

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU  
TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA  
PADA KINERJA KARYAWAN PT. BANK BANK TABUNGAN NEGARA  
CABANG SURABAYA**

**Angger Bushido Pratama<sup>1</sup>**

*Program Studi Management Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya*

*Email : [ovi.jikun123@gmail.com](mailto:ovi.jikun123@gmail.com)*

**Dr.Asmirin Noor,SE.,MM<sup>2</sup>**

*Email : [asmirinoor@stiemahardhika.ac.id](mailto:asmirinoor@stiemahardhika.ac.id)*

**Dra.Emmywati.MM<sup>3</sup>**

*Email : [emmywati1606@gmail.com](mailto:emmywati1606@gmail.com)*

***Abstract***

*Nowadays, competition in the business world, particularly in the banking sector, is very tight, which has consequences for company competition. This competition requires companies to restructure their day-to-day business strategies, very tight competition lies in how a company can implement the process of creating products or services that are better and more quality than other business competitors. A company's operational activities are carried out to achieve the company's goals in accordance with its vision and mission so that the company can later develop and survive and can provide optimal benefits. The operational activities of a company certainly cannot be separated from the role of humans as movers. Humans are a very important asset for the company, and its existence is needed by the company to achieve company goals. A company can achieve the goals set because it has quality human resources and has a very high work motivation from every employee. Likewise Rivai and Sagala (2013: 68), performance is a real behavior that is displayed by everyone as work performance produced by employees in accordance with their role in the company. Employee performance is a very important thing in the company's efforts to achieve its goals.*

***Keywords: Organizational Culture, Individual Characteristics, Job Satisfaction, Performance***

**PENDAHULUAN**

Saat ini terlihat persaingan di dunia bisnis khususnya dalam bidang perbankan yang sangat ketat sehingga menimbulkan konsekuensi dalam persaingan perusahaan. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi bisnisnya sehari-hari, persaingan yang

sangat ketat terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk atau jasanya lebih baik dan lebih berkualitas dibandingkan pesaing bisnis lainnya. Kegiatan operasional sebuah perusahaan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misinya agar nantinya perusahaan dapat berkembang dan bertahan hidup dan dapat memberikan manfaat yang optimal. Kegiatan operasional sebuah perusahaan tentunya tidak terlepas dari peran manusia sebagai penggerak. Selain budaya organisasi yang berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, karakteristik individu juga memberikan peran yang penting dalam penciptaan kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (2013:78) karakteristik individu adalah perilaku atau interaksi yang dilakukan oleh manusia atau individu di lingkungannya. Karakteristik setiap individu sangatlah berbeda dan hal ini dipengaruhi oleh lingkungan dimana individu tersebut tinggal, perilaku yang berbeda mengakibatkan berbedanya kebutuhan setiap individu, untuk itu perlunya suatu organisasi agar kebutuhan yang berbeda tersebut dapat terpenuhi dengan bekerja sama antar individu.

PT. Bank BTN Cabang Surabaya merupakan perusahaan perbankan di Indonesia yang berada di wilayah Kota Surabaya yang dalam pencapaian tujuan perusahaan berorientasi pada kinerja karyawan. Dalam pencapaian kinerja karyawan di perusahaan ini terdapat beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Perumusan Masalah**

1. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BTN Cabang Surabaya?
2. Bagaimanakah pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BTN Cabang Surabaya?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BTN Cabang Surabaya?
4. Bagaimanakah pengaruh karakteristik terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BTN Cabang Surabaya?

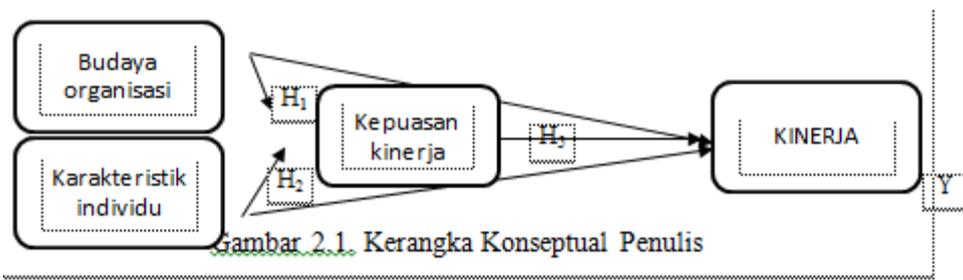
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BTN Cabang Surabaya?
6. Bagaimanakah pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BTN Cabang Surabaya?
7. Bagaimanakah pengaruh tidak langsung karakteristik individu terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BTN Cabang Surabaya?

### Jenis Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai jenis penelitian *explanatory research*, yang pada dasarnya jenis penelitian ini adalah jenis penelitian yang ditujukan untuk menjelaskan kedudukan variable-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dengan menggunakan kerangka pemikiran kemudian dirumuskan ke dalam suatu hipotesis (Sugiyono, 2014:81). Selanjutnya rancangan penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kausal komparatif yaitu rancangan penelitian yang disusun untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab akibat antara satu atau lebih variabel tergantung dengan satu atau lebih variabel bebas (Sanusi, 2012:27).

### Kerangka Konseptual Penelitian

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



### Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank BTN Cabang Surabaya
2. Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank BTN Cabang Surabaya
3. Diduga karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BTN Cabang Surabaya
4. Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BTN Cabang Surabaya
5. Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BTN Cabang Surabaya

### **Metode Pengumpulan Data**

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang perbandingan atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2013 :175). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengetahui kinerja, komitmen, budaya organisasi, dan perilaku individu di PT. Bank BTN Cabang Surabaya.

### **Metode Analisis Data**

Validitas menunjukkan sejauhmana alat pengukur mampu mengukur apa yang hendak diukur. Dengan menggunakan *Product Moment*, Item pertanyaan dapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0.30 (Sugiyono, 2014: 178)

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Dimana :

r= koefesien korelasi

x = Skor item

y = Total skor

n = Jumlah responden

Menurut Sugiyono (2013 : 124) : “Untuk uji reliabilitas digunakan tehnik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$r_i = \frac{[K]}{(K - 1)} \frac{[St^2 - \sum P_i q_i]}{St}$$

dimana :

$r_i$  = reliabilitas instrumen

K = jumlah item dalam instrumen

$P_i$  = proporsi banyaknya subyek yang menjawab pada item 1

## Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan analisis regresi dengan variabel *intervening*. Analisis regresi adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen dengan tujuan untuk mengestimasi dan memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 2003).

Analisis regresi yang dilakukan adalah analisis regresi dengan variabel *intervening*. Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk mengestimasi hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Berdasar analisis jalur dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel.

Adapun persamaan structural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_{ZZ}X_1 + \beta_{ZX}X_2 + e_1$$

$$Y_2 = \beta_{YX}X_1 + \beta_{YX}X_2 + \beta_{ZY} + e_2$$

Dimana:

Y = kinerja

Z = kepuasan kerja

X<sub>1</sub> = budaya organisasi

X<sub>2</sub> = karakteristik Individu

β = koefisien regresi distandarkan

e<sub>1</sub>, e<sub>2</sub> = residual atau prediction error (didapatkan dari  $e_{1,2} = \sqrt{1 - R^2}$  )

Untuk menguji koefisien regresi secara parsial guna mengetahui apakah variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel *intervening* maupun variable terikat digunakan uji t dengan rumus : (Sugiyono, 2013 :184)

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

r = Korelasi produk moment

n = Jumlah responden

t = Uji hipotesis

Jika  $t_h > t_t$  maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, sedangkan  $t_h < t_t$  maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak. Selanjutnya nilai kritis atau nilai tingkat signifikansi 5% dimana  $t_{tabel} = t_{(a/2 : n-k-1)}$ .

Beberapa persyaratan mengstimasi dengan menggunakan model regresi linier berganda adalah dengan melakukan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas, dan uji autokorelasi

### Uji Normalitas

Digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel dependent, variabel independent atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi datanya normal atau mendekati normal. Dengan melihat nilai Z pada uji kolmogorof-smirnov pada variable residualnya. Jika nilai  $Z <$  dari Z table atau  $P > 0,05$  maka variasi data pada model regresi berdistribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar Variabel Independent, karena model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara Variabel Independent. Pedoman suatu model regresi yang bebas multiko adalah :

- a. Mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1
- b. Mempunyai angka Tolerance mendekati 1

### Uji Heteroskedastisitas

Guna analisis ini adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka Homoskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas dapat diperoleh dengan mengkorelasikan variabel independen dengan residual dengan menggunakan uji rho spearman. Jika nilai  $\rho <$  rho tabel maka variasi data tidak terjangkit gejala heteroskedastisitas

### Uji Autokorelasi

Analisis ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t - 1 (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Untuk

mendeteksi adanya autokorelasi bisa dilihat pada tabel D-W (Durbin-Watson). Besarnya D-W harus antara -2 sampai dengan 2. Diluar ini berarti terjadi autokorelasi

## Uji Mediasi

Menurut Baron *et al* (dalam Jogiyanto, 2014:101), efek mediasi menunjukkan hubungan antara variable independen dan dependen melalui variable penghubung atau mediasi. Efek mediasi diuji ketika diduga bahwa terdapat variable intervening di antara variable independen dan dependen, artinya pengaruh variable independen terhadap dependen tidak secara langsung terjadi tetapi melalui suatu proses transformasi yang diwakili oleh variable mediasi.

Pengujian efek mediasi terdapat tahapan yang harus dilakukan, yaitu: menguji efek utama (pengaruh independen terhadap dependen) yang hasilnya harus signifikan, kemudian menguji pengaruh variable independen ke variable mediasi yang hasilnya harus signifikan, terakhir menguji secara simultan pengaruh efek utama dan pengaruh mediasi terhadap variable dependen yang hasilnya diharapkan efek utama menjadi terhadap dependen tidak signifikan sedangkan pengaruh variable mediasi terhadap variable dependen adalah signifikan. Jika kondisi tersebut tercapai maka pengujian efek mediasi disebut sebagai efek mediasi penuh (*fully mediating*).

Strategi untuk pengujian mediasional adalah *product of coefficient*, yang menguji signifikansi pengaruh tak langsung atau *indirect effect* (perkalian efek langsung atau *direct effect* variabel independen terhadap mediator, **a** dan *direct effect* mediator terhadap variabel dependen, **b** atau **ab**). Uji signifikansi terhadap koefisien *indirect effect ab* diakui memberikan pengujian yang lebih langsung terhadap hipotesis mediasional, dibanding pendekatan *causal step* (Preacher and Hayes., 2004). Uji signifikansi *indirect effect ab* dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien **ab** dengan *standard error*-nya yang akan menghasilkan nilai **z** statistik (**z-value**), yaitu:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}}$$

Keterangan:

**ab** adalah koefisien *indirect effect* yang diperoleh dari perkalian antara *direct effect a* dan **b**.

**a** adalah koefisien *direct effect* independen (X) terhadap mediator (M).

**b** adalah koefisien *direct effect* mediator (M) terhadap dependen (Y).

**Sa** adalah *standard error* dari koefisien **a**.

**Sb** adalah *standard error* dari koefisien **b**.

Jika *z-value* dalam harga mutlak > 1,96, berarti *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator, signifikan pada taraf signifikansi 0,05 (Preacher and Hayes, 2014).

## Simpulan

Berdasarkan perumusan masalah dan analisis hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Surabaya dengan kontribusi langsung sebesar 51,1%.
2. Karakteristik individu secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Surabaya dengan kontribusi langsung sebesar 54,2%.
3. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Surabaya dengan kontribusi langsung 20,4%.
4. Karakteristik individu secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Surabaya dengan kontribusi langsung masing-masing sebesar 31,8%, 21,7%.

5. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Surabaya dengan kontribusi langsung sebesar 28,4%.
6. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Surabaya.
7. Karakteristik individu berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Surabaya dengan kontribusi tidak langsung sebesar 15,4%.

## **Saran**

Berdasarkan rumusan kesimpulan tersebut, maka diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan untuk lebih memperhatikan karakter dan perasaan karyawan ketika membuat suatu kebijakan karena apabila kebijakan perusahaan tersebut tidak sesuai dengan karakter dan kepribadian karyawan akan dapat berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.
2. Karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Surabaya dalam meningkatkan kinerjanya agar selalu memberikan peran positif terhadap tujuan perusahaan yang telah disepakati.
3. Bahwa organisasi ini pada dapatkan karyawan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik.
4. Memberikan karakteristik individu karyawan pada perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Penelitian Praktis*. Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Daft, Richard L, 2010. *Era Baru Manajemen, Edisi 9, Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- DRA.EMMYWATI,MM. *Manajemen Sumberdaya Manusia . Surabaya 2017*
- Handoko, T. Hani. 2014. "*Manajemen Edisi 2*". Yogyakarta : BPFE
- Hartono, Jogiyanto. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Ke-6. Yogyakarta. Universitas Gadjah Mada.
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Kreitner dan Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba empat
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya. Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2014. "*Perilaku Organisasi*". (judul asli: *Organizational Behavior Concept, Controversies, Applications 12th edition*) Jilid 1. Penerjemah Diana Angelica.
- Ruky, Achmad S. 2013. *Sistem Manajemen Kinerja, Cetakan Ketiga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. 2012. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sofyandi, Herman 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan kedua*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta. Bandung
- Sunarto. 2011. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, Miftah, 2013, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Tika, Moh. Pabundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara

Torang, Syamsir. 2013. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.

Tuhelelu, A, 2010. Dampak Karakteristik Individu, Pekerjaan Dan Situasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Dan Kinerja Tenaga Edukatif Pada “PT UD” Ambon. *Jurnal Ilmu Ekonomi Advantage Vol.1 No.1 hal 19*

Wibowo, 2014. *Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan untuk Kinerja Jangka panjang)*, Jakarta: PT Raja Grafindo.

Winardi. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Rineka Cipta. Jakarta.