

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR
WILAYAH SEMARANG)**

Wagiman S.¹ dan Himawan Arif Sutanto²

¹Program Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng, Semarang

e-mail: ¹wagiman.gw@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Budaya organisasi, Komitmen kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang Sebanyak 100 orang karyawan diambil sebagai sampel dengan simple random sampling. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, adanya komitmen karyawan dan kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang maka perlu adanya pembinaan bagi karyawan untuk mampu bekerja dalam tim, peningkatan rasa tanggung jawab kepada perusahaan, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman serta menjalin komunikasi yang baik antar karyawan maupun atasan.

Kata Kunci: Budaya organisasi, komitmen kerja, kepuasan, kinerja karyawan, BRI

1. PENDAHULUAN

Kondisi perbankan di Indonesia Semester I tahun 2016, terbilang masih sehat, walaupun terjadi perekonomian yang bergejolak. Hal ini ditandai dengan adanya likuiditas perbankan yang tercermin melalui peningkatan AL/DPK dari 93,44% menjadi 97,40%. Kenaikan permodalan bank (CAR) dari 21,39% menjadi 22,56%, karena cara bank yang berbeda-beda dalam menyalurkan kredit di tengah lambatnya pertumbuhan ekonomi [1]. Kinerja keuangan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., secara nasional memiliki pangsa pasar yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan BNI dan Bank Swasta lainnya, seperti Bank Mandiri, BCA dan CIMB Niaga. Hal ini dapat dilihat dari total asset yang dimiliki Bank BRI lebih besar jika dibandingkan dengan ke empat bank terbesar lainnya. Begitu pula total kredit yang disalurkan periode bulan Juni 2016. Selain itu dana pihak ketiga memiliki posisi yang tertinggi jika dibandingkan dengan bank lainnya. Namun dilihat dari aspek permodalan Bank Mandiri yang masih lebih besar dibandingkan dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., secara nasional. Sedangkan kinerja keuangan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kanwil Semarang sedikit mengalami penurunan pada tahun 2015 [2]. Hal ini dapat dilihat dari dana pihak ketiga (DPK) mengalami penurunan. Demikian juga penyaluran kredit mengalami penurunan, sehingga berdampak terhadap perolehan laba pada tahun 2015. Upaya dalam meningkatkan kinerja keuangan bank adalah dengan melalui pengelolaan manajemen perbankan yang lebih baik. Oleh karena itulah diperlukan adanya peranan sumber daya manusia.

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan perbankan merupakan bagian yang terpenting sebab, dengan adanya sumber daya manusia akan dapat mempengaruhi kelancaran aktivitas bank dalam pencapaian tujuan, sehingga perlu ditunjang oleh adanya kualitas SDM, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya [3]. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam pencapaian tujuan bank. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja [4]

Kinerja karyawan merupakan bagian yang terpenting, dan berperan penting dalam pencapaian tujuan bank. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut [3] kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dihadapi oleh usaha sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal) atas kearifan kerja, hasil kerja dan pekerjaan itu sendiri. Hubungan kepuasan dengan kinerja karyawan lebih rumit ketimbang pernyataan sederhana bahwa kepuasan menimbulkan kinerja. Pendapat di atas menunjukkan bahwa tindakan dapat digeneralisasikan bahwa jika karyawan puas dalam pekerjaan, sudah pasti akan berkinerja tinggi [3], sehingga dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian [5] menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bank di Kalimantan Selatan, baik secara simultan maupun secara parsial. Sedangkan hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi [7]. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi bagi perusahaan merupakan faktor yang berperan penting dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian [8], menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian [9] menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank. Komitmen organisasi berkaitan dengan kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu [10]. Penelitian [11][12] menemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian [13] Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan riset gap penelitian sebelumnya maka yang menjadi masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi, komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.2 Budaya organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi [14]. Budaya organisasi yang kuat mendorong tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya organisasi menurut [15] merupakan nilai, moral, kepercayaan dan aturan-aturan yang telah eksis pada setiap anggota organisasi (atau pada setiap pihak yang berkepentingan terhadap suatu organisasi tertentu) untuk dijadikan dasar berpikir dan berperilaku dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai budaya suatu organisasi, dapat dilakukan dengan cara menilai suatu organisasi berdasarkan karakteristik-karakteristik budaya organisasi tersebut. Masing-masing dari karakteristik tersebut berada dalam suatu kontinum mulai dari yang rendah sampai tinggi. Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan atau *dominant culture* dan banyak subbudaya atau *subculture*.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota dalam organisasi [16]. Substansi atau akar budaya organisasi adalah karakteristik inti yang mengindikasikan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang melekat pada budaya organisasi. Karakter budaya organisasi menurut [17] yaitu: (1) dapat dipelajari, (2) Norma dan adat istiadat bersifat umum, (3) diimplementasikan tanpa disadari, (4) dapat dikontrol melalui mekanisme dan proses sosial, (5) laten, (6) menyesuaikan dengan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima, dan Seperti kebiasaan.

2.3 Komitmen Organisasi

Menurut [18] komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi. Komitmen merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Di samping itu juga mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi (bentuk) yaitu : *affective*, *normative*, dan *continuance commitment* [10]. *Affective Commitment* adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosional terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. *Continuance Commitment* adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. *Normative Commitment* merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara *psychological* terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan pengertian kepuasan itu sendiri, dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya, sikap positif bila puas atau sikap negatif bila tidak puas. Ketidakpuasan pegawai dapat dinyatakan dalam berbagai cara. Misalnya, berhenti bekerja, pegawai mengeluh, tidak patuh, atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kerjanya. Sementara kepuasan kerja merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh setiap pegawai di tempat kerjanya. Adanya pegawai yang puas membuat moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Untuk itu sudah menjadi keharusan bagi perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja para pegawainya. Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah pegawai untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain. Apabila pegawai di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, pegawai cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Pegawai yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding pegawai yang tidak puas.

Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja [19]. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan yang mana pegawai memandang pekerjaannya. Menurut [20] mengemukakan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan untuk dikerjakan. Sedangkan menurut [21] kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang ketrampilannya. Pengertian kepuasan kerja menurut [22] adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja menurut [23] adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

2.5 Kinerja Karyawan

Menurut [24] kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diproduksi dari fungsi-fungsi jabatan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pencapaian kinerja merupakan suatu proses yang memerlukan sejumlah sumber daya (*resources*) seperti : uang, orang, alat, waktu dan sebagainya. Menurut [23] kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, dan semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka akan semakin besar pula kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut [25] semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Hasil penelitian [8] menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_1 = Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang

2.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan

Komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan [26]. Komitmen dapat tercapai apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja atau kinerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian [12][27] menemukan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_2 = Komitmen kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang

2.6.3 Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Strauss dan Syales, seperti dikutip [21] kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagaimana dilakukan oleh [5] menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H₃ = Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari keseluruhan elemen yang akan ditarik kesimpulannya [28]. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Wilayah Semarang yang berjumlah 871 Karyawan. Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian, sehingga sampel dalam penelitian ini dapat ditentukan dengan menggunakan rumus slovin [3] sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{871}{1 + 871(0,1)^2} = 89,70 \approx 90$$

selanjutnya sampel pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria tersebut adalah masa kerja di atas 2 tahun pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kanwil Semarang.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Untuk menyamakan persepsi dalam penelitian ini maka diperlukan adanya definisi operasional variabel yaitu sebagai berikut:

- Budaya organisasi merupakan nilai, moral, kepercayaan dan aturan-aturan yang telah eksis pada setiap anggota organisasi (atau pada setiap pihak yang berkepentingan terhadap suatu organisasi tertentu) untuk dijadikan dasar berpikir dan berperilaku dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi [29] dengan indikator Inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail pekerjaan, perhatian pada hasil, perhatian pada manusia, perhatian pada tim, agresif, dan stabil [30]
- Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak kepada suatu organisasi dan keinginan untuk mempertahankan dirinya sebagai anggota dari suatu organisasi [18] dengan indikator komitmen afektif, komitmen *continuance*, komitmen normative [31]
- Kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya [22] dengan indikator: Pekerjaan itu sendiri, hubungandenganatasan, teman sekerja, promosi, gaji dan upah [32]
- Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dengan indikator :mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggungjawab [33]

3.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Analisis Regresi Linier Berganda. (*Multiple Linier Regression*). Analisis regresi berganda adalah alat untuk meramalkan nilai pengaruh dan membuktikan ada tidaknya hubungan kausal antara dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat [34] Secara matematis hubungan fungsional variabel dalam penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Budaya Organisasi

β_0 = Konstanta

X₂ = Komitmen Organisasi

$\beta_{1,2,3}$ = koefisien regresi

X₃ = Kepuasan Kerja

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Validitas dan reliabilitas Data

Menurut [35] instrumen dikatakan baik apabila memenuhi dua syarat, yaitu valid dan reliabel. Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing indikator dengan skor totalnya dengan kriteria jika nilai r hitung $>$ r tabel maka instrumen dinyatakan valid dan sebaliknya [34]. Uji reliabilitas data dapat dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach Alpha*. Jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar 0,6 maka data dinyatakan reliabel [34]. Hasil uji validitas dan reliabilitas data ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Validitas dan reliabilitas Data

Variabel	Item	r-hitung	<i>Cronbach Alpha</i>	Variabel	Item	r-hitung	<i>Cronbach Alpha</i>
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,448	0,795	Kepuasan Kerja (X3)	X3.1	0,581	0,842
	X1.2	0,278			X3.2	0,704	
	X1.3	0,686			X3.3	0,671	
	X1.4	0,712			X3.4	0,654	
	X1.5	0,669			X3.5	0,666	
	X1.6	0,611		Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,728	0,904
	X1.7	0,578			Y2	0,707	
Komitemen Organisasi (X2)	X2.1	0,515	Y3	0,722			
	X2.2	0,400	Y4	0,635			
	X2.3	0,506	Y5	0,769			
			Y6	0,731			
			Y7	0,552			
			Y8	0,728			

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa semua indikator mempunyai nilai r -hitung $>$ r -tabel (0,1966) dan nilai *Cronbach alpha* $>$ 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel.

4.2 Uji Normalitas Data

Berdasarkan uji normalitas data menunjukkan bahwa besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 1,165 dengan Asymp. Sig. (0,133) $>$ 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.3 Uji Asumsi Klasik

Agar diperoleh hasil estimasi yang terbaik dan tidak bias (*Best Linier Unbiased Estimation*) maka dilakukan uji asumsi klasik, diantaranya yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji Multikolinieritas dan uji Heteroskedastisitas. Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Tolerance. Bila nilai VIF mendekati 10 maka diduga terjadi multikolinieritas dan sebaliknya. Demikian juga bila menggunakan nilai tolerance lebih besar dari 0,1 maka dapat disimpulkan dalam data bebas dari multikolinieritas [36]. Uji Heteroskedastisitas, menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dalam penelitian ini uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan Uji Parkt, yaitu melakukan regresi terhadap Logaritma Residual Kuadrat terhadap variabel bebasnya. Jika nilai sig. $<$ 0,05 maka model yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari penyimpangan asumsi klasi Heteroskedastisitas dan sebaliknya [34]. Hasil uji multikolinieritas dan heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Uji Multikolinieritas		Uji Heteroskedastisitas dengan Park Test	
	Tolerance	VIF	t	t
Budaya Organisasi (X1)	0,497	2,011	-0,941	0,349
Komitmen Organisasi (X2)	0,495	2,021	0,632	0,529
Kepuasan Kerja (X3)	0,477	2,095	0,164	0,870

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan semua variabel bebas memberikan nilai VIF < 10 dan nilai Tolerance > 0,1 sehingga dapat disimpulkan model dalam penelitian ini bebas dari penyimpangan asumsi klasik Multikolinieritas. Demikian juga hasil uji heteroskedastisitas pada Tabel menunjukkan bahwa semua variabel bebas memberikan nilai sig. > 0.05 yang berarti model bebas dari penyimpangan asumsi klasik Heteroskedastisitas.

4.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi linier berganda penelitian ini disajikan pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Rangkuman Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,343	2,295		3,200	0,002
Budaya Organisasi (X1)	0,430	0,114	0,352	3,793	0,000
Komitmen Organisasi (X2)	0,486	0,193	0,235	2,523	0,013
Kepuasan Kerja (X3)	0,421	0,125	0,319	3,362	0,001
Variabel Terikat	: Kinerja Karyawan				
R ² Ajd	: 0,618				
F-hitung	: 49,018				
Sig. F	: 0,000				
N	: 90				

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat disusun persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 7,343 + 0,430X_1 + 0,486X_2 + 0,421 X_3$$

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa semua variabel bebas memberikan tanda yang positif sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi dan semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, serta tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

4.5 Pengujian Keباikan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh nilai R^2 *adjusted* sebesar 0,618 ini menunjukkan bahwa variasi kinerja Karyawan PT. Bank Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Semarang, dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebesar 61,8%. Sedangkan 38,2% dijelaskan faktor lainnya di luar model. Selanjutnya nilai F-hitung sebesar 49.018 dengan nilai probabilitas signifikansi $0,000 < 0,05$, hal ini berarti membuktikan bahwa model dalam penelitian ini fit dengan data, sehingga dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

5. PEMBAHASAN

5.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan nilai sig. $(0,00) < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis H_1 yang menyatakan "Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang" adalah diterima.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tak terlihat, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar setiap orang di dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalamnya. Terutama bagi orang baru, supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi para anggota organisasi. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi [14]. Manusia dengan budaya yang dimiliki dapat menentukan tinggi rendahnya nilai terhadap suatu sumber daya sehingga perlu meningkatkan sumber daya manusia itu sendiri [37]

Budaya organisasi yang kuat mendorong tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar

para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan [38]. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Untuk mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan [38]. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh [8] [11] [39] yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.2 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan nilai sig. $(0,013) < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis H_2 yang menyatakan “Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang” adalah diterima.

Komitmen merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Di samping itu juga mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen dalam suatu organisasi diharapkan adanya komitmen penuh terhadap organisasi, tidak sekedar ketaatan kepada berbagai ketentuan yang berlaku pada organisasi yang bersangkutan tetapi dalam organisasi mutlak perlu menanamkan keyakinan dalam diri pada karyawan bahwa dengan meningkatkan komitmen penuh pada organisasi, berbagai harapan, cita-cita dan kebutuhan para karyawan akan terwujud dan terpenuhi keinginannya.

Carsten dan Spector yang dikutip oleh [31] mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan berdampak pada karyawan akan tetap tinggal dalam organisasi dan akan selalu meningkatkan kinerjanya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan dengan karyawan yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen, dan rendahnya tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas tinggi [40] Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [5][11][41] yang menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan nilai sig. $(0,001) < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis H_3 yang menyatakan “kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah Semarang” adalah diterima.

Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja [42]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkap oleh [43] yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja menyebabkan adanya peningkatan atau penurunan kinerja karyawan sehingga karyawan yang puas akan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Apabila terdapat karyawan yang merasakan ketidakpuasan atas pekerjaannya akan menyebabkan kinerja menurun.

Penelitian [44] menyimpulkan bahwa kinerja karyawan tinggi ketika mereka merasa puas. Sebagaimana diungkapkan oleh Davis dalam [33] yaitu kepuasan yang tinggi akan memberikan suatu pilihan untuk menyokong (*favorableness*) atau tidak menyokong (*unfavorableness*) pada pekerjaannya. Pilihan tersebut akan mempengaruhi bagaimana karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya, apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan dikerjakannya. Penelitian [43] menemukan bahwa karyawan akan lebih puas jika mereka mendapatkan apa yang mereka harapkan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [5][45][46] menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, adanya komitmen

karyawan dan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian maka untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Wilayah maka perlu adanya pembinaan bagi karyawan untuk mampu bekerja dalam tim, peningkatan rasa tanggung jawab kepada perusahaan, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman serta menjalin komunikasi yang baik antar karyawan maupun atasan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] <http://www.bi.go.id>
- [2] Laporan BRI Kanwil Semarang, 2016
- [3] Sinambela, L.P. 2012. *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- [4] Zubair, M. Y. dan S. Chair, 2015. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Riset Manajemen ISSN 2302-01-0195*, pp. 29-38 *Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala*.
- [5] Mardiani, A. dan Maya S.D, 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 3, Nomor 3
- [6] Supriyanto, Y. 2015. *Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi*. Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015
- [7] Sunyoto, D. 2012. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dilengkapi dengan Budaya Organisasi Pengembangan Organisasi dan Outsourcing*. Cetakan Pertama. CAPS. Yogyakarta.
- [8] Suzanto, B. dan A. Solihin, 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Entrepreneurship*, Vol. 6 No. 2 Hal. 64-76,
- [9] Nurhalim, F.D.S. dan K.T. Sudarsih, 2015, "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember", *Artikel Ilmiah*. <http://repository.unej.ac.id>
- [10] Panggabean, M.S. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- [11] Giri, E. E, U. Nimran, D. Hamid, M.A. Musadieuq, 2016. The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, *Indonesia. International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)* Vol. 3, No. 04 (20-33)
- [12] Gunawan, I.. 2015. Pengaruh komitmen organisasional dan locus of control terhadap kinerja karyawan pada PT. Nikkatsu Electric Works Bandung. *Jurnal Management Undergraduate*.
- [13] Putrayana, Y. 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam Meningkatkan Kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama, Semarang. *Journal of Management*, Volume 2, No. 2 Maret 2016.
- [14] Killman, R. dan S. Marya, 2010. *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey Bass Publisher. San Fransisco.
- [15] Darsono dan T. Siswandoko. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Universitas Krisna-Dwipayana. Jakarta.
- [16] Greenberg, J dan R.A. Baron, 2010. *Behavior in Organizations*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- [17] Torang, S. 2013. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*, Alfabeta. Bandung.
- [18] Sudarmanto, 2010. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Pustaka Pelajar. Jakarta.
- [19] Rivai, V. dan S. Jauvani, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Perusahaan*. Cetakan Kedua. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- [20] Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Erlangga. Jakarta.
- [21] Handoko, T.H. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- [22] Robbins, S.P. dan T.A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Edisi Kedelapan. Jilid Dua. Prenhallindo. Jakarta.
- [23] Hasibuan, S.P.M, 2014. *Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kesebelas. Bumi Aksara. Jakarta
- [24] Sembiring, M. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Foskumedia. Bandung.
- [25] Moeljono, D. 2003. *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*, Penerbit : Elex Media Komputindo, Jakarta
- [26] Khaerul, Umam, 2010. *Perilaku Organisasi*. Penerbit : Pustaka Setia, Bandung
- [27] Widi, P.S. 2015. Pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil Balai Besar Wilayah Sungai Pemali-Juana. *Jurnal Manajemen Udimus*.
- [28] Indrawan, R. dan P. Yaniawati, 2014. *Metodologi Penelitian*. Refika Aditama. Bandung.

- [29] Darsono dan T. Siswandoko. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Universitas Krisna-Dwipayana. Jakarta.
- [30] Nawawi, U.I., 2015. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Prenada Media Group. Jakarta.
- [31] Sopiah. 2010. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Andi. Yogyakarta.
- [32] Suparno, E.W. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- [33] Mangkunegara, A.P. 2011. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. Refika Aditama. Jakarta.
- [34] Ghozali, I. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro. Semarang.
- [35] Arikunto, Suharsimi, 2014, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- [36] Gudjarati, D.N., 2012, *Dasar-dasar Ekonometrika*, Terjemahan Mangunsong, R.C., buku 2, Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta
- [37] Ardana, I.K., N.W. Mujiati, dan I.W.M. Utama, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- [38] Robbins, S.P. 2013. *Organization Theory Structure, Design and Applications*. Prentice-Hall International Inc. Singapore
- [39] Wanjiku, Njugi Anne dan Agusioma, Nickson Lumwagi (2014) "Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations". *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 4, Issue 11, November 2014.
- [40] Luthans, 2002. *Performance and Motivation*, Prentice Hall, New York.
Vrinda, NN dan N. A. Jacob, 2015. The Impact of Job Satisfaction on Job Performance, *International Journal in Commerce, IT & Social Sciences*, ISSN: 3394-5702, Vol. 2, Issue-2 February 2015.
- [41] Bernard C. Renyut, H. Basri Modding, Jobhar Bima, St. Sukmawati (2017) The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 19, Issue 11. Ver.III (November. 2017), PP 18-29. www.iosrjournals.org
- [42] Rivai, V. dan S. Jauvani, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Perusahaan*. Cetakan Kedua. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- [43] Donnelly, Jr. G. James dan M. Ivancevich, 2004. *Organizations: Behaviour, Structure and Process*, McGraw-Hill Companies Inc. Boston.
- [44] Awan, Abdul Ghafoor & Asghar, Iffat, 2014, Impact Of Employee Job Satisfaction On Their Performance. A Case Study Of Banking Sector In Muzaffargarh District, Pakistan. *Global Journal of Human Resource Management* Vol.2, No.4, pp.71-94, December 2014.
- [45] Inuwa, M, 2015. The Impact of Job Satisfaction, Job Attitude and Equity on Employee Performance. *The International Journal of Business & Management* (ISSN 2321-8916).
- [46] Javed, M, 2014. Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, ISSN 2164-4063, Vol. 4, No. 2