

# Budaya Organisasi Sebagai Faktor yang Berpengaruh dalam Menentukan Kinerja Karyawan dan Kualitas Layanan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

<sup>1\*</sup>Dito Wahyutomo, <sup>2</sup>Irawan Fakhruddin Mahali Zikri

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah Bengkalis, Bengkalis, Indonesia

<sup>1\*</sup>[dito1941@gmail.com](mailto:dito1941@gmail.com), <sup>2</sup>[irawanfma@gmail.com](mailto:irawanfma@gmail.com)

## ABSTRAK

Organisasi wajib untuk memahami dan mengerti budaya organisasi yang diterapkan secara jelas dan rinci, hal itu disebabkan budaya organisasi mempunyai ciri khas yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Tujuan dari penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank Mandiri Mikro Banking di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data diperoleh dengan teknik kuesioner. Responden dalam penelitian ini sebanyak 52 orang karyawan Bank Mandiri Mikro Banking di Kota Malang yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Penelitian ini mempunyai empat hipotesis dengan uji analisis menggunakan SEM PLS 4. Pada penelitian ini peneliti membahas yang berkaitan dengan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Didalam penelitian ini peneliti juga menambahkan indikator dari kualitas layanan pada indikator kinerja untuk mengukur kinerja karyawan dalam kaitannya dengan kualitas layanan Bank Mandiri Mikro Banking di Kota Malang. Hasil dari uji analisis didalam penelitian ini, hipotesis pertama budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hipotesis kedua budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis ketiga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis keempat budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari hasil penelitian ini juga dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dalam kaitannya dengan kualitas layanan di Bank Mandiri Mikro Banking di Kota Malang sudah sangat baik.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Kualitas Layanan

## PENDAHULUAN

Didalam dunia perbankan, pelayanan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan nasabah serta meningkatkan citra perusahaan. Bank adalah perusahaan penyedia jasa keuangan karenanya sangatlah tergantung pada pelanggan atau nasabah yang menggunakan jasanya. Di era serba digital sekarang ini merupakan era dengan tingkat persaingan yang ketat bagi dunia perbankan, ditengah tuntutan untuk dapat terus tumbuh serta tekanan untuk bisa meningkatkan profit agar bisa menunjukkan kinerja positif. Keadaan tersebut menjadi semakin berat karena saat ini produk-produk yang ditawarkan perbankan di Indonesia sebagian besar sama, sehingga persaingan dalam dunia perbankan ada di level pelayanan. Semakin baik pelayanan, maka masyarakat lebih tertarik menjadi nasabah. Kunci sukses dalam persaingan di dunia perbankan bukan terletak pada bunga (harga) akan tetapi terletak pada distribusi pelayanan untuk menciptakan nasabah yang loyal. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan kerjasama yang baik dari semua anggota karena kerjasama yang baik dapat diwujudkan melalui komunikasi

yang baik. Bagi institusi yang bergerak di bidang jasa pelayanan publik, kepuasan nasabah adalah hal yang sangat mutlak, namun tak dapat disangkal dalam operasional kerja sehari-hari berbagai hambatan komunikasi selalu saja muncul, seperti hambatan teknis dan struktur. Tentunya hambatan-hambatan ini jika dibiarkan terus menerus pada akhirnya akan sangat mengganggu operasional kerja, yang berujung pada bentuk pelayanan kepada nasabah yang juga sudah pasti buruk. Peranan karyawan dalam organisasi perbankan mempunyai kedudukan yang sangat strategis. Pemenuhan tuntutan itu sangat tergantung kepada karyawan bank sebagai ujung tombak pelayanan perbankan kepada masyarakat.

Budaya organisasi adalah aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam suatu perusahaan, mengacu kepada abstraksi seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian suatu bisnis. Budaya organisasi juga akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi dan pemberdayaan pegawai di suatu organisasi. (Ferdian *et al.*, 2020) Komitmen organisasi merupakan kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. (Sidik *et al.*, 2021)

Kepuasan kerja sebagai sebuah sikap karyawan yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi dimana mereka bekerja. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang lebih puas menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Kepuasan juga terkait dengan pemenuhan kebutuhan hidup. Karyawan yang merasa terpenuhi kebutuhannya akan mempersepsikan diri mereka sebagai karyawan yang memiliki kepuasan atas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. (Suryawan & Salsabilla, 2022)

(Ferdian *et al.*, 2020) Budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi para karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Penelitian yang dilakukan oleh (Suryati *et al.*, 2022). Budaya organisasi yang sesuai dengan nilai dan norma yang menjadi landasan di sebuah organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan hal tersebut bisa terjadi karena karyawan merasa bahwa budaya organisasi tempat karyawan bekerja memiliki budaya organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kurrata *et al.*, 2023), (Asniwati & Firman, 2023), (Saputra *et al.*, 2024), (Handriyani *et al.*, 2024), (Kusumaningrum & Fauziyanti, 2024) sama-sama melakukan penelitian di sector jasa keuangan yaitu bank tetapi penelitian yang sebelumnya, indikator kinerja karyawan hanya berfokus pada kinerja karyawan terhadap organisasi belum berfokus pada kualitas layanan karyawan terhadap nasabah. Maka dari itu didalam penelitian ini kami ingin menambahkan indikator kualitas layanan pada indikator kinerja karyawan agar kami dapat mengetahui bagaimana kinerja karyawan di dalam organisasi serta kinerja karyawan dalam kaitannya dengan kualitas layanan karyawan terhadap nasabah.

Bank sebagai penyedia jasa layanan keuangan selain harus memperhatikan kinerja karyawannya juga harus menerapkan layanan yang baik dan berkualitas akan memenuhi harapan pelanggan atau nasabah dengan cara yang kompetitif dan ekonomis. Peningkatan kinerja karyawan untuk kualitas layanan dapat dilakukan dengan meningkatkan proses operasional yang meliputi identifikasi masalah secara cepat, tepat dan sistematis. Ketika pelanggan atau nasabah merasa puas dengan suatu produk atau layanan yang dihasilkan dan dilakukan sejak pertama kali dan yang akan berlanjut maka akan berdampak positif pada pelanggan atau nasabah. Jika kualitas layanan yang diberikan oleh bank sebagai penyedia jasa layanan keuangan semakin baik maka keterikatan nasabah terhadap bank akan semakin tinggi. (Arifin & Rachma, 2019).

## TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Menurut Edgar Schein dalam (Luthans 2006), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Meskipun terdapat sejumlah masalah ketidaksetujuan berkaitan dengan konsep budaya organisasi, kebanyakan definisi, termasuk yang sebelumnya, mengakui pentingnya norma dan nilai yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi sebagai system bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh sebab itu, diharapkan bahwa para individu-individu yang mempunyai latar belakang berbeda atau berada pada tingkat yang tidak sama di dalam organisasi dapat mengerti budaya organisasi dalam artian yang sama. (Koesmono, 2015). Budaya merupakan berbagai interaksi dari sebuah ciri atau kebiasaan yang dapat mempengaruhi sekumpulan orang dalam lingkungan. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus dibuat, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui sosialisasi secara bertahap namun terukur dan terstruktur. (Octaviana, 2012)

Budaya organisasi ialah sesuatu daya social yang terlihat, yang dapat menggerakkan banyak orang dalam organisasi tersebut dalam melaksanakan kegiatan, dengan cara tidak sadar. Setiap anggota organisasi menekuni kebiasaan yang legal didalam organisasi tersebut. (Sutrisno, 2015).

Budaya organisasi telah diartikan sebagai kepribadian suatu organisasi, tetapi sesungguhnya jauh lebih dari pada itu. (schein, 2011), seorang pakar dalam budaya organisasi telah mengartikan secara lebih formal yaitu pola asumsi dasar yang telah ditemukan oleh suatu kelompok tertentu, ditemuka atau dikembangkan untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi yang telah berfungsi dengan baik untuk dianggap berlaku dan arena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, memikirkan dan merasakan masalah-masalah ini.

(Robbins, 2010) karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi adalah:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko: sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail: sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil: sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi terhadap tim: Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukan bukan individu.
- 5) Orientasi orang: Sejauh mana keputusan manajemen dalam memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
- 6) Keagresifan: Sejauh aman orang-orang itu agresif dan kompetitif, dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan: Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukan pertumbuhan.

### Kepuasan Kerja

(Kreitner & Kinicki, 2001) kepuasan kerja merupakan respon *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. (Martoyo, 2004) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang

memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan ini, baik berupa “finansial” maupun yang “non finansial”.

(Robbins & Judge, 2013) kepuasan kerja menggambarkan pandangan yang positif terhadap suatu pekerjaan, yang dihasilkan dari penilaian terhadap karakteristiknya. Selain itu kepuasan kerja juga merupakan respon efektifitas atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai akibat dari pandangan karyawan tentang seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting.

(Robbins, 2015) kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan lebih memilih pekerjaan yang menantang secara mental dalam menyediakan kesempatan untuk menggunakan keterampilan serta kemampuan karyawan, menawarkan berbagai tugas, memberikan kebebasan dan memberikan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Tingkat kepuasan atau ketidakpuasan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan mengalami perlakuan yang baik atau tidak baik dalam sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik dan berprestasi atas pekerjaan yang telah menjdai tanggung jawabnya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

(Luthans, 2014) menyebutkan bahwa ada lima dimensi penting dalam pekerjaan di mana orang akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri, dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Nilai pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan bagi karyawan.
- 2) Gaji/upah, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Pemberian imbalan finansial yang dirasakan adil oleh karyawan merupakan faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja.
- 3) Kesempatan promosi, peluang peningkatan karier atau level jabatan yang juga dipandang sebagai kesempatan untuk berkembang dalam organisasi. Peluang tersebut memiliki dampak yang bervariasi terhadap kepuasan kerja, karena promosi juga memberikan dampak pada peningkatan imbalan dan status seseorang.
- 4) Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Supervisi juga merupakan sumber kepuasan yang cukup penting.
- 5) Rekan kerja, tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Sifat dari rekan kerja ini akan berdampak terhadap kepuasan kerja.

### **Kinerja Karyawan**

Landasan yang penting bagi sebuah organisasi yang sesungguhnya adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka keseluruhan organisasi beserta semua bagian yang ada didalamnya tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan atau manajer. (Wibowo, 2015) kinerja karyawan merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi . kesuksesan suatu perusahaan dapat dikukur dari kinerja karyawannya. Oleh sebab itu setiap perusahaan perlu memikirkan strattegi yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Proses peningkatan kinerja karyawan memerlukan perencanaan dan tindakan yang terencana dengan baik dalam kurun waktu tertentu. Organisasi harus memiliki strategi yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Perencanaan diperlukan agar proses peningkatan kinerja dapat berjalan dengan efektif.

Kinerja adalah hasil pekerjaan dalam kualitas dan jumlah yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kewajibannya sebagai seorang karyawan yang bekerja didalam organisasi sesuai dengan beban kewajiban yang diberikan kepadanya. Nurjaya et al, (2021). Kinerja adalah fungsi untuk prestasi yang diwujudkan dengan kemampuan yang perlu melakukan tanggung jawab, sehingga dapat dibentuk suatu kondisi hasil kerja karyawan. (Azhari & Supriyatin, 2020)

(Bernadin & Russel 1997), mengajukan tiga kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja :

- 1) *Quality* (kualitas), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity* (kuantitas), merupakan jumlah yang dihasilkan, misalkan jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3). *Timeliness* (ketepatan waktu), adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

### Kualitas Layanan

(Kotler, 2013) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering.

Kemampuan perusahaan dalam memberikan kualitas layanan kepada konsumen merupakan salah satu factor keberhasilan perusahaan. Kualitas layanan jasa merupakan evaluasi kognitif konsumen saat penyerahan prosuk atau jasa perusahaan. Pelayanan merupakan faktor yang amat penting khususnya bagi perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Dimana hal ini fisik produk biasanya ditunjang dengan berbagai macam inisial produk. Adapun inti produk yang dimaksud biasanya merupakan jasa tertentu. Oleh karena itu pentingnya mengetahui secara teoritis tentang batasan, pengertian dan faktor-faktor yang mempengaruhi dari pada pelayanan itu sendiri. Pelayanan pelanggan ini sangat penting artinya bagi kehidupan suatu perusahaan, karena tanpa pelanggan, maka tidak akan terjadi transaksi diantara keduanya. Untuk itu kegiatan pelayanan perusahaan haruslah berorientasi pada kepuasan pelanggan. (Kotler & Keller, 2016)

Kualitas pelayanan merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam memenuhi harapan konsumen. Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk mmenuhi keinginan pelanggan. ( Wijaya, 2011) dimensi kualitas pelayanan terdiri dari lima dimensi pokok yang terdiri dari *reliability*, *responsiveness*, *assurance* (yang mencakup *competence*, *courtesy*, *credibility*, dan *security*), *empathy* (yang mencakup *access*, *communication* dan *understanding the customer*), serta *tangible*. Penjelasan kelima dimensi untuk menilai kualitas pelayanan tersebut adalah:

1. *Tangibles* (bukti fisik); meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi serta kendaraan operasional. Dengan demikian bukti langsung/wujud merupakan satu indikator yang paling konkrit. Wujudnya berupa segala fasilitas yang secara nyata dapat terlihat.
2. *Reliability* (kepercayaan); merupakan kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan. Menurut Lovelock dalam Zeithaml dan Bitner (2003: 118), *reliability to perform the promised service dependably, this means doing it right, over a period of time*. Artinya, keandalan adalah kemampuan untuk menampilkan pelayanan yang dijanjikan secara tepat dan konsisten. Keandalan dapat diartikan mengerjakan dengan benar sampai kurun waktu tertentu. Pemenuhan janji pelayanan yang tepat dan memuaskan meliputi ketepatan waktu dan kecakapan dalam menanggapi keluhan pelanggan serta pemberian pelayanan secara wajar dan akurat.
3. *Responsiveness* (daya tanggap); yaitu sikap tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan dengan cepat. Kecepatan pelayanan yang diberikan merupakan sikap tanggap dari petugas dalam pemberian pelayanan yang dibutuhkan. Sikap tanggap ini merupakan suatu akibat akal dan pikiran yang ditunjukkan pada pelanggan.
4. *Assurance* (jaminan); mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki pegawai, bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan. Jaminan

adalah upaya perlindungan yang disajikan untuk masyarakat bagi warganya terhadap resiko yang apabila resiko itu terjadi akan dapat mengakibatkan gangguan dalam struktur kehidupan yang normal.

5. *Emphaty* (empati); meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan. Empati merupakan *individualized attention to customer*. Empati adalah perhatian yang dilaksanakan secara pribadi atau individu terhadap pelanggan dengan menempatkan dirinya pada situasi pelanggan.

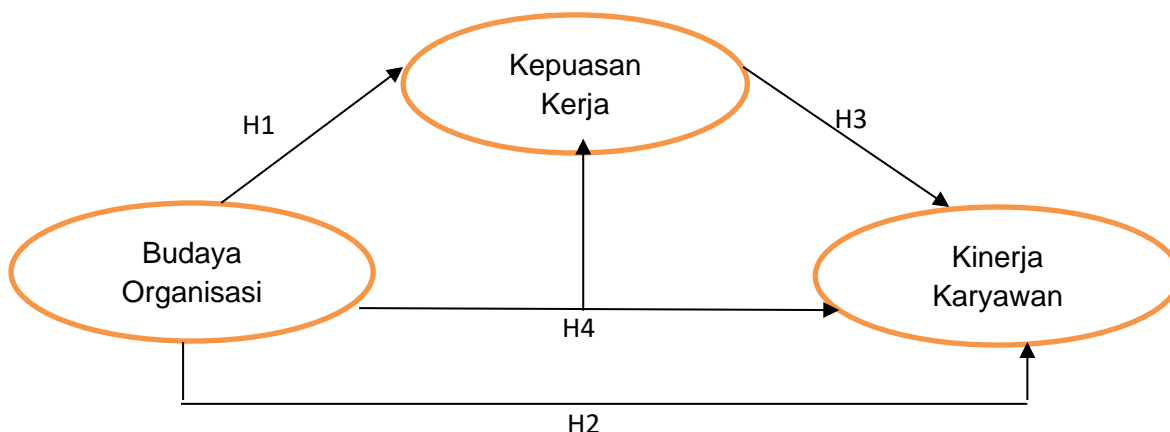
### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatoris dengan pendekatan *positivist research* atau pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variable. Variable-variabel ini diukur biasanya dengan instrument-insterumen penelitian sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik (Sugiono,2019).

Lokasi penelitian ini dilakukan di Bank Mandiri Mikro Banking di Kota Malang. Alasan pengambilan lokasi tersebut karena lokasi tersebut memungkinkan untuk memperoleh data yang menyangkut penelitian yang akan dilakukan yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan dan kualitas layanan.

Populasi dan sampel didalam penelitian ini berjumlah 52 orang karyawan yang berinteraksi langsung dengan nasabah.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square*) / PLS untuk menguji hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *software* Smart PLS 4.0 untuk menguji hubungan antar variable.

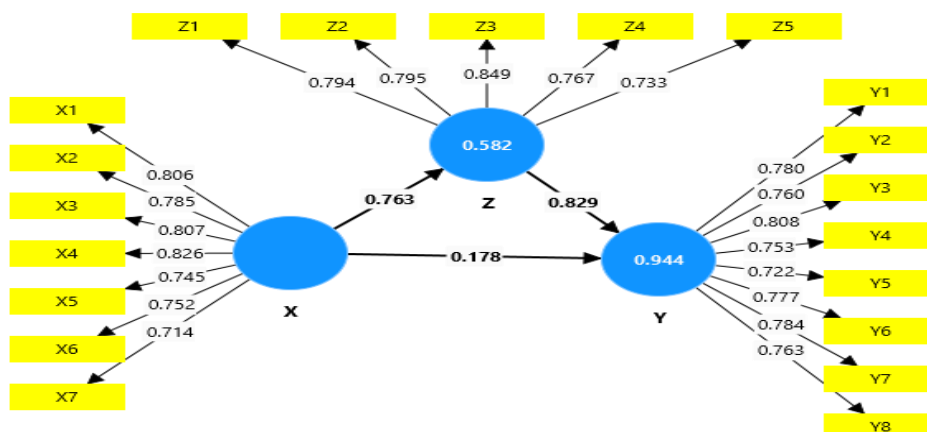


**Gambar 1. Kerangka Teori**

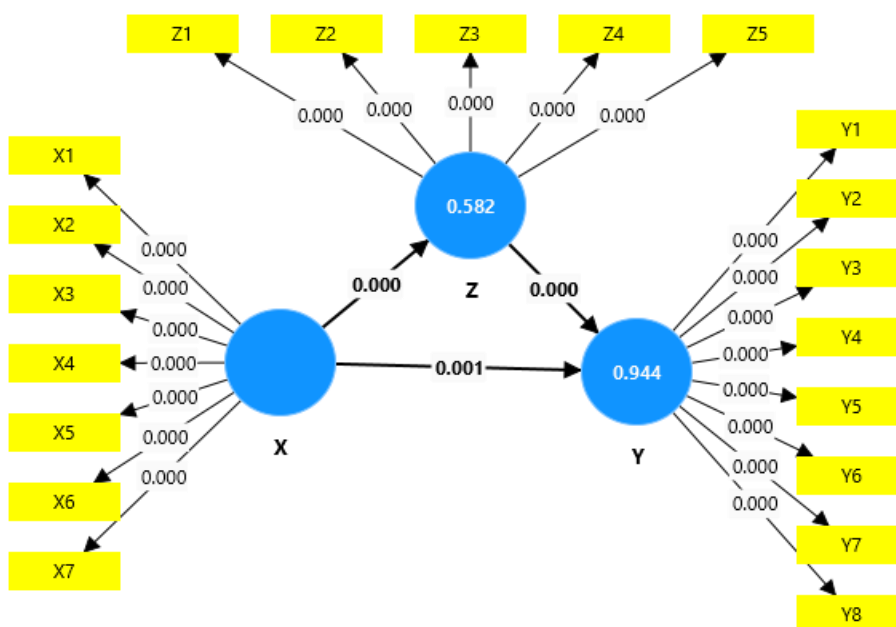
#### Hipotesis

1. Hipotesis 1 :Budaya Organisasi Berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2. Hipotesis 2 :Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3. Hipotesis 3 :Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4. Hipotesis 4 :Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

### HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Diagram Jalur Inner Model SEM PLS



Gambar 3. P-Value

R-Square ( $R^2$ )

Tabel 1. R-Square Adjusted

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,944	0,941
Kepuasan Kerja	0,582	0,573

Sumber : Data Primer diolah 2024

Nilai R - Square sebesar 0,944 yang artinya untuk konstruk kinerja karyawan yang berarti bahwa Budaya Organisasi mampu menjelaskan varians kinerja karyawan sebesar 94,4%.. Sedangkan kepuasan kerja memberikan nilai R-Square 0,582 yang berarti bahwa budaya organisasi mampu menjelaskan varians kepuasan kerja sebesar 58,2%

## F-Square

**Tabel 2. F- Square**

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
Budaya Organisasi		0,235	1,390
Kinerja Karyawan			
Kepuasan Kerja		5,099	

Sumber : Data Primer diolah 2024

Variable budaya organisasi terhadap kinerja memiliki nilai 0,235 maka efek yang sedang dari variable budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variable budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai 1,390 maka efek yang besar dari variable budaya organisasi terhadap Variabel kepuasan kerja. Sedangkan variable kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai 5,099 maka efek yang besar dari variable kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

**Tabel 3. Outer Loading (Measurement Model)**

Original Sampel	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistic T statistics ( O/STDEV )	P Values
0,806	0,803	0,057	14,102	0,000
0,785	0,784	0,053	14,807	0,000
0,807	0,806	0,048	16,848	0,000
0,826	0,824	0,044	18,980	0,000
0,745	0,740	0,063	11,797	0,000
0,752	0,746	0,061	12,301	0,000
0,714	0,708	0,066	10,744	0,000
0,780	0,776	0,064	12,168	0,000
0,760	0,759	0,061	12,398	0,000
0,808	0,809	0,043	18,688	0,000
0,753	0,751	0,079	9,485	0,000
0,722	0,721	0,075	9,587	0,000
0,777	0,774	0,071	10,946	0,000
0,784	0,784	0,055	14,185	0,000
0,763	0,760	0,056	13,682	0,000
0,794	0,790	0,067	11,819	0,000
0,795	0,795	0,052	15,238	0,000
0,849	0,850	0,036	23,647	0,000
0,767	0,763	0,080	9,624	0,000
0,733	0,729	0,079	9,224	0,000

Sumber : Data Primer diolah 2024

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa nilai *outer loading* sudah memenuhi criteria dari *convergent validity* dan dapat dinyatakan valid..

**Tabel 4. Cronbach Alpha & Composite Reliability**

	Cronbach Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_b)	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,891	0,895	0,914	0,604
Kinerja Karyawan	0,901	0,903	0,920	0,591
Kepuasan Kerja	0,848	0,852	0,891	0,622

Sumber: Data Primer diolah 2024

Berdasarkan table 4 menunjukkan bahwa semua konstruk telah memenuhi kriteria cronbach alpha dan composite reliability yang nilai lebih dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik

**Tabel 5. Uji Hipotesis**

	Hipotesis	Original Sample (O)	P-Value	T. Statistik	Kesimpulan
H1	Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	0,763	0,000	3,266	Diterima
H2	Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan	0,178	0,001	19,485	Diterima
H3	Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,829	0,000	17,919	Diterima
H4	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja	0,632	0,000	12,672	Diterima

Sumber: Data Primer diolah 2024

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui nilai korelasi sebesar 0,763, nilai T Statistik sebesar  $3,266 > 1,96$  dan nilai P value  $0,001 < 0,05$  artinya, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung pendapat (Robbins, 2006) bahwa suatu budaya organisasi faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi didalam perusahaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini didukung hasil empiris penelitian (Kalsum et al,2022), (Inayah & Rohmah Nur Siti, 2021), (Hariyanto et al., 2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan dapat berpengaruh positif dan negative terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang baik mampu mendorong kepuasan kerja kearah yang lebih baik.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui nilai korelasi sebesar 0,178, nilai T Statistik sebesar  $19,485 > 1,96$ , dan nilai P Value  $0,000 < 0,05$  artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini didukung pendapat (Robbins, 2006) dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang sesuai 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, kemandirian, 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. Jika pemimpin dan semua karyawan mempunyai keyakinan yang sama maka dipercaya perusahaan akan berhasil. Kesamaan visi, misi dan keyakinan diantara anggota organisasi menunjukkan kuatnya budaya organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bisma Ayodha Kurniawan Putra et al., 2023), (Febriani & Ramli, 2023), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui nilai korelasi sebesar 0,829, nilai T Statistik sebesar  $17,919 > 1,96$ , dan nilai P Value  $0,000 < 0,05$  artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini didukung pendapat (Robbins 2006) ada beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yaitu : pekerjaan yang secara mentalitas memberikan tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung. Pekerjaan yang memberikan tantangan adalah pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Penghargaan yang layak adalah keinginan karyawan terhadap sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan dan sejalan dengan harapan mereka. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai.

Hasil penelitian ini juga didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Widayati et al., 2021), (Suryadi & Karyono, 2022), (Suryawan & Salsabilla, 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan dan tidak kepuasan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan mengalami perlakuan yang baik atau tidak baik dalam sebuah perusahaan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin baik kinerja karyawannya.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui nilai korelasi sebesar 0,632, nilai T Statistik sebesar  $12,672 > 1,96$ , dan nilai P Value  $0,000 < 0,05$  artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Adhiguna & Hartono,

2023), (Kurniawan et al., 2023), (Rusidarma Putra et al., 2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang baik dan sesuai dapat mempengaruhi kinerja karyawan apabila didukung oleh kepuasan kerja karyawan yang tinggi.

### KESIMPULAN

Pada penelitian ini peneliti membahas hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Bank Mandiri Mikro Banking di kota Malang. Hasil analisis dari penelitian ini adalah:

1. Di dalam penelitian ini budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi yang baik didukung dengan kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan
5. Didalam penelitian ini kami menambahkan indikator kualitas layanan pada indikator kinerja untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan yang berkaitan dengan kualitas layanan terhadap nasabah. Bila ditinjau dari hasil keseluruhan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam kaitannya dengan kualitas layanan di Bank Mandiri Mikro Banking di kota Malang sudah sangat baik.

### REFERENSI

- Adhiguna, H., & Hartono, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Impresi Indonesia*, 2(8), 743–758. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i8.3413>
- Agustini, Fauziah, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Asniwati, A., & Firman, A. (2023). Efek Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 176–183. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2595>
- Arifn, M. R., Rachma, N., & Slamet, A. R. (2019). Pengaruh Nilai Pelanggan Dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Di Bukalapak. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 8(10), 108–123. <http://www.riset.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/2348>
- Azhari, R., & Supriyatn, S. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 9(6).
- Bernadin, John H. & Joyce E.A. Russel.1997. *Human Resource Managament : an Experiential Approach*. New York : McGraw-Hill.
- Bisma Ayodha Kurniawan Putra, Syadzalina Bilqis, & Catharina Aprilia Hellyani. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 162–170. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i2.1883>
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309–320. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Ferdian, A., Alya, D., & Devita, R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. In *Jurnal Penelitian Ipteks* (Vol. 5, Issue 2).
- Handriyani, R., Ganarsih, R. L., & Maulida, Y. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen DayaSaing*, 25(2), 118–129. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v25i2.21780>

- Hariyanto, H., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Rs Aisyiyah Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(4), 277–289. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v5i4.530>
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>
- Ilahi, D. K., Mukzam, M. D., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan komitmen organisasional. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 44(1).
- Inayah, N., & Rohmah Nur Siti. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Islami Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Koppontren. *Jurnal Ekonomi Syariah Darussalam*, 2(2), 60–80.
- Kalsum, U., Harlen, H., & Machasin, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada Perawat Rsia Eria Bunda Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1), 5.
- Koesmono, H. T. (2015). Influence of the factors of personality, motivation, job satisfaction to the organizational commitment and influence of motivation, job satisfaction, organizational commitment to performance of broadcaster of national private radio broadcast in Surabaya. *European Journal of Business and Management*, 7(32), 50-59
- Kotler, Philip., Keller, K. L. (2013) *Manajemen Pemasaran*. Jilid Kedua. Jakarta: Erlangga
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 16th Edition. Ohio: Pearson
- Kreitner R, & Kinicki, A., (2001). *Organizational behavior*. Fifth Edition, International Edition, Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Kurrata, Suprayetno, D., & Ekonomi, F. (2023). *ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( studi Pada Bank NTB Syariah Cabang Mataram )*.
- Kurniawan, D. A., Gumilar, I. R., & Rahmat, N. A. (2023). Implementasi Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Business Management Journal*, 19(2), 173–185. <http://journal.ubm.ac.id/index.php/business-management>
- Kusumaningrum, F., & Fauziyanti, W. (2024). Pengaruh Self Efficacy, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan BPD Bank Jateng KCP Temanggung. *HUMANIS: Human Resources Management and Business Journal*, 1(1), 22–30. <https://doi.org/10.33830/humanis.v1i1.7062>
- Luthans, F. (2014). *Perilaku Organisasi*. Andi. Yogyakarta.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa : Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9-25.
- Nurjaya, N., Sunarsi, D., Effendy, A. A., Teriyan, A., & Gunartin, G. (2021). Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kota Bogor. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 172. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9086>
- Octaviana, n. (2012). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada pt. mirota kampus di yogyakarta. (*Doctoral Dissertation, UPN" Veteran" Yogyakarta*). 8(3), 11-15.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen* Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. & Timothy A Judge (2017). *Organizational Behavior*, 17th edition. The United States of America: Pearson.
- Robbins, S.P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Benyamin Molan. PT Indeks
- Rusidarma Putra, A., Sukmawati, S., Desriyati, W., Dewi, I. N., Bina Bangsa, U., Tinggi, S., & Dumai, T. (2023). The Role of Organizational Culture, Motivation, and Transformational

- Leadership Style on Employee Performance With Job Satisfaction as An Intervening Variable In The Production Divison of PT. Dover Chemical Peran Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepem. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 1389–1396. <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Saputra, P., Mayasari, E., & Yakin, I. (2024). *Studi Kepemimpinan Transaksional Dan Pengembangan Karir Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Bri Corporate University Ragunan*. 4, 3178–3192.
- Schein, E. H. (2011). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass
- Setiawan, E. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Prima Ekonomika*, 9(1).
- Sidik, R. F., Hermawati, J., & Kurniawan, S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bento Kopi Yogyakarta. *Widya Manajemen*, 3(1), 86–96. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i1.1227>
- Suryadi, S., & Karyono, K. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja Karyawan PT. Keihin Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 85–95. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.563>
- Suryati, Nyoto, & Sudarno. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Yayasan Prajnamitra Maitreya Pekanbaru. *Jurnal Maitreyawira*, 3(1), 36–47. <https://maitreyawira.e-journal.id/jm/article/view/50/56>
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Sutrisno. H. Edy. (2015). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Widayati, C., Magito, & Triana, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(1), 15–25. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v1i1.6>
- Wijaya, T. (2011). *Manajemen Kualitas Jasa*. Edisi 1. PT Indeks, Jakarta