

PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), TBK CABANG PEKANBARU SUDIRMAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Revina Handriyani¹⁾, Raden Lestari Ganarsih²⁾, Yusni Maulida³⁾
^{1,2,3} Universitas Riau

Abstract

The banking industry is currently experiencing very rapid development. This makes every company must prepare reliable human resources. In order to be able to compete in the industry, it is necessary to have good human resource management so that the performance expected by the company can be delivered by its employees. This study took a sample of 115 employees. The variables used are Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction and Performance. This study used quantitative methods and data were analyzed using Structural Equation Modeling analysis. The results of the study show that motivation has a significant effect on job satisfaction. Organizational culture has a significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a significant effect on employee performance. motivation has a significant effect on employee performance through job satisfaction. Organizational culture has a significant effect on employee performance through job satisfaction

Keywords: *Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction and Performane*

Abstrak

Industri perbankan saat ini mengalami perkembangan yang sangat cepat. Hal ini menjadikan setiap perusahaan harus menyiapkan sumber daya manusia yang handal. Agar mampu bersaing di industri tersebut, perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga kinerja yang diharapkan oleh perusahaan mampu dihadirkan oleh karyawannya. Penelitian ini mengambil Sampel sebanyak 115 karyawan. Variabel yang digunakan adalah Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan data dianalisis dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: *Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja*

PENDAHULUAN

Industri perbankan saat ini mengalami perkembangan yang sangat cepat. Hal ini menjadikan setiap perusahaan harus menyiapkan sumber daya manusia yang handal. Agar mampu bersaing di industri tersebut, perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga kinerja yang diharapkan oleh perusahaan mampu dihadirkan oleh karyawannya. menurut (Hasibuan, 2016) kinerja dipengaruhi oleh motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mubaroqah & Yusuf (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan Tarigan (2017) didapat hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap variabel kinerja. Kemudian penelitian Xaverius (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan penelitian Indarti (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian yang berbeda dari Lina (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan tidak signifikan atau negatif terhadap kinerja karyawan dan penelitian. Kemudian penelitian Hunafa (2021) menjelaskan bahwa motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kompensasi.

Berdasarkan uraian fenomena dan hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan yang menunjukkan suatu kesenjangan dari hasil penelitian (*research gap*), sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian serta melakukan analisis berdasarkan teori – teori yang ada dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi seseorang dalam bekerja akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktifan dalam pekerjaannya sebelum ia mendapatkan rangsangan dari luar. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi pasti mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga merupakan apa yang diharapkan dan bagaimana cara mengerjakannya. Motivasi adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses kesadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini bisa dilihat dari hilangnya harapan dan ketidakberdayaan. Motivasi karyawan tatkala lebih pentingnya dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Mubaroqah & Yusuf, 2020) menemukan bukti empiris bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan mempengaruhi aspek–aspek pribadi dari seorang karyawan yang memungkinkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan Robbins (2015). Aspek–aspek pribadi ini mencakup sifat, motif–motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja yang optimal. Budaya Organisasi berkaitan dengan efektivitas kinerja yang membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan pekerjaan dalam suatu organisasi. Semakin tinggi kesadaran karyawan dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Karyawan yang memiliki visi dan misi biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil. Hal ini akan memberikan dorongan yang kuat terhadap karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang telah diberikan dengan efisien dan efektif yang kemudian akan memberikan pengalaman kerja dan rasa tanggung jawab tentang hasil pekerjaan-pekerjaan yang dilakukannya. Pada akhirnya semua ini akan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak kepada produktivitas kerja yang diberikan bagi perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Xaverius, 2016), dan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Adanya peran dari motivasi yang baik ternyata belum dirasa cukup dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan tanpa adanya kepuasan dari karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja menurut (Robbins *et al.*, 2013) bahwa Kepuasan kerja sikap karyawan terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakni apa yang seharusnya mereka terima.. Hal ini karena dengan adanya komitmen dari organisasi dapat menimbulkan kepuasan karyawan terhadap organisasinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tarigan, 2017) menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian Lukito (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang lemah dan ketidakjelasan aturan dalam instansi dapat mengakibatkan karyawan bertindak semaunya tanpa aturan. Tindakan tersebut merupakan indikasi bahwa karyawan mempunyai sikap indisipliner. Sebaliknya, jika instansi memiliki budaya organisasi yang baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan yang baik para karyawan. Kebiasaan ini akan melekat dalam diri karyawan secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikan karyawan tersebut terbiasa bekerja sesuai aturan. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Luthans (2012:98), bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu karyawan belajar juga beradaptasi dengan lingkungannya yang mana mempengaruhi pada kinerja karyawan. Adanya kepuasan kerja sangat diharapkan karyawan terutama terhadap kesejahteraan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Hal ini karena dengan adanya komitmen dari organisasi dapat menimbulkan kepuasan seseorang terhadap organisasinya. Hasil penelitian (Tarigan, 2017) menemukan bukti empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja sebagai perasaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Adanya kepuasan sangat diharapkan karyawan terutama terhadap kesejahteraan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Hal ini karena dengan adanya komitmen dari organisasi dapat menimbulkan kepuasan seseorang terhadap organisasinya. Menurut (Robbins *et al.*, 2013) bahwa kepuasan kerja sikap karyawan terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakni apa yang seharusnya mereka terima. Adanya suatu kepuasan kerja dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen yang lainnya. Kepuasan kerja dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi itu sendiri, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu kepuasan kerja akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang kuat akan terdorong untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya dengan hasil yang berkualitas tinggi dan waktu penyelesaian sesuai dengan target yang telah ditentukan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. (Mubaroqah & Yusuf, 2020) menemukan bukti empiris bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan bisnis PT. Bank Rakyat Indonesia (Pesero), Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman alamat Jl. Jend. Sudirman No.316 Pekanbaru. Jenis penelitian yang

digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menanyakan hubungan kasual (sebab-akibat). Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan penelitian kuantitatif yaitu peneliti menggunakan kuesioner, observasi, dan wawancara dalam melakukan teknik pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdaftar sebagai karyawan tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia, (Persero), Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman yang berjumlah 162 orang yang akan menjadi objek penelitian dan penentuan sampel. Dari jumlah populasi dan menggunakan slovin, maka dapat diperoleh jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 115 responden. Pengambilan sampling menggunakan *Stratified* random sampling.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas data ditentukan oleh proses pengukuran yang kuat. Suatu instrument penelitian dikatakan mempunyai validitas yang kuat apabila instrumen tersebut mengukur apa sebenarnya yang diukur. ini merupakan uji yang menunjukkan seberapa besar item pernyataan mewakili konsep atau variabel yang diukur.

Tabel 1. Uji Validitas

Motivasi	Budaya organisasi	Kepuasan kerja	Kinerja
0,891	0,824	0,725	0,810
0,825	0,756	0,907	0,822
0,878	0,713	0,840	0,788
0,865	0,788	0,791	0,788
	0,778	0,773	0,708
			0,784
			0,809
			0,709
			0,705
			0,715

Sumber : Data Hasil Olahan, 2023

Uji Reliabilitas

Reliabilitas dari suatu pengukuran mengindikasikan stabilitas dan konsistensi dari instrumen yang mengukur suatu konsep dan berguna untuk menguji suatu “kebaikan” dari pengukuran tersebut

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Composite	Ket
Motivasi	0,888	0,922	Reliabel
Budaya organisasi	0,831	0,881	Reliabel
Kepuasan kerja	0,867	0,904	Reliabel
kinerja	0,921	0,934	Reliabel

Sumber : Data Hasil Olahan, 2023

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menggunakan *Adjusted R-squared* yang menunjukkan berapa persentase variasi konstruk endogen/kriterium dapat dijelaskan oleh konstruk yang

dihipotesiskan memengaruhinya (eksogen/prediktor). *Adjusted R-squared* hanya ada untuk variabel endogen (Sholihin & Ratmono, 2013)

Hasil nilai *Adjusted R-squared* dapat dilihat sebagai berikut

Tabel 3. Koefisien determinasi (R^2)

Struktur	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,512	0,504
Kinerja Karyawan	0,693	0,684

Sumber: Data hasil olahan, 2023

Dari Tabel.3 diperoleh nilai R Square kepuasan kerja sebesar 0,512. Artinya adalah sebesar 51,2% variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi dan budaya organisasi. Kemudian diperoleh nilai R Square Adjusted kinerja karyawan sebesar 0,684. Artinya adalah sebesar 68,4% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Uji Hipotesis

Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrapping* terhadap sampel, pengujian dengan *bootstrapping* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah pada data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS dapat dilihat sebagai berikut:

Uji PLS atau *Partial Least Square* merupakan pendekatan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling/SEM*) berbasis varian. Pendekatan ini digunakan untuk melakukan analisis jalur yang banyak digunakan dalam studi keperilakuan, sehingga PLS menjadi teknik statistik yang digunakan dalam model yang lebih dari satu variabel dependen dan variabel independen.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient	T Stat	P Values	Keputusan:
<i>Direct</i>				
Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	0,481	6,502	0,000	Berpengaruh
Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	0,313	4,151	0,000	Berpengaruh
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,371	4,182	0,000	Berpengaruh
<i>Indirect</i>				
Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	0,179	3,477	0,001	Berpengaruh
Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	0,116	2,965	0,003	Berpengaruh

Sumber: Data hasil olahan, 2023

Dari Tabel 4 dapat diketahui hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja
Diperoleh nilai koefisien sebesar 0,481 dengan t-statistics sebesar 6,502 dan P value 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t statistik (6,502) lebih besar dari t table (1,96) atau P value (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Setiap peningkatan motivasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,481 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain konstan.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

- Diperoleh nilai koefisien sebesar 0,313 dengan t-statistics sebesar 4,151 dan P value 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t statistik (4,151) lebih besar dari t table (1,96) atau P value (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Setiap membaiknya budaya organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,313 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain konstan.
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Diperoleh nilai koefisien sebesar 0,371 dengan t-statistics sebesar 4,182 dan P value 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t statistik (4,182) lebih besar dari t table (1,96) atau P value (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap membaiknya kepuasan kerja sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,371 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain konstan.
 4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Diperoleh nilai koefisien sebesar 0,179 dengan t-statistics hitung sebesar 3,477 dan P value 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t-statistik (3,477) lebih besar dari t table (1,96) atau P value (0,001) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Setiap peningkatan motivasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,179 sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.
 5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Diperoleh nilai koefisien sebesar 0,116 dengan t-statistics hitung sebesar 2,965 dan P value 0,003. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t-statistik (2,965) lebih besar dari t table (1,96) atau P value (0,003) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Setiap peningkatan budaya organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,116 sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pada dasarnya motivasi karyawan BRI Cabang Pekanbaru Sudirman sudah baik, hal ini terlihat dari ketepatan waktu didalam menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki oleh para karyawan, karyawan BRI Cabang Pekanbaru Sudirman ketika bekerja selalu mengutamakan ketepatan waktu dengan kata lain, disiplin yang sudah terbentuk dari awal mereka ditraining merupakan modal dasar didalam melakukan pekerjaannya. Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman. Semakin kuat motivasi pada karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Namun dari sisi dorongan berprestasi diri karyawan, karyawan kurang memiliki motivasi untuk berkembang, hal ini terlihat dari indikator yang dorongan berprestasi menjadikan saya memiliki kinerja yang lebih baik. Kurangnya motivasi untuk berkembang ini merupakan hal yang perlu ditingkatkan oleh para karyawan. Mengingat di era VUCA saat ini, dimana kondisi yang tidak menentu, BRI menetapkan motto perubahan yaitu transformasi BRI dimana karyawan harus selalu memberikan pelayanan yang terbaik sehingga motivasi yang ada pada diri karyawan harus ditingkatkan yang pada akhirnya dapat melahirkan inovasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam memenangi persaingan didalam bisnisnya ini tentunya harus didukung penuh dengan progres nyata dari perusahaan sehingga karyawan dapat mengikuti perubahan-perubahan dengan kreativitas dan inovasi diri yang mereka ciptakan tanpa perasaan cemas dan kebingungan. Karyawan yang mempunyai motivasi yang paling tinggi merupakan mereka yang dalam praktek kerja dan tujuan perusahaan mampu mencerminkan nilai-nilai mereka sendiri dan keinginan perusahaan tempat mereka

bekerja. Motivasi smengakibatkan karyawan dengan sepenuh hati mempersembahkan waktu dan energi mereka di luar apa yang dibayarkan pada mereka, dapat dikemukakan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mubaroqah & Yusuf, 2020) menemukan bukti empiris bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Rahayu (2020) menemukan bahwa motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pamungkas (2021) Hasil perhitungan uji t diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang paling dominan. hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman. Semakin kuat budaya organisasi pada Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Namun karyawan masih kurang senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara bersama dan berkesinambungan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi perilaku karyawan dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun karyawan untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki komitmen yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan demikian ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan (Robbins, 2015) bahwa budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Aspek-aspek budaya organisasi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kepuasan dan meningkatkan kinerja yang optimal. Kemudian Burhan *et al* (2013) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kepuasan karyawan akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kepuasan karyawan, demikian juga sebaliknya. Penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Xaverius, 2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Suryati (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Mustafid (2017) berdasarkan Hasil uji linier sederhana menerangkan bahwa budaya organisasi pada penelitian ini berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian ini mendapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman. Semakin baik kepuasan kerja pada karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang baik kepuasan kerja pada karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman maka kinerja karyawan akan semakin rendah. Hal ini mendukung penelitian terdahulu antara lain adalah penelitian (Mubaroqah & Yusuf, 2020) menemukan bukti empiris bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Wijaya (2018) Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bukit Sanomas. Arifianto (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan masih dikategorikan sangat tinggi dalam mempengaruhi kinerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bri Cabang Pekanbaru Sudirman Melalui Kepuasan Kerja

Motivasi akan mendorong seseorang untuk berkarya dan berkreaitivitas lebih baik dalam pekerjaannya. Karyawan Bank BRI yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi pasti mampu mencari cara agar dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan efektif dan efisien. Kinerja karyawan Bank BRI juga merupakan hasil yang diharapkan dan bagaimana cara mengerjakannya. Motivasi merupakan kemampuan seseorang untuk mendorong dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Namun adakalanya motivasi tersebut berasal dari keluarga maupun lingkungan kerjanya. Secara garis besar motivasi para karyawan BRI cabang Pekanbaru Sudirman terbilang baik, namun secara individu karyawan masih bersedia untuk mengorbankan waktu dan pikiran saya demi kemajuan perusahaan. Hal ini menandakan bahwasanya motivasi karyawan BRI Cabang Pekanbaru Sudirman masih tinggi sehingga dapat mempengaruhi kepuasannya dalam bekerja. Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman. Semakin kuat motivasi pada karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman, maka kinerja yang dimediasi kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang kuat motivasi pada karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman maka kinerja dimediasi kepuasan kerja akan semakin rendah. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kasmir (2016:190-191), Secara teoritis ada faktor faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, antara lainnya adalah motivasi dan kepuasan kerja. motivasi merupakan dorongan atau keinginan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Dengan demikian motivasi berupa dorongan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kepuasan yang baik dan berdampak pada kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong untuk melakukan pekerjaannya, maka hasilnya akan menurunkan kepuasannya dalam bekerja dan juga akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan itu sendiri. Motivasi karyawan tatkala lebih pentingnya dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah kepuasan terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Dengan kata lain motivasi karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tarigan, 2017) menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian Setiawan (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Agung dan Sudirman (2020) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan membandingkan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah 2,9% sedangkan pengaruh motivasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung adalah 1% sehingga motivasi berperan sebagai variabelintervening terhadap kinerja dengan total pengaruh adalah 3.9%

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bri Cabang Pekanbaru Sudirman Melalui Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan BRI Cabang Pekanbaru Sudirman secara keseluruhan sudah baik, hal ini dapat dilihat dari laba yang ditargetkan perusahaan tercapai. Namun kinerja secara individu masih ada beberapa yang belum tercapai seperti karyawan kurang membantu di dalam mencapai jumlah target nasabah yang ditetapkan. Masih ada sikap kurang kompak yang diperlihatkan oleh para karyawan BRI cabang Pekanbaru Sudirman, sebagian karyawan masih menilai terget nasabah itu merupakan target individu seorang marketing dan bukan lah target karyawan secara keseluruhannya. Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan kerja karyawan Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman. Semakin kuat budaya organisasi pada Bank BRI Cabang Pekanbaru

Sudirman, maka kinerja yang dimediasi kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang kuat budaya organisasi pada Bank BRI Cabang Pekanbaru Sudirman maka kinerja yang dimediasi kepuasan kerja akan semakin rendah. Budaya organisasi yang lemah dan ketidakjelasan aturan dalam instansi dapat mengakibatkan karyawan bertindak semaunya tanpa aturan. Tindakan tersebut merupakan indikasi bahwa karyawan mempunyai sikap indisipliner. Sebaliknya, jika instansi memiliki budaya organisasi yang baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan yang baik para karyawan. Kebiasaan ini akan melekat dalam diri karyawan secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikan karyawan tersebut terbiasa bekerja sesuai aturan. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Luthans (2012:98), bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu karyawan belajar juga beradaptasi dengan lingkungannya yang mana mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kasmir (2016:190-191), Secara teoritis ada faktor faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, antara lainnya adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja. Budaya Organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan kepuasan kerja merupakan puas untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat. Dengan demikian budaya organisasi yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik dan berdampak pada kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak melaksanakan atau mengabaikan budaya organisasi yang telah dibangun oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaannya, maka hasilnya akan menurunkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri dalam bekerja dan juga akan berdampak pada penurunan kinerjanya. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian (Tarigan, 2017) menemukan bukti empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Tiara (2015) Budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$, yang berarti budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, F. H., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 38(2), 79–88.
- Apriyanti, L., & Khurosani, A. (2018). Analisis Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Serta Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Karyawan Bank BTN Cabang Cilegon, Banten). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 2(2), 204–221.
- Auklah, P. S., Cheosangkul, A., Karsten, L., Mavondo, F., Pratt, C. B., Supangco, V. T., Talavera, M. G. V, Wijaya, A., Alif, G., & Hamid, A. J. A. (2012). *THE SOUTH EAST ASIAN JOURNAL*.
- Awolusi, O. D. (2013). Effects of motivation on employees job commitment in the Nigerian banking industry: An empirical analysis. *International Journal of Business and Innovation Research*, 1(3), 1–17.
- Aziizah, D. R., Wirawan, W., & Thalib, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekbank*, 1(2).
- Cheema, A. M., & Abbas, M. (2017). Organizational culture impact on banking

- performance in presence of organizational commitment: A case of banking sector of Pakistan. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(18), 67–83.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9, 132.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- DINI, M. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Di Pt Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Pasar Baru, Jakarta Pusat*. Universitas Mercu Buana.
- Emron, E., Yohny, A., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung.
- ENI, S. (2019). *Pengaruh Motivasi Instrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Btpn Syariah Semarang)*. Universitas Wahid Hasyim Semarang.
- Ferdinand, A. (2014). Metodologi pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Fitriani, R. N. (2020). Investigasi Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Peran Motivasi Intrinsik di PT. Adi Satria Abadi Bantul. *EBBANK*, 11(1), 1–10.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PRR-08-2017-0034>
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589–594.
- Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayat, S. (2015). Peran Etika Kerja Islam dalam mempengaruhi Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen Organisasional (studi empiris pada pondok pesantren modern di Banten). *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 12(2).
- Hunafa, A. (2021). *Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Hasanah Bakery Gombang*. Universitas Putra Bangsa.
- Ikhsan, M. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Sungai*

Penuh.

- Indarti, S. (2011). Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis (Studi pada BUMN dan BUMD di Propinsi Riau). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(2), 669–685.
- Isyandi, B. (2014). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Disiplin Kerja Tenaga Paramedis pada Rumah Sakit Umum Daerah DR. RM Pratomo Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Ekonomi*, 22(3), 107–122.
- Jogiyanto, H. M., & Abdillah, W. (2015). Partial least square (PLS): Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis. *Yogyakarta: Andi*.
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ke-1. *PT Raja Grafindo Persada, Jakarta*.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3), 35–45.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2009). *Management. Canada*. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 1(1), 38–49.
- Lina, D. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1).
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2009). Manajemen sumber daya manusia. *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya*.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- Mokhtar, M. Z., Tarmizi, R. A., Ayub, A. F. M., & Nawawi, M. D. H. (2013). Motivation and performance in learning calculus through problem-based learning. *International Journal of Asian Social Science*, 3(9), 1999–2005.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Mubaroqah, S. T. M. S. T., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas pertanian kotabima. *KINERJA*, 17(2), 222–226.
- Nazir, M. (2011). *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Permadi, I. M. Y., & Suana, I. W. (2017). *Pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan*. Udayana University.

- Perwita, A. D., Nurmalina, R., & Affandi, J. (2017). Pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat dan Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 3(1), 102.
- Reynilda, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dankepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Hative Ambon. *Economix*, 8(2).
- Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). *The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance*.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour: Pearson Higher Education AU*.
- Robinson, S. P. (1994). *Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Terjemahan Yusuf Udaya, Jakarta: Arcon.
- Samidian, N. B. (2015). *Kontribusi Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik (Terhadap Minat Belajar Matematis) Siswa Kelas Iii Smp Xariasura Taji Najaran*. Muhammadiyah University Of Surakarta.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan Keahlian Buku 2*.
- Siddiqi, T., & Tangem, S. (2018). Impact Of Work Environment, Compensation, And Motivation On The Performance Of Employees In The Insurance Companies Of Bangladesh. *South East Asia Journal Of Contemporary Business, Economic and Law*, 15(5), 153–162.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sujarwo, A., & Wahjono, W. (2017). Pengaruh motivasi kerja dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (studi kasus pada LKP Alfabank Semarang). *INFOKAM*, 13(1).
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1 Cetakan keempat*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tarigan, S. A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Matrix Jaya Indomas Medan. *Jurnal Ilmiah Skylandsea*, 2(1), 123–129.
- Uno, H. B. (2012). Motivation theory and measurement. *Analysis in Education Field*. Bumi Aksara Publication, Jakarta, 3–10.
- Wardani, A. (2018). *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal*. IAIN SALATIGA.
- Wulantika, L., & Koswara, R. P. (2017). *Iklim Organisasi Dan Karakteristik Pekerjaan Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja (Survey Pada Telemarketing PT. Bank UOB Buana Bandung)*.
- Xaverius, S. S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave (Studi pada Karyawan PT. Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1).