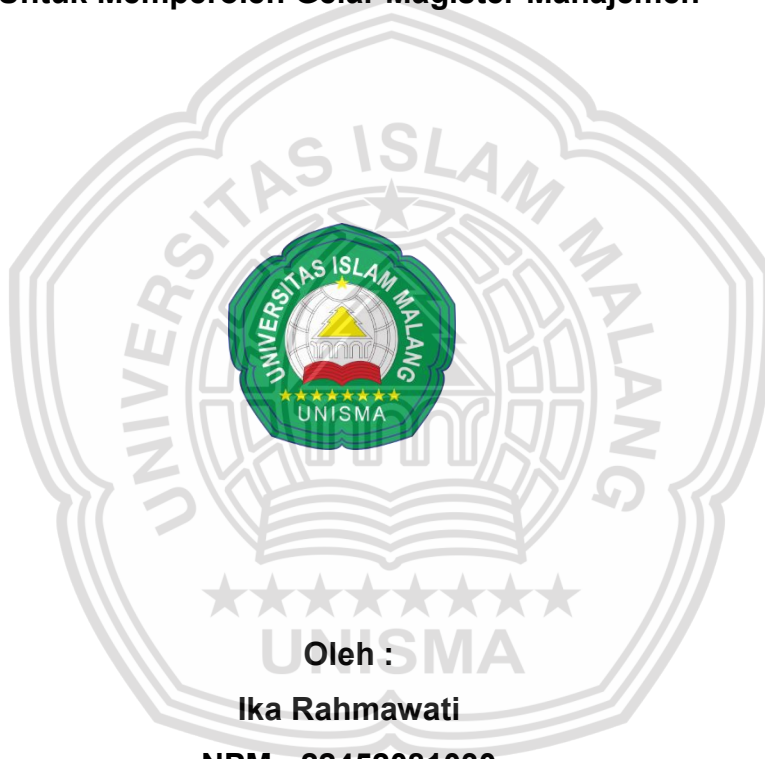


**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN
KERJA PERBANKAN BUMN**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh :

Ika Rahmawati

NPM : 22452081030

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM MALANG
2025**

ABSTRAK

Ika Rahmawati. 2025. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Perbankan BUMN*. Tesis, Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Islam Malang. Pembimbing : Dr. Nurhidayah, S.E., M.M. dan Dr. Muhammad Ridwan Basalamah, S.E., M.M.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Kepuasan nasabah di bank BRI Malang Martadinata yang didasarkan pada faktor pencapaian kinerja pegawai yang tidak sama. Kepuasan kerja pegawai yang menurun diakibatkan di lingkungan kerja seperti imbalan yang tidak pantas, rekan kerja yang tidak mendukung, ketidaksesuaian kepribadian, dan budaya organisasi yang masih kurang.

Mengingat hal tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai, kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung yang terjadi di bank BRI Malang Martadinata.

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif analisis data dari populasi dan sampel yang didapatkan dalam penelitian, data primer dan data sekunder dikumpulkan dengan menggunakan skala likert. Pengujian instrumen penelitian yang dilakukan dengan uji validitas, reliabilitas, PLS untuk membuktikan hipotesis.

Dilihat dari hasil dapat diketahui bahwa nilai t-statistik untuk pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja adalah $7,691 > 1,96$ dan untuk nilai P values nya ialah $0,000 < 0,05$ yang artinya Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan hipotesis diterima, nilai t-statistik untuk pengaruh Motivasi Bekerja terhadap Kepuasan Kerja ialah $2,237 > 1,96$ dan untuk nilai P-values nya ialah $0,020 < 0,05$ yang artinya Motivasi Bekerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, artinya hipotesis diterima, nilai t-statistik untuk pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai ialah $6,469 > 1,96$ dan untuk nilai P values nya ialah $0,000 < 0,05$. nilai t-statistik untuk pengaruh Motivasi Bekerja terhadap Kinerja Pegawai ialah $0,918 < 1,96$ dan untuk nilai P-values nya ialah $0,359 > 0,05$ yang artinya Motivasi Bekerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan hipotesis ditolak, nilai t-statistik untuk pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ialah $3,427 > 1,96$ dan untuk nilai P-values nya ialah $0,001 < 0,05$ yang artinya Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, artinya hipotesis diterima, nilai P values ialah sebesar $0,002 < 0,05$, hal ini menjelaskan

hipotesis bahwa variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja diterima dan memiliki nilai t-statistik ialah sebesar $1,757 < 1,96$ dan nilai P values nya ialah $0,079 > 0,05$ yang artinya hipotesis bahwa variabel Motivasi Bekerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja ditolak.

Dari hasil tersebut merepresentasikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki statistik yang tinggi. Maka dari itu perusahaan diharapkan bisa meningkatkan kualitas sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dan target yang menjadi program tahunan

ABSTRACT

Ika Rahmawati. 2025. The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in State-Owned Banking. Thesis, Master of Management Study Program, Postgraduate Program, Islamic University of Malang. Advisors: Dr. Nurhidayah, S.E., M.M. and Dr. Muhammad Ridwan Basalamah, S.E., M.M.

Keywords: Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

Customer satisfaction at BRI Malang Martadinata bank is based on different employee performance achievement factors. Decreased employee job satisfaction is caused by the work environment such as inappropriate rewards, unsupportive coworkers, personality incompatibility, and a lack of organizational culture.

Given this, the purpose of this study is to analyze the relationship between organizational culture, work motivation, employee performance, job satisfaction both directly and indirectly that occurs at BRI Malang Martadinata bank.

By using a quantitative approach to data analysis from the population and samples obtained in the study, primary data and secondary data were collected using a Likert scale. Testing of research instruments was carried out with validity, reliability, PLS tests to prove the hypothesis.

Judging from the results, it can be seen that the t-statistic value for the influence of Organizational Culture on Job Satisfaction Variables is $7.691 > 1.96$ and for the P values is $0.000 < 0.05$ which means that Organizational Culture influences Job Satisfaction and the hypothesis is accepted, the t-statistic value for the influence of Work Motivation on Job Satisfaction is $2.237 > 1.96$ and for the P-values is $0.020 < 0.05$ which means that Work Motivation influences Job Satisfaction, meaning the hypothesis is accepted, the t-statistic value for the influence of Organizational Culture on Employee Performance is $6.469 > 1.96$ and for the P values is $0.000 < 0.05$. the t-statistic value for the influence of Work Motivation on Employee Performance is $0.918 < 1.96$ and for the P-values it is $0.359 > 0.05$ which means that Work Motivation does not affect Employee Performance and the hypothesis is rejected, the t-statistic value

for the influence of Job Satisfaction on Employee Performance is $3.427 > 1.96$ and for the P -values it is $0.001 < 0.05$ which means that Job Satisfaction affects Employee Performance, meaning that the hypothesis is accepted, the P values are $0.002 < 0.05$, this explains the hypothesis that the Organizational Culture variable on Employee Performance through Job Satisfaction is accepted and has a t -statistic value of $1.757 < 1.96$ and the P values are $0.079 > 0.05$ which means that the hypothesis that the Work Motivation variable on Employee Performance through Job Satisfaction is rejected.

From the results it represents that the influence of work motivation on employee performance has high statistics. Therefore, the company is expected to be able to improve the quality of human resources to achieve the goals that have been set and the targets that become annual programs.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tantangan globalisasi berimplikasi pada perubahan berbagai tatanan kehidupan organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi perusahaan. Organisasi pemerintahan dituntut untuk mampu mewujudkan *Good Governance* atau pemerintahan yang amanah dalam memenuhi kebutuhan pelayanan publik yang optimal di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Sementara itu organisasi perusahaan atau swasta harus menghadapi persaingan usaha yang ketat, sehingga tidak saja berupaya untuk memperoleh keuntungan atau laba yang sebesar-besarnya, tetapi juga harus dapat meningkatkan kemampuan organisasinya untuk tetap berkembang dalam situasi persaingan yang terus meningkat.

Mengingat semakin luasnya kewenangan dalam penyelenggaraannya, maka kemampuan cabang dalam mengelola sumber-sumber yang dimiliki, dituntut untuk menjadi semakin besar pula. Termasuk pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pegawai yang ada pada semua tingkatan dan jajaran yang bersangkutan untuk mengembangkan sumber daya manusia. Dengan semakin derasnya arus reformasi di segala bidang kehidupan berbangsa dan bernegara di tengah krisis ekonomi yang melanda negeri ini, peran dan produktivitas pegawai yang bebas dari praktek

korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) menjadi tuntutan masyarakat. Hal yang mengakibatkan terjadi dilema pada diri pegawai tersebut. Di satu pihak mereka dituntut untuk mengabdikan semaksimal mungkin untuk melayani kepentingan nasabah, yang sementara di pihak lain mereka selalu mendapat tuntutan dari nasabah yang tidak percaya lagi sepenuhnya kepada pegawai ditambah dengan adanya krisis ekonomi yang semakin parah sehingga tidak ada pertimbangan antara penghasilan atau gaji yang diterima dengan kebutuhan yang harus dipenuhi. Sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai tersebut baik yang ada pada tingkat yang paling tinggi maupun yang terendah. Hal seperti ini yang seharusnya diperhatikan oleh BRI dalam peningkatan motivasi kerja pegawainya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena SDM merupakan faktor penentuan dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*), tingkat usaha yang dicurahkan dan motivasi (*motivation*). Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada pada kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk suatu rancangan aktivitas semua pihak, agar menjalankan aktivitas tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud itu adalah budaya dimana individu

berada, seperti kepercayaan, nilai, anggapan, harapan dan sebagainya.

Sumber daya manusia adalah faktor utama dalam mencapai tujuan organisasi. Bentuk dan tujuan organisasi, berbagai visi dirancang untuk kepentingan manusia dimana dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Ini berarti, bahwa manusia merupakan sumber daya strategis dalam semua aktivitas organisasi. Untuk itu, sumber daya manusia perlu direncanakan, dirumuskan strategi-strategi yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta konsisten dalam mengimplementasikan secara kontinyu sehingga dapat meningkatnya kinerja (*performance*) organisasi dimana sumber daya manusia tersebut berada. Perencanaan sumber daya manusia strategis perlu dilakukan dengan baik dan benar. Perencanaan strategis kaitannya dengan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah perencanaan SDM yang harus memperhatikan faktor lain selain individu tersebut, seperti faktor keuangan (*finance*), sehingga dapat bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. (Hendriawati,2007).

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan, sasaran, dan eksistensi unit kerja yang pada akhirnya secara keseluruhan akan berhubungan terhadap pencapaian tugas pokok dan fungsi dalam hal ini Kantor BRI Cabang Malang Martadinata. Seorang pegawai dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik atau optimal apabila pegawai yang bersangkutan mempunyai kemampuan dan dibarengi dengan motivasi kerja yang

tinggi, sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang memenuhi kriteria yaitu: ketepatan waktu penyelesaian, kualitas dan kuantitas pekerjaan. Sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. (Wibowo,2011).

Secara umum kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individu masing-masing pegawai baik dari motivasi ataupun kepuasan kerjanya dan faktor organisasi tentang bagaimana budaya organisasinya dimana diantaranya terjadi suatu interaksi dengan ciri khas masing-masing serta adanya suatu kepentingan yang akhirnya dapat membentuk perilaku, gaya hidup dan etika kerja yang kesemuanya akan mencirikan kondisi didalam suatu organisasi itu sendiri. Oleh karena itu sebagai suatu institusi dituntut untuk mampu bekerja secara efektif, efisien dan profesional serta memiliki komitmen bersama untuk meningkatkan kerjanya dan memajukan organisasi agar tercapai pula tujuan dari organisasi.

Adanya permasalahan sesuai dengan indikator kinerja pegawai di BRI Cabang Malang Martadinata, antara lain: kuantitas pegawai yang masih dinilai kurang untuk menunjang penyelesaian tugas pekerjaan agar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, masih rendahnya kualitas kerja yang dihasilkan pegawai yaitu ada beberapa pekerjaan yang dihasilkan masih kurang optimal, rendahnya produktivitas

organisasi inovasi yang terhambat, semangat kerja menurun, yang dalam keseluruhan ini akan menghambat kinerja pada BRI Cabang Malang Martadinata di masa depan, sehingga tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkan, masih rendahnya inisiatif pegawai, dimana pegawai tidak menggunakan seluruh waktu kerjanya dengan hal lain diluar pekerjaan, yaitu ketika ada beberapa tugas yang belum dilaksanakan oleh beberapa pegawai.

Budaya Organisasi seringkali di gambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Budaya yang kuat memberikan pemahaman-pemahaman yang jelas kepada pegawai tentang cara penyelesaian masalah disekitarnya dan budaya akan memberikan stabilitas pada organisasi. Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini bila diamati merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerjasama tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. (Robbins 2010:06).

Maka budaya organisasi tersebut sangat penting, karena merupakan penerapan yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya hubungan yang sangat erat antara sumber daya manusia dengan budaya organisasi, sebagai makhluk, manusia memiliki bekal hidup yaitu budi atau akal, dan budaya (*culture*) yang merupakan manifestasi dari cipta, rasa dan karsa manusia.

Dapat dilihat permasalahan yang terjadi di BRI Cabang Malang Martadinata yaitu daya kerja dilingkungan terlihat sangat rendah, hal ini dapat dilihat dari jumlah jam kerja dan jam istirahat yang tidak sesuai dengan ketentuan. Penerapan jam kerja yang tidak teratur itulah yang menyebabkan kinerja seorang pegawai tidak bisa optimal. Ada anggapan bahwa bekerja dipemerintahan terkesan lebih banyak waktu luang dan beban kerja sedikit. Instansi pemerintah sering mendapatkan kritik dari masyarakat karena kinerjanya yang masih rendah maupun sangat kebal terhadap sanksi maupun hukuman. Pelaksanaan budaya kerja pada instansi pemerintah diperlukan berkaitan dari semua pihak, agar betul-betul bisa terlaksana sesuai harapan. Pelaksanaan budaya kerja, adalah persoalan perilaku, oleh karena pemahaman terhadap nilai-nilai yang menjadi dasar dalam organisasi pada penghayatan yang lebih dalam. Dengan penghayatan nilai-nilai tersebut akan tercermin dalam perilaku pegawai sehari-hari.

Selain adanya pengaruh budaya, di dalam lingkungan organisasi mempunyai berbagai macam pembentukan motivasi kepada pegawai. Maka tidak lepas dari adanya kemampuan, dan motivasi kerja dari

orang yang bersangkutan. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi dan di dukung oleh kemampuan bekerja yang baik maka akan tercipta kinerja yang tinggi. Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan. Motivasi seseorang biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menurun meningkat dan selalu kepada tujuan. Tujuan tersebut akan timbul bila seseorang merasa nyaman dan tinggi kesetiaannya pada tempat kerjanya, apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi pekerja, motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang atau individu yang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah pada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan. Motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan. Motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan factor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai. (Malayu,2014:05)

Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Malang Martadinata sedang berupaya secara terencana menuntaskan berbagai masalah mengenai

motivasi kerja pegawainya agar dapat menjalankan tugas dan fungsi dengan baik sesuai dengan Undang-Undang nomor 19 tahun 2008 bahwa pegawai BRI sebagai pelaksana teknis wilayah dimana didalamnya terdapat berbagai macam pelayanan, seperti kepengurusan berbagai bentuk perizinan, rekomendasi, koordinasi, pembinaan, pengawasan, fasilitasi, penetapan, penyelenggaraan dan kewenangan. Dari hasil observasi fenomena yang terjadi bahwa motivasi kerja di BRI Cabang Malang Martadinata disinyalir masih perlu di tingkatkan atas adanya indikasi menurunnya semangat kerja pegawai. Mengingat maka pelayanan yang diberikan sangat berpengaruh terhadap citra pelayanan pada nasabah. Artinya, jika pelayanan baik, maka secara umum nasabah merasa nyaman.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi dilingkungan kerja. Sedangkan Kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan dan tunjangan. Dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Departemen sumber daya manusia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja dan masalah-masalah penting lainnya. Maka

seseorang akan merasa puas dengan pekerjaan pada umumnya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

Pegawai dapat bekerja dengan baik sesuai dengan yang diinginkan masyarakat apabila pegawai merasa puas dengan apa diperoleh dan dirasakan dalam pekerjaannya. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap maupun tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dalam memberikan pelayanan di bandingkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. (Sutrisno,2009:75)

Dapat dilihat permasalahan yang terjadi di BRI Cabang Malang Martadinata yaitu kepuasan nasabah memiliki tingkatan yang berbeda, karena faktor- faktor yang mempengaruhipun juga dapat berbeda-beda. Misalnya ada individu yang merasa puas karena besaran gaji, namun ada individu lain merasa puas karena faktor lingkungan kerjanya. Seperti pekerjaan yang secara mental tidak menantang, imbalan yang tidak pantas, kondisi kerja yang tidak mendukung, rekan sekerja yang tidak mendukung, dan ketidaksesuaian kepribadian dengan pekerjaan yang mereka terima .

Mengingat pentingnya faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan, maka peneliti mengambil judul penelitian **“Pengaruh Pengaruh Budaya Organisasi dan motivasi**

kerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Pegawai Perbankan BUMN ”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Perbankan BUMN.
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Perbankan BUMN.
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di di Perbankan BUMN.
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Perbankan BUMN.
5. Bagaimana pengaruh kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja di Perbankan BUMN.
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai di Perbankan BUMN.
7. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai di Perbankan BUMN.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Perbankan BUMN.

2. Menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Perbankan BUMN,
3. Menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Perbankan BUMN.
4. Menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Perbankan BUMN.
5. Menganalisis bagaimana pengaruh kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja di Perbankan BUMN.
6. Menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai.
7. Menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan pemikiran baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat secara teoritis.

Manfaat teoritis dari penelitian berfokus pada pemahaman dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perbankan BUMN di Indonesia

2. Manfaat Praktis.

- a. Hasil penelitian dapat dipergunakan oleh pegawai BRI Cabang Malang Martadinata sebagai pertimbangan untuk

menyesuaikan budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai acuan.

- b. Sebagai bahan referensi dan informasi bagi pembaca dan peneliti selanjutnya, sehingga diharapkan penelitian dapat di kembangkan oleh peneliti sebelumnya.



BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

1.1 Simpulan

Sesuai dengan hasil penelitian dan pegujian tentang PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PERBANKAN BUMN, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Martadinata.
2. Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Martadinata.
3. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Martadinata.
4. Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan tidak signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Martadinata.
5. Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Perbankan BUMN.

6. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Martadinata.
7. Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai BUMN.

1.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan sesuai dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Dapat menggunakan lebih banyak literatur sebagai bahan analisa agar memperkaya pengetahuan, karena dalam penelitian ini hanya berfokus pegawai Pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Martadinata.
- b. Menggunakan variabel lain untuk menguji Kinerja pegawai Pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Martadinata, karena masih banyak variabel lain yang dapat digunakan dan alangkah baiknya menggunakan variable seperti dapat menggunakan Komitmen, Kepemipinan dan lian sebagainya.
- c. Diharapkan peneliti selanjutnya mampu menyempurnakan beberapa keterbatasan penelitian ini, yakni dengan memperluas jangkauan penelitian dan memperbanyak responden penelitian. Membandingkan bagaimana penerapan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai Pegawai

Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Martadinata yang akan menyempurnakan penelitian ini dan mampu menyajikan keragaman hasil.

2. Bagi Instansi Perbankan

- a. Disarankan untuk melakukan penelitian dengan sampel yang lebih luas, mencakup pegawai dari berbagai cabang Bank BRI atau bank BUMN lainnya. Hal ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja di sektor perbankan secara keseluruhan.
- b. Disarankan untuk menggunakan metode penelitian campuran (mixed methods) yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus (focus group discussion) dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang pengalaman pegawai terkait budaya organisasi dan motivasi kerja.
- c. Untuk memperkaya literatur, disarankan untuk melakukan studi kasus di sektor lain selain perbankan BUMN, seperti sektor swasta atau lembaga pemerintah lainnya. Hal ini akan memberikan perbandingan yang menarik mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja di berbagai konteks.
- d. Manajemen Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Martadinata disarankan untuk menerapkan hasil penelitian ini dalam praktik sehari-hari dengan mengembangkan program pelatihan dan

intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai. Evaluasi berkala terhadap program-program tersebut juga penting untuk memastikan efektivitasnya.





DAFTAR PUSTAKA

- Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature Universitas PGRI Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 2022. <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Astuti, D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68
- Bandhaso, M. L., & Paranoan, N. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Fakultas Ekonomi Di Perguruan Tinggi Swasta Di Makassar. *Jurnal Akun Nabelo: Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif*, 1(2). <https://doi.org/10.22487/j26223090.2019.v1.i2.11885>
- Chrisnanto, C., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Work Discipline, Organizational Commitment and Work Motivation on Employee Performance of the Directorate General of Construction Development Minister For Public Works and Housing Republic of Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 159.
- Dewi, N., & Wibow, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(9), 2037- 2044.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Index
- Handoko, T.Hani, 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Penerbit BFFE..
- Hendriawati Ratih. *Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Pengembangan Kinerja Anggota Organisasi*.
- Insan, A., & Masmarulan, R. (2021). Effects of leader-member exchange and organizational culture on work engagement and employee performance. *Management Science Letters*, 11(3), 879-886.
- Kinanti, Annisa Queentarina. 2012. “*Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja pada Divisi Sumber Daya Manusia PT Surveyor Indonesia*”. Skripsi. Depok: Universitas Indonesia.
- Kreitner dan Knicki.2005.*Prilaku Organisasi*. Jakarta Salemba Empat.

- Luthans. Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Andi.
- Malayu Hasibuan S. P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan Ke 13*. Bandung:PT . Remaja Rosdakarya Offset.
- Munandar, AS. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.
- Ojo, Olu. 2010. *Organisational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria*. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. Vol. 5. No.2. pp: 1-12.
- Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2(4), 993–1005. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i4.492>
- Panbundu, M.T. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Qomariah, N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Jember. *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)*.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2014. *Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2015. *Organization Behaviour, Edition 15, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall*.
- Schein, Edgar H. 2015. *Organizational Culture and Leadership, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco*

- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Biokrasi dan Manajemen Pegawai*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Siagian. 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta. Bumi aksara.
- Siahaan S, Bahri S. The influence of placement, motivation, and work environment on employee performance. *Maneggio: Scientific Journal of Masters in Management*. 2019;2(1):16–30. Available:<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Siswanto. 2010. *Pengantar Manajemen-Cet. 6*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Stoner, S., James A.F., Edward Freeman and Gilbert, Daniel. 2012. *Management*, New Jersey: Prentice Hall
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Utarayana, I. G., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 9(1), 344–363.
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2008. *Peraturan Republik Indonesia Tentang Kecamatan*.
- Veitzhal Rivai dan Mulyadi, Deddy. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Veithzal Rivai dan Basri. 2016. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta Grafindo.
- Widodo, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
- Wilson Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Winardi. 2016. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. Yogyakarta:Pustaka Pelajar.