

BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL PIMPINAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN BANK

Sopiah

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang
Jl Surabaya No. 6 Malang 65145

Abstract: *This study was intended to reveal the effect of organizational Culture and organizational leader's commitment toward employee job satisfaction and the effect toward employee performance. The study was carried out by taking the population of employee in all Syariah banks in Malang City, with the number of population was 1881 employee and 200 samples were taken with random sampling. Questionnaire was used to obtain data, and to analysis the data, SEM analysis and AMOS program were applied. The result of study indicated that: (1) there was an effect of organizational culture toward syariah bank employee job satisfaction (2) there was an effect of organizational culture toward syariah bank employee performance (3) there was an effect of leader's commitment toward employee job satisfaction (4) there was an effect of leader's commitment toward syariah bank employee performance (5) there was an effect of job satisfaction toward syariah bank employee performance (6) there was an effect of organizational culture toward syariah bank employee performance through job satisfaction (7) there was an effect of leader's commitment toward employee performance through instructor's job satisfaction. Empirically this study was proved significant, therefore the management of Syariah Bank in Malang City was expected to develop organizational culture and leader's commitment should have paid attention to Islamic values beside applying contemporary management approach from western culture, in the effort to build employee syariah bank job satisfaction and hopefully it would have an effect in the increase of employee performance improvement.*

Keywords: *organizational culture, leader's organizational commitment, job satisfaction and Syariah Bank Employee performance*

Studi tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional pemimpin terhadap kinerja karyawan selalu menarik untuk diteliti. Robbins (2000) mengemukakan sikap atau perilaku anggota organisasi pada umumnya

sangat dipengaruhi oleh sistem nilai yang dianut dalam suatu organisasi dan dipengaruhi pula oleh perilaku pemimpinnya. Budaya organisasi menurut Nimran (1999) bersumber dari pengalaman, sejarah masa lalu, keyakinan, nilai-nilai dan norma, namun demikian peran pemimpin juga sangat strategis dalam membangun kinerja organisasi apa lagi pada negara yang sedang berkembang.

Korespondensi dengan Penulis:

Sopiah: Telp. + 62 341 551 312 Ext.271

E-mail: sangadji_23@yahoo.com.

Bahkan budaya organisasi seringkali juga bersumber dari budaya suatu bangsa dan agama. Weber (2001) menyatakan bangsa Jerman yang maju dan moderen dalam dunia industri dan ekonomi lebih banyak didorong oleh budaya *Calling* (panggilan) yang bersumber pada etika Protestan yang dipelopori oleh kepemimpinan Marten Lhuter yang selanjutnya mengilhami pengusaha-pengusaha untuk membangun suatu sistem ekonomi yang moderen dan maju. Inti dari ajaran Protestan adalah bahwa bekerja bukan semata-mata sebuah aktivitas ekonomi melainkan lebih dari itu ia merupakan kebutuhan dan tujuan rohani manusia. Dengan demikian kemalasan adalah suatu ancaman yang berbahaya bagi rohani manusia. Selanjutnya Robert N. Bellah dalam Madjid (1999) mengemukakan bahwa Jepang yang maju dan moderen dalam bidang ekonomi dan industri juga dipengaruhi oleh budaya nasional (budaya Samurai) yang kemudian diadopsi oleh organisasi-organisasi bisnis untuk menjadi budaya organisasi bisnis di Jepang. Bellah, menyatakan adanya hubungan dinamis antara agama Tokugawa dan kebangkitan ekonomi Jepang modern.

Studi tentang pengaruh budaya dan etos Islam serta komitmen pemimpin terhadap kemajuan ekonomi pernah dilakukan Bobcock (dalam Madjid, 1987) yang diilhami oleh studi Weber. Studi ini dilakukan di Afrika Timur khususnya pada kaum imigran Muslim dari Indo Pakistan. Bobcock, mempelajari peranan Muslim imigran yang bermazhab Syi'ah Ismailiah, khususnya Indo Pakistan yang memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi, memelopori perdagangan dan industri kerajinan dan mendominasi dunia keuangan. Hasil studinya menyimpulkan bahwa semangat keagamaan sangat berperan penting dalam mendorong budaya kerja mereka. Faktor lain yang sangat menentukan pula adalah peranan dari kepemimpinan dan kepribadian Aga Khan III, Sir Sultan Muhammad Syah. Studi lain tentang

pengaruh ajaran Islam dan kepeloporan pedagang (kepemimpinan) Islam terhadap perkembangan ekonomi dan industri juga dilakukan oleh Clifford Geertz di Indonesia dalam Abdullah (1979) yang menyimpulkan bahwa kemajuan ekonomi yang dicapai kaum muslim modernis (anggota Muhammadiyah) di kota penelitiannya di Kotagede Yogyakarta dan Pekalongan menyimpulkan ada persamaan etika Islam dan Protestan yang menjiwai semangat saudagar Islam yang berhasil sebagai pengusaha.

Studi mutakhir tentang pengaruh budaya terhadap kinerja dapat dilihat dari penelitian Daniel Denison dari University of Michigan Business School menemukan dengan jelas ada hubungan antara budaya organisasi (yang ditentukan oleh Denison berupa *mission, involvement, consistency, dan adaptability*) dengan kinerja bisnis (yang dilihat dari *profitability, ROA*, penjualan, pangsa pasar, pengembangan produk, kualitas dan kepuasan kerja). Dalam penelitiannya selama 15 tahun pada lebih dari 1000 perusahaan pada sektor industri dan sektor umum menunjukkan adanya konsistensi yang sama (Juechter, *et.al.*, 1998). Sementara itu Deal dan Kennedy (1982) dan Peter dan Waterman (1982) dalam Sobirin (1997) yang memfokuskan penelitiannya pada perusahaan-perusahaan Amerika menekankan pada pentingnya *shared beliefs* dan *values* untuk mencapai efektivitas organisasi. Mereka mengklaim bahwa sukses tidaknya sebuah organisasi terletak pada kuat tidaknya budaya organisasi tersebut. Alasannya: kinerja para individu dan kinerja organisasi serta bagaimana *sense of belonging* karyawan terhadap perusahaan tidak dapat dipahami dengan baik kecuali dengan memahami budayanya. Sedangkan studi yang dilakukan oleh Mercer dengan objek penelitian 305 *Chief Executive Officer (CEO)* dari berbagai industri di USA menunjukkan para *CEO* tersebut tidak memperdebatkan peranan yang dimainkan mereka dalam membentuk budaya organisasi

(Dessler, 1992). Di antara mereka (97%) setuju bahwa nilai organisasi yang kuat, kepercayaan, sikap organisasi, sikap karyawan serta bagaimana manajer bekerja, penting bagi keberhasilan organisasi. Selanjutnya 94 % setuju bahwa nilai-nilai kultur perusahaan dipengaruhi oleh top manajemen.

Selanjutnya studi mutakhir tentang pengaruh komitmen organisasional pimpinan terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja dapat dilihat pada studi yang dilakukan oleh Vidhan K. Goyal, Chul W. Park, (2002) yang menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi jika kepemimpinan dapat menjalankan fungsinya secara baik seperti memperlakukan anggotanya secara adil, memenuhi segala hak dan kewajiban anggota maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerjanya yang dicerminkan oleh rendahnya tingkat keluar masuk karyawan dalam suatu perusahaan. Studi lain juga dilakukan oleh Detelin S. Elenkov, (2002) pada organisasi bisnis di Rusia menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang transformasional sangat mempengaruhi secara langsung dan positif kinerja anggota yang selanjutnya mempengaruhi kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional dicerminkan oleh adanya dukungan dari bawahan terhadap perubahan organisasi kearah yang lebih baik, adanya kohesivitas organisasi.

Yang menjadi pertanyaan adalah apakah studi-studi yang dilakukan tersebut juga berlaku di Indonesia? Dalam penelitian ini penulis mencoba mengadakan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional pimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan bank-bank syariah di kota Malang. Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh komitmen pimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta mengetahui pengaruh komitmen organisasional pimpinan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan

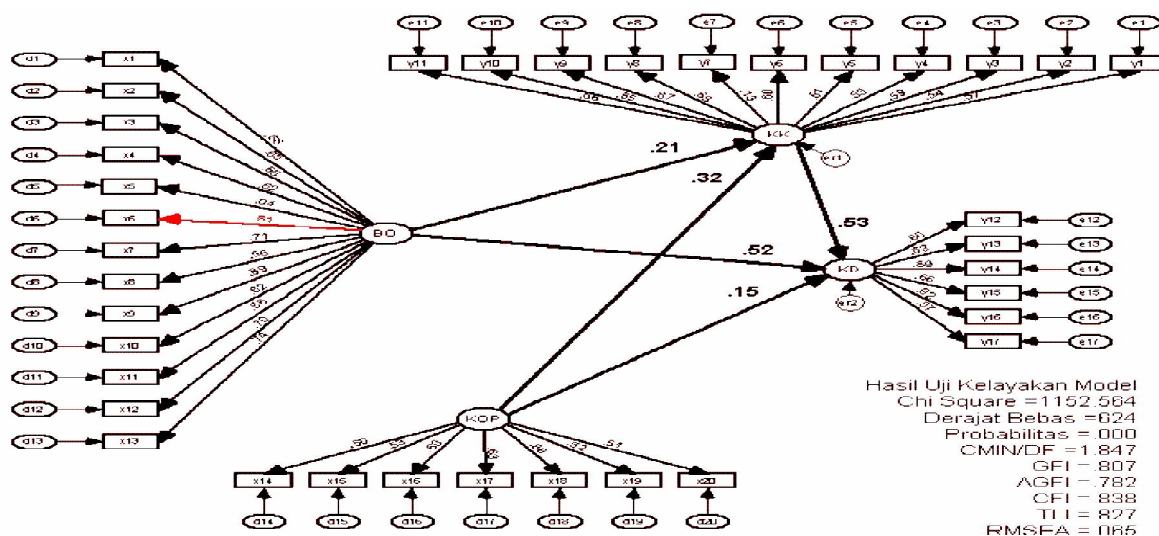
METODE

Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Populasinya adalah seluruh karyawan bank syariah di kota Malang (Bank Muamalat, Bank Syariah Mandiri, Bank Syariah, BTN Syariah, BRI Syariah dan BNI Syariah) yang sudah bekerja di atas 3 tahun berjumlah 881 orang (Sumber: hasil observasi peneliti bulan Desember 2007). Dengan rumus Fred N. Kerlinger (1998) diambil sampel 200. Metode pengumpulan data utama adalah kuesioner. Sedangkan analisis data menggunakan analisis SEM dengan program AMOS. Uji Validitas dan reabilitas menggunakan program SPSS versi 12.

HASIL

Uji Model Konseptual Penelitian

Hasil uji model konseptual penelitian seperti disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Model Struktural Awal Sesuai Konseptual Penelitian

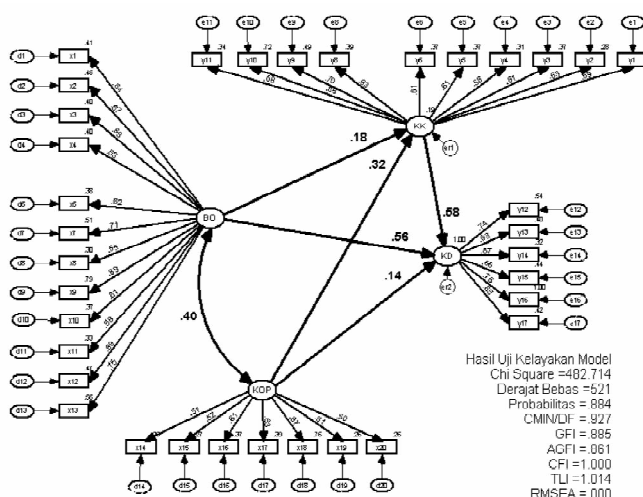
Berdasarkan komputasi AMOS 4.0 untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) yang disajikan pada Tabel 1. Selanjutnya nilai-nilai indeks ini akan dibandingkan dengan nilai *kritis (cut-off value)* dari masing-masing indeks.

Tabel 1. Evaluasi Kriteria Indeks-Indeks Kesesuaian Model Struktural Awal

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	758,644	541,551	Kurang Baik
Probabilitas	0,000	$\geq 0,05$	Kurang baik
Derajat Bebas	555	-	-
CMIN/DF	1.367	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0.829	$\geq 0,90$	Kurang Baik
AGFI	0.806	$\geq 0,90$	Kurang Baik
CFI	0.921	$\geq 0,95$	Kurang Baik
TLI	0.915	$\geq 0,95$	Kurang Baik
RMSEA	0.043	$\leq 0,08$	Baik

Sumber : Data primer diolah, 2008.

Tabel 1. menunjukkan ringkasan hasil yang diperoleh dalam analisis dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur kelayakan model. Hasil-hasil yang ada model struktural evaluasi pertama menunjukkan bahwa 2 kriteria yang digunakan mempunyai nilai baik dan 6 kriteria mempunyai nilai yang kurang baik, oleh karena itu model ini belum sepenuhnya dapat diterima dengan demikian perlu modifikasi, dan hasil akhirnya ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Model Struktural Akhir

Tabel 2 menunjukkan ringkasan hasil yang diperoleh dalam model struktural akhir dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur kelayakan model. Hasil-hasil yang ada model struktural akhir telah menunjukkan bahwa seluruh kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik, oleh karena itu model ini telah dapat diterima.

Tabel 2. Evaluasi Kriteria Indeks-Indeks Kesesuaian Model Struktural Akhir

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	380,675	508,893	Baik
Probabilitas	0,996	$\geq 0,05$	Baik
Derajat Bebas	458	-	-
CMIN/DF	0,831	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0,902	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0,881	$\geq 0,90$	Baik
CFI	1,000	$\geq 0,95$	Baik
TLI	1,035	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	Baik

Sumber : Data primer diolah (2008)

PEMBAHASAN

Berdasarkan model temuan penelitian sebagaimana disajikan pada Gambar 1 dan Gambar 2 maka hubungan antar variabel laten (konstruktif) dalam penelitian ini dapat dikemukakan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Independen	Dependen	Efek langsung	Efek tidak langsung	Efek total
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0,184	-	0,181
Budaya Organisasi	Kinerja karyawan	0,562	0,107	0,659
Kepuasan Kerja	Kinerja karyawan	0,585	-	0,592
Komitmen Organisasional Pimpinan	Kepuasan Kerja	0,323	-	0,328
Komitmen Organisasional Pimpinan	Kinerja karyawan	0,136	0,194	0,330

Sumber: Data primer diolah, 2008.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan pengaruh antar variabel laten baik langsung maupun tidak langsung menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan.

Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pemahaman tentang adanya pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah, bahwa semakin baik budaya organisasi yang dibangun di bank syariah maka semakin meningkat pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini dimensi konstruk budaya yang terbukti merefleksikan konstruk budaya organisasi adalah terdiri dari komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, pengambilan risiko, perencanaan, kerjasama, motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai waktu, semangat egalitarian, ketertiban melaksanakan ibadah dan praktek manajemen. Sedangkan dimensi konstruk yang terbukti membentuk konstruk kepuasan kerja

adalah terdiri dari kebijakan/administrasi organisasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar personal, gaji, keamanan kerja, prestasi kerja, tanggungjawab, kesempatan untuk tumbuh/berkembang, pengakuan pekerjaan itu sendiri. Oleh karena secara empiris telah terbukti bahwa budaya organisasi dengan berbagai dimensi konstruk berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan maka pimpinan perguruan tinggi seharusnya mampu menciptakan kondisi yang kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya dimensi-dimensi konstruk budaya tersebut. Ternyata pada lembaga pendidikan berbasis nilai Islam pembangunan budaya organisasi tidak cukup hanya mendasarkan diri pada teori Barat saja tetapi, budaya organisasi juga harus bersumber dari nilai-nilai atau keyakinan keagamaan penganut mayoritas anggota organisasi.

Hasil penelitian ini sesungguhnya sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Hamidah (2001) pada penelitian pada karyawan lembaga keuangan Syariah Baitul Mal wat Tamwil (BMT) di Blitar. Kesimpulan hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi yang berbasis nilai Islami sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan BMT. Dimensi konstruk budaya yang secara empiris merefleksikan konstruk budaya organisasi adalah orientasi hasil dan pengembangan sumberdaya manusia, sedangkan dimensi konstruk kepuasan kerja yang merefleksikan kepuasan kerja karyawan adalah faktor pekerjaan dan hubungan rekan kerja. Secara teoritis temuan ini juga sejalan dengan temuan penelitian Ritchie (2000) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang diaplikasikan berupa penyebaran nilai-nilai organisasional merupakan hal yang paling strategis untuk mengembangkan kepercayaan karyawan pada organisasi.

Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja

Konsekuensi logis dari temuan ini adalah semua elemen yang terlibat dalam organisasi bank syariah harus mempunyai tanggungjawab yang sama untuk membangun budaya organisasi yang sehat. Semakin sehatnya budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Banyak temuan penelitian yang dilakukan di tempat lain seperti yang dilakukan di Indonesia yang dilakukan oleh, Sani (2001), Amirudin (2002), Khoirul (2002), di luar negeri dilakukan oleh Hodge dan Anthony (1994), Juechter, *et al.* (1998). Sementara itu Deal dan Kennedy (1982) serta Peter dan Waterman (1982) dalam Sobirin (1997), yang menyatakan bahwa semakin baik budaya organisasi sebuah organisasi maka semakin baik pula kinerja anggota organisasi, sebab anggota organisasi bergabung dan mau bekerja dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak hanya ingin mendapatkan kebutuhan finansial semata, akan tetapi ia ingin nyaman dengan situasi kerja yang menurut istilah Robbins (2001) adalah identik dengan budaya organisasi.

Komitmen Organisasional Pimpinan Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang dilakukan oleh Yui Tim Wong (2002), Abubakr M.T. Suliman (2002), Darwish A. Yousef (2000), Lisa M. Moynihan, Wendy R. Boswell, John W. Boudreau. (2000), Abubakr Suliman, Paul Hes (2000), Ugur Yavas & Muzaffer Bodur (1999). Banyak penelitian sebelumnya hanya mengungkapkan pengaruh komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja atau kinerja di organisasinya. Penelitian ini justru mengambil variabel yang berbeda yaitu komitmen organisasional pimpinan, dengan asumsi teori yang dikemukakan oleh Madjid

(2001) bahwa pada negara yang sedang berkembang seperti Indonesia peran pemimpin sebagai tauladan dalam organisasi masih sangat dominan.

Komitmen Organisasional Pimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan penelitian ini dapat ditafsirkan bahwa semakin baik komitmen pimpinan maka akan dapat memicu peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mark A. Siders, Gerard George and Rovi Dharwadkar (2001). *The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen internal (organisasi dan supervisor) dan komitmen external (pelanggan) dengan tujuan kinerja organisasi. Kesimpulan tersebut sejalan dengan hasil penelitian: Steffen *et al.* (1996); Young *et al.* (1998); Mathiew dan Jones (1991); Schappe (1998).

Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini dapat ditafsirkan sebagai semakin puas seorang karyawan bekerja di bank syariah maka semakin baik pula kinerjanya. Hasil temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Rao (1996) bahwa ada beberapa hal yang mampu membuat karyawan mau lebih berprestasi dalam bekerja, sebagai dampak dari kepuasan kerja yang ia peroleh yaitu: (1) karyawan akan bekerja keras apabila merasa dibutuhkan oleh organisasi (2) Karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan apabila sesekali mereka berwenang mengubah harapan-harapan itu (3) karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa organisasi menyediakan peluang bagi prestasi kerja mereka untuk dihargai dan diberi ganjaran

(4) karyawan akan bekerja apabila mereka mengetahui bahwa organisasi memberi peluang untuk berkembang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka, dan (5) karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercaya dan diperlakukan dengan hormat. Atau dengan kata lain karyawan ingin bekerja karena mereka merasa puas akan pekerjaannya dan selanjutnya akan berdampak terhadap kinerja mereka.

Studi empiris yang berkaitan dengan kepuasan kerja dilakukan juga oleh *Work American National* pada *The Wyatt Company* (Robbins, 1996). Penelitian ini mengidentifikasi 12 dimensi kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu: organisasi kerja, kondisi kerja, komunikasi, kinerja pekerjaan dan tinjauan ulang kinerja, rekan sekerja, penyeliaan, manajemen perusahaan, upah, tunjangan, pengembangan karier dan pelatihan, isi dan kepuasan pekerjaan, serta citra perusahaan dan perubahan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja bawahan sangat mempengaruhi kinerjanya, ketika mereka tidak puas maka kinerja mereka makin menurun, bahkan bisa mengakibatkan mereka *stress* atau frustrasi.

Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Church, dan Zikic (2004) yakni kesesuaian budaya organisasi akan dapat mengurangi terjadinya konflik, baik yang terkait dengan pekerjaan maupun yang terkait dengan hubungan antara individu, minimalisasi konflik dalam organisasi merupakan wujud dari meningkatnya kepuasan kerja karyawan, dengan mereka puas maka berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Selanjutnya temuan Tepeci (2001) mengungkapkan bahwa budaya organisasi

Komitmen Organisasional Pimpinan Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja yang diwujudkan dalam bentuk tingkat keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi, dan kemauan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Begitu juga temuan dari Rashid, Sambasivan, dan Johari (2003) bahwa budaya organisasi terkait erat dengan kepuasan pekerja dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja. Untuk kepentingan ke depan, kesesuaian dan keterbukaan budaya organisasi memainkan peranan penting bagi keberhasilan organisasi melakukan proses-proses perubahan, pembelajaran organisasi, maupun pembelajaran sosial (Rashid, Sambasivan, dan Rahman, 2003; Ladd dan Heminger, 2002; Ali, Pascoe, dan Warne, 2002; Parker dan Bradley, 2000).

Menurut Ouchi (dalam Ogbor, 2001), budaya organisasi merupakan sarana yang diperlukan untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang harmonis dimana nilai-nilai maupun kepercayaan umum (*common beliefs*) mengurangi kemungkinan perilaku oportunistik. Budaya organisasi merupakan hal penting karena pada saat terjadi ambiguitas, maka nilai-nilai maupun *common beliefs* akan menjadi mekanisme pengatur. Dari sisi perspektif integratif, nilai-nilai yang berlaku dan dipegang bersama akan menjadi pengikat kohesifitas warga organisasi. Peters dan Waterman (dalam Ogbor, 2001) menyarankan bahwa budaya organisasi diperlukan untuk menjaga dalam hal terjadinya ambiguitas maupun paradoks. Ogbor (2001) berpendapat bahwa budaya organisasi yang memberikan rasa kenyamanan kerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui tingginya kohesifitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatunya yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

Temuan Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Whyte (dalam Newstroom, 1989) yang menyatakan, ditinjau dari sudut pimpinan, komitmen pimpinan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya berdampak pada kinerja. Ia membuat semacam jargon: "Loyal-lah pada perusahaan, maka perusahaan akan loyal pada Anda". Dengan adanya loyalitas timbal balik akan menghasilkan kepuasan kerja yang pada gilirannya menumbuhkembangkan perilaku yang positif yang mengarah kepada peningkatan kinerja karyawan. Biggart dan Hamilton (1984) menambahkan bahwa pada umumnya organisasi akan memberikan imbalan kepada karyawan atas pengorbanan yang telah diberikan pada organisasi. Sebaliknya, ditinjau dari segi perusahaan, jika pimpinan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi akan memberikan sumbangan terhadap organisasi dalam hal stabilitas tenaga kerja (Steers, 1977). Komitmen pimpinan, baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada: (1) pimpinan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier dia di organisasi/perusahaan (2) organisasi. Pimpinan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan: kinerja organisasi tinggi, tingkat absensi karyawan berkurang, loyalitas karyawan meningkat dan lain-lain. Menurut Hackett dan Guinon (1995) pimpinan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada kinerja karyawan artinya karyawan lebih puas dengan pekerjaannya, dan tingkat absensinya menurun. Sedangkan menurut Carsten dan Spector (1987) dampak yang ditimbulkan adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi. Organ dan Konovsky

(1989) menyebutnya sebagai "*more likely to display organization citizenship behavior*". Judge dan Watanabe (1993) menggambarkan bila komitmen pimpinan yang tinggi maka dampak yang ditimbulkan adalah karyawan akan lebih puas dalam kehidupan mereka secara keseluruhan. Dampak yang ditimbulkan menurut Mathieu dan Zajac (1990) adalah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi. Netemeyer, Burton dan Johnson (1995) menyebutnya sebagai akan "*Actually leave*". Menurut Begley dan Czajka (1993) dampaknya adalah tingkat *stress* berkurang. Kesimpulan ini, sejalan dengan hasil-hasil penelitian: Mathieu dan Ajac (1990) Chatman (1986) Kirkman dan Debra L Shapiro. (2001). *Abubakr M.T. Suliman (2002 Darwish A. Yousef (2000 Agarwal (1993) (Marsh and Mannari, 1977). , Caspy & Lazar (1988) dan di New Zeland, Inkson (1977) Angle and Perry (1981); Becker, Billings, Eveleth Gilbert (1996); Porter, Crampon, & smith (1976) dan Wallace (1995).*

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh komitmen pimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta mengetahui pengaruh komitmen organisasional pimpinan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen pimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang

signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen pimpinan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen organisasional pimpinan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan.

Saran

Dalam membangun budaya organisasi perbankan yang positif, perlu memperhatikan nilai-nilai: komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, perencanaan, kerjasama, motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai waktu, semangat egalitarian, ketertiban dalam melaksanakan beribadah dan praktek manajemen.

Dalam membangun komitmen organisasional pimpinan bank perlu memperhatikan: *ash-shiddiq* (benar atau jujur), *al-amanah* (dapat dipercaya), *attbliqh* (dapat mengkomunikasikan idenya dan pikirannya) dan *al fathonah* (cerdas), komitmen afektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen normatif.

Untuk membangun kepuasan kerja karyawan, Pimpinan bank sebaiknya memperhatikan: kebijakan/administrasi organisasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar personal, gaji, keamanan kerja, prestasi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh/berkembang, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

Demi mewujudkan kinerja karyawan yang tinggi, maka pimpinan bank sebaiknya memperhatikan unsur-unsur: *Quality, Quantity, Timeliness Cost effectiveness, Need for supervision dan Interpersonal impact.*

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T. 1980. *Agama, Etos Kerja dan Perkembangan Ekonomi*. LP3ES. Jakarta.
- Al- Qur'an dan Terjemahan*, (2005) Mujamma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Mushaf Asy-Syarif Medinah Munawwarah, Kerajaan Saudi Arabia
- Davis, K.1981. *Human Behavior et Work Organizational Commitment*. Sixth Edition. Mc. Graw-Hill Inc.
- Drucker, P.F. 1996, *The Leader of The Future*, terjemahan Bob Widyahartono, Gramedia, Jakarta.
- Ibrahim Bin Hamd Al-Qu'ayyid, 2003 *Al Adaat Al Asyr Li Asy Syakhshiyah An Naajihah (Sepuluh kebiasaan Muslim Yang sukses)*, Jakarta, La Tansa Bima Amanta
- Kerlinger, Fred. N. 1996. *Azas-Azas Penelitian Behavioral*. Edisi Ketiga. Edisi Bahasa Indonesia. Gajah Mada University Press.
- Madjid, Nurcholis, 1987, *Islam Kemoderenan Dan Keindonesiaan*, Bandung, Mizan
- Max Weber, 2001, *Etika Protestan Dan Semangat kapitalisme*, Jakarta, Pustaka Promethea
- Miller, K.L. and Monge, P.R. 1986. Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analitic Review. *Academy of Management Journal*. Dec. pp. 748 – 759.
- Mowday, R.T. Porter, L.W. & Steers, R.M. 1982. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteism and Turnover*. New York: Academy Press.
- Robbins, S. 2000. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 1. Jakarta: PT Prehallindo.
- Stoner, S. and Mark John. 1995. Organizational Commitment, Turn Over and Absenteisme: An Examination of Direct and Indirect Effects. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16, No. 2.
- Suliman, A.MT. 2002. Is It Really A. Mediating Construct The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate – Performance Relationship *Journal of Management Development Vol 21. 3*.
- Yavas U. and Bodur, Satisfaction Among Expatriate Managers: Correlation and Consequences. *Journal of Career Development*
- Yousef. D.A. 2000. *Organizational Commitment: A Mediator of Relationship of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non- Western Country*. *Journal of Managerial Psychology*, 15, No. 1.