.

Ditemukan budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya, dengan koefisien *path* sebesar 0,305 (positif). Ini berarti bila budaya organisasi meningkat maka dapat diramalkan Kinerja karyawan akan meningkat pula dan sebaliknya menurunnya Budaya Organisasi akan menurunkan Kinerja karyawan (**Hipotesis 4 didukung**).

#### 5) Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah:

$H_0: \beta_6 = 0$ ; motivasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

$H_a: \beta_6 \neq 0$ ; motivasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Motivasi terhadap konstruk Kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,352 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 3,353 dan  $p = 0,000$ . Karena nilai C.R = 3,353 > 1,96 maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya.

Ditemukan motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya, dengan koefisien *path* sebesar 0,352 (positif). Ini berarti bila motivasi meningkat maka dapat diramalkan Kinerja karyawan akan meningkat pula dan sebaliknya menurunnya motivasi akan menurunkan Kinerja karyawan (**Hipotesis 5 didukung**).

#### 6) Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Rumusan Hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah:

$H_0: \beta = 0$ ; kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

$H_a: \beta \neq 0$ ; kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk kepuasan kerja terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,519 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 4,861 dan  $p = 0,000$ . Karena nilai C.R = 4,861 > 1,96 maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya (**Hipotesis 6 didukung**).

#### 2. Estimasi Pengaruh Tak Langsung

Hasil estimasi koefisien *path* pengaruh tak langsung atau *indirect effect* suatu konstruk terhadap konstruk lain, dengan program AMOS 16.0, disajikan pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Hasil Estimasi Koefisien Indirect Effect**

Path hubungan antarkonstruk	Indirect Effects	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Budaya organisasi	0,443	0,427	1,141
Motivasi	0,129	0,149	0,687

#### 7) Pengaruh Tak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah:

$H_0: \beta_1 = 0$ ; Budaya Organisasi secara tak langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

$H_a: \beta_1 \neq 0$ ; Budaya Organisasi secara tak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk budaya organisasi

terhadap konstruk kinerja, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,443 (positif). uji signifikansi *indirect effect* menggunakan prosedur *bootsrapping*, diperoleh *indirect effect* berkisar antara 0,427 / 1,141 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan budaya organisasi secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya.

Ditemukan budaya organisasi secara tak langsung melalui kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya, dengan koefisien *indirect effect* sebesar 0,272 (positif). Ini berarti bahwa bila budaya organisasi meningkat maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian akan meningkatkan Kinerja karyawan dan sebaliknya menurunnya budaya organisasi akan menurunkan Kepuasan Kerja yang kemudian akan menurunkan Kinerja karyawan (**Hipotesis 7 didukung**).

8) Pengaruh Tak langsung Motivasi terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol (H<sub>0</sub>) dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) adalah:

H<sub>0</sub>  $3\beta=0$ ; Motivasi secara tak langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

H<sub>a</sub>  $3\beta \neq 0$ ; Motivasi secara tak langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk motivasi terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,129 (positif) dan berkisar antara 0,149 / 0,687 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05.

Jadi dapat disimpulkan motivasi secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya.

Ditemukan bahwa Motivasi secara tak langsung melalui kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Surabaya, dengan koefisien *indirect effect* sebesar 0,092 (positif). Ini berarti bila motivasi meningkat maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya menurunnya Motivasi akan menurunkan kepuasan kerja yang kemudian akan menurunkan kinerja karyawan (**Hipotesis 8 didukung**).

## Pembahasan

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya dengan koefisien path sebesar 0,499 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi karyawan disebabkan oleh pimpinannya menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, perusahaan yang selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya, karyawan yang dapat bekerja samadengan baik dalam tim, karyawan dapat beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru, sehingga akan meningkatkan motivasi karyawan

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Bank BJB Cabang Surabaya dengan Koefisien Part sebesar 0,365 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya budaya organisasi

disebabkan oleh pimpinannya menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, karyawan melakukan pekerjaan secara terus menerus dan selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif, karyawan selalu diperlakukan secara adil oleh perusahaan, perusahaan yang memandang penting setiap karyawan lainnya, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kinerja**

Dalam Penelitian ini Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Bank BJB Cabang Surabaya dengan *Koefisien Path* sebesar 0,325 (positif). Hal ini berarti naiknya motivasi karyawan disebabkan oleh karyawan berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan cenderung membangun kerjasama dengan rekan kerjanya, sehingga akan meningkatkan Motivasi karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya dengan *Koefisien Path* sebesar 0,305 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya kinerja karyawan disebabkan oleh karyawan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, karyawan memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang relatif baru baginya, karyawan memiliki ketrampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga akan meningkatkan Kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Dalam penelitian ini motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang

Surabaya dengan *Koefisien Path* sebesar 0,352 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi disebabkan oleh karyawan berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Dalam penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya dengan *Koefisien Path* sebesar 0,519 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh karyawan dapat menjaga kesibukan sepanjang waktu, karyawan memiliki kesempatan untuk mengerjakan pekerjaannya sendiri, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya dengan koefisien *Indirect Effects* sebesar 0,443 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya budaya organisasi disebabkan oleh pimpinan dapat menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, karyawan melakukan pekerjaan secara terus menerus dan selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif, karyawan selalu diperlakukan secara adil oleh perusahaan, perusahaan yang memandang penting setiap karyawan lainnya, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## **Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian ini kepuasan kerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya dengan koefisien *Indirect Effects* sebesar 0,129 (positif). Hal ini berarti naiknya motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui motivasi disebabkan oleh karyawan berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri.

## **SIMPULAN**

Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi pada Bank BJB Cabang Surabaya. Dengan demikian hipotesis 1 berhasil didukung. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya. Dengan demikian hipotesis 2 berhasil didukung. Motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya. Dengan demikian hipotesis 3 berhasil didukung. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya. Dengan demikian hipotesis 4 berhasil didukung.

Motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya. Dengan demikian hipotesis 5 berhasil didukung. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya. Dengan demikian hipotesis 6 berhasil didukung. Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja

karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya. Dengan demikian hipotesis 7 berhasil didukung. Motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada Bank BJB Cabang Surabaya. Dengan demikian hipotesis 8 berhasil didukung.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andreas Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Cetakan Pertama. Amara Books. Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Armstrong, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa. PT Alex Media Komputindo. Jakarta.
- As'ad. 2004. *Psikologi Industr*. Edisi Keempat. Liberty, Yogyakarta.
- Eugene Mckene dan Nie Beech, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ANDI, Yogyakarta.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Garson, D.A. 2002. *Quantitative Research in Public Administration. An Online Text Book*. NC State University. PA 765  
<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa/765/path.htm>
- Hair, J.F. Jr, Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. (5<sup>th</sup> Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE. Yogyakarta
- H.Teman Koesmono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan

- KerjaSerta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 7, No. 2, September 2005 (171-188).
- Henry Simamora. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Kenny, D.A. 2001. SEM article download from <http://users.rcn.com/dakenny/>
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*. diterjemahkan Erly Suandy. Salemba Empat. Yogyakarta
- McClelland, D.C. 1992. *Motivational Configurations*. In smith, C.P. (Ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- McShane, Steve. L. & Von Glinov, Marry Ann. 2005. *Organizationnal Behavior*. Tirth Edition. Mc Graw-Hill.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. Kelompok Gramedia.
- Mueller, R. 1996. *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to LISREL and EQS*. Springer-Verlag New York, Inc.
- Purwanto, M. Ngalin. 2002. *Psikologi Pendidikan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Robbins, P. Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi*. Aplikasi. Jilid I PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Suad Husnan dan Heidjrachman. 1993. *Manajemen Personalialia*. Edisi Keempat. BPFE. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.