

**Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Karyawan serta Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan  
(Studi Pada Bank XY Kantor Cabang Utama Bandung)**

Cininta Golda E M | 6110111033  
Magister Manajemen | Manajemen Sumber Daya Manusia  
Dr.Ir.Deden A. Wahab Sya'roni, M.Si

---

**Abstrak**

Tahun 1997 akhir Indonesia dilanda krisis ekonomi terparah di Asia tenggara, yang selanjutnya berkembang menjadi krisis sosial, krisis politik sampai krisis perbankan hingga banyak bank dilikuidasi. Bank XY merupakan salah satu bank yang dapat melalui krisis tersebut tanpa bantuan dana pemerintah, setelah berhasil melewati krisis tersebut Bank XY melakukan beberapa perubahan melalui proses akuisisi dengan Bank Singapura terlebih dahulu.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh perubahan-perubahan yaitu penerapan *Good Corporate Governance* dan perubahan Budaya Perusahaan terhadap kinerja karyawan Bank XY. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskripsi dan verifikatif dengan metode survey melalui kuesioner kepada 153 responden karyawan Bank XY. Analisis statistik pada penelitian menggunakan *Path Analysis* dengan bantuan *software* Lisrel 8.80.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan *good corporate governance* dan perubahan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan, tetapi pengaruh dengan signifikansi lebih tinggi ditunjukkan antara penerapan *good corporate governance* dan perubahan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui variabel moderator kepuasan karyawan.

**Kata Kunci:** *Good Corporate Governance*, Budaya Perusahaan, Kepuasan Karyawan, Kinerja Karyawan

---

**Abstract**

*The end of 1997 Indonesia was hit by the worst economic crisis in Southern Asia, which later evolved into a social crisis, a political crisis to a banking crisis caused that many banks liquidated. XY Bank is one that can through the crisis without the help of government funding, having made it through the crisis XY Bank made some changes through the acquisition by the Bank of Singapore in advance.*

*This study uses descriptive analysis and verification methods survey respondents through questionnaires to 153 of XY Bank employees. Statistical analysis on this research using path analysis with Lisrel 8.80 software.*

*The results showed that there is significant influence between the implementation of good corporate governance and corporate culture changes on the employees' performance, but the effect of the higher level of the significant was shown between the application of good corporate governance and corporate culture changes on employee performance through a moderate employee satisfaction variables.*

**Keywords:** *Good Corporate Governance, Corporate Culture, Employee Satisfaction, Employee Performance*

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada tahun 1997 selama enam bulan terjadi krisis ekonomi di Indonesia, keadaan ekonomi semakin memburuk selama sembilan bulan awal di tahun berikutnya. Sampai dana bantuan moneter internasional (IMF) tidak dapat menolong krisis ekonomi yang melanda Inonesia, krisis ekonomi pada tahun 1998 disebut sebagai krisis terparah di Asia Tenggara.

Akhirnya krisis ekonomi yang dilanda Indonesia berkembang mulai dari krisis sosial sampai pada krisis politik. Dimulai dari tidak pastinya situasi kepemimpinan Indonesia, besarnya hutang Negara yang segera jatuh tempo sampai situasi perdagangan internasional yang tidak menguntungkan untuk Indonesia. Hal tersebut berimbas pada turunnya nilai rupiah, sehingga menyebabkan pasar uang dan pasar modal anjlok, akibatnya bank-bank nasional dalam kondisi perbankan yang buruk.

Salah satu sektor yang paling dirugikan adalah perbankan, banyak bank-bank yang harus dilikuidasi. Untuk membantu menyuntikkan modal perbankan, Pemerintah memberi anggaran rekapitulasi sebesar Rp. 257 triliun, tetap saja bank-bank kecil memutuskan untuk merger ataupun melakukan akuisisi dengan bank-bank lainnya. Tetapi, Bank XY berhasil melewati krisis keuangan Asia dan jatuhnya sektor perbankan di Indonesia tanpa memerlukan program rekapitalisasi dari Pemerintah. Saat itu, Bank XY menjadi salah satu bank pertama yang tetap dapat melanjutkan penyaluran kreditnya dalam masa krisis. Annual Report Bank XY (2007)

Seiring dengan perkembangan perekonomian dunia dan masuknya bank-bank asing di Indonesia, pada tahun 2004 saham Bank Y diakuisisi dengan Bank X (Bank Singapura), dan sampai pada akhir tahun 2008 Bank X memiliki 74,73% saham Bank Y. Bank X dan Bank Y melakukan proses akuisisi dengan alasan bahwa kedua bank merupakan bank yang baik dan sehat, sehingga dengan penggabungan yang dilaksanakan akan membuat kedua bank menjadi lebih besar dan sehat.

Selanjutnya, Bank X menjadi pemegang saham pengendali dan untuk memperlambat

hubungan diantara keduanya semakin optimal maka Bank Y merubah nama menjadi PT. Bank XY Tbk. Dengan dukungan dan komitmen yang dijalankan Bank X terhadap Bank Y, Bank Y melakukan berbagai perbaikan dan pengembangan untuk diakui sebagai Bank Nasional sesuai Arsitektur Perbankan Indonesia (API).

Setelah proses akuisisi berhasil, Bank XY mengalami kenaikan kinerja di semua divisi, terbukti dari hasil pendapatan yang semakin tinggi. Bank XY berhasil mendapatkan laba bersih sebesar Rp 247 miliar, naik 23% pada 3 bulan pertama kinerja perusahaan di tahun 2013. Peningkatan laba ini antara lain dihasilkan dari meningkatnya pendapatan bunga bersih sebesar 18%. Total aset Bank XY naik 29%.

Dimulai pada tahun 2008, dilakukan upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank XY yang meliputi perbaikan kualitas kerja menyeluruh melalui *Q Project*, peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui *training*, dan beberapa bentuk adaptasi lainnya untuk proses penyesuaian dengan perubahan akuisisi yang terjadi.

Dengan kinerja finansial yang baik, diharapkan Bank XY memiliki kinerja karyawan yang baik pula. Karena sumber daya manusia, dalam hal ini adalah para karyawan merupakan tonggak dari keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan pun bersifat individual karena para karyawan memiliki tingkat kemampuan dan pengalaman yang berbeda-beda, sehingga kinerja satu orang pekerja sangat berpengaruh terhadap kinerja tim atau divisi dalam perusahaan. Dan secara keseluruhan kinerja divisi-divisi dalam perusahaan akan berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Berbeda dengan mesin, karyawan merupakan sumber produktif yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Karena karyawan dapat diarahkan, mengembangkan diri, dan juga memiliki keahlian tertentu, tergantung dari bagaimana perusahaan dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan dengan baik. Karenanya lebih baik perusahaan melihat karyawan sebagai aset perusahaan, tidak hanya sebagai pekerja agar tercipta

lingkungan kerja yang nyaman dan produktif.

Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Bank XY, dilakukan survey awal penelitian dengan total responden survey awal sebanyak 15 responden dengan latar belakang pendidikan, umur dan jabatan yang berbeda-beda sebagaimana dapat terlihat pada tabel 1.1 dibawah ini.

HASIL SURVEY AWAL

| No.   | Pernyataan  | Jawaban Responden |     |   |       |
|-------|---|-------------------|-----|---|-------|
|       |   | F                 | Ya  | F | Tidak |
| 1.    | Saya sebagai karyawan mengetahui bidang tugas orang lain sehingga memudahkan saya untuk bekerjasama.                        | 6                 | 40% | 9 | 60%   |
| 2.    | Saya sebagai karyawan dapat menentukan prioritas pekerjaan secara professional  | 13                | 87% | 2 | 13%   |
| 3.    | Saya sebagai karyawan dapat mengemukakan pendapat serta dapat memberikan saran untuk kepentingan perusahaan.                | 6                 | 40% | 9 | 60%   |
| 4.    | Saya sebagai karyawan dapat memanfaatkan waktu (kemampuan manajemen waktu) dengan baik untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. | 12                | 80% | 3 | 20%   |
| Total |   | 15 Responden      |     |   |       |

Sumber: Survey Awal Kinerja Karyawan, 2014.

Dari tabel diatas terdapat 87% yang menyatakan bahwa karyawan telah dapat menentukan prioritas pekerjaan secara professional dan sebanyak 80% dari total responden 15 orang juga menyatakan bahwa sebagai karyawan dapat memanfaatkan waktu (kemampuan manajemen waktu) dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan. Dari kedua pernyataan tersebut, para karyawan telah memaksimalkan diri untuk dapat bekerja dengan professional.

Selanjutnya sebanyak 60% menyatakan belum mengetahui bidang tugas orang lain sehingga sulit untuk bekerjasama. Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada Bank XY masih mengalami kendala, kendala ini mungkin dapat diakibatkan belum tuntasnya proses adaptasi para karyawan dengan perubahan-perubahan yang terjadi setelah proses akuisisi kedua bank. Pada pernyataan berikutnya, sebanyak 60% menyatakan bahwa sebagai karyawan tidak dapat mengemukakan pendapat serta belum dapat memberikan saran untuk kepentingan perusahaan. Pernyataan tersebut berkaitan dengan kepuasan karyawan dengan beberapa faktor pendukung kinerja, misalnya iklim kerja, kebijakan promosi, *salary*, ataupun faktor pendukung kepuasan kinerja lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berhubungan langsung dengan tingkat kepuasan karyawan.

Menurut Hani Handoko (2008: 193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat terlihat dari sikap yang ditunjukkan oleh para karyawan dan juga hasil dari pekerjaan seorang karyawan, atau dapat dikatakan dapat terlihat dari kinerja karyawan.

Untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan tidak mudah, karena kepuasan kerja dapat tercipta apabila variable-variabel pendukung yaitu; *turnover*, tingkat ketidakhadiran kerja, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi pekerjaan terpenuhi. Disesuaikan dengan teori kebutuhan menurut Maslow dan kaitannya dengan teori Herzberg menurut Jim Riley (2012: 1), bahwa kebutuhan dasar harus terpenuhi dengan itu kepuasan karyawan akan meningkat. Namun, Herzberg berpendapat bahwa hanya tingkat yang lebih tinggi dari hirarki Maslow, dalam hal ini adalah aktualisasi diri dan kebutuhan akan harga diri yang akan berfungsi sebagai *motivator*. Kebutuhan-kebutuhan lainnya hanya akan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak dapat terpenuhi.

Selanjutnya Herzberg mengelompokkan aktualisasi diri dan kebutuhan harga diri dalam *content factor/motivator* atau disebut juga dengan *satisfier*, yang didasarkan pada kebutuhan seseorang untuk mengembangkan diri. Faktor motivator yang termasuk didalamnya adalah status, peluang untuk kemajuan pekerjaan, mendapatkan pengakuan, tanggung jawab akan pekerjaan, pekerjaan dapat merangsang karyawan untuk berkembang, rasa prestasi pribadi dan pertumbuhan pribadi dalam pekerjaan.

Untuk melihat tingkat kepuasan karyawan secara non-finansial pada Bank XY, telah dilakukan survey awal dengan hasil sebagaimana tertera dalam tabel 1.2 dibawah ini.

Kepuasan Karyawan Bank XY

| No.   | Pernyataan  | Jawaban Responden |     |    |       |
|-------|---|-------------------|-----|----|-------|
|       |   | F                 | Ya  | F  | Tidak |
| 1.    | Saya sebagai karyawan dapat menyelesaikan kerja sesuai dengan kebutuhan waktu yang ditetapkan                 | 7                 | 47% | 8  | 53%   |
| 2.    | Saya sebagai karyawan telah mendapatkan pengakuan atas hasil pekerjaan baik secara promosi, reward, dll.      | 3                 | 20% | 12 | 80%   |
| 3.    | Saya merasa hasil pekerjaan dengan reward yang didapat sesuai.  | 4                 | 27% | 11 | 73%   |
| 4.    | Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri.   | 7                 | 47% | 8  | 53%   |
| 5.    | Saya telah mendapatkan motivasi dari atasan maupun lingkungan kerja yang dibutuhkan untuk mengembangkan diri. | 5                 | 33% | 10 | 67%   |
| Total |   | 15 Responden      |     |    |       |

Sumber: Survey Awal Kepuasan Karyawan, 2014.

Dapat terlihat dari tabel diatas bahwa dari 5 pernyataan mengenai kepuasan karyawan pada Bank XY masih belum terpenuhi secara maksimal. Sebanyak 80% dari total responden 15 orang menyatakan bahwa karyawan belum sepenuhnya mendapatkan pengakuan atas hasil pekerjaan baik secara promosi, *reward*, dll. Diperjelas dengan hasil pernyataan selanjutnya sebanyak 73% menyatakan bahwa karyawan merasa hasil pekerjaan dengan *reward* yang didapat tidak sesuai. Dapat disimpulkan bahwa kebijakan promosi, demosi, penghargaan, mungkin juga *salary* pada Bank XY belum dapat memenuhi kebutuhan para karyawan. Efek jangka panjang akan berpengaruh pada kinerja karyawan, selanjutnya akan mengakibatkan *turnover* yang tinggi.

Selanjutnya sebanyak 67% merasa belum mendapatkan motivasi dari atasan maupun lingkungan kerja yang karyawan butuhkan untuk mengembangkan diri. Dan sebanyak 53% menyatakan bahwa karyawan belum mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri. Dari kedua pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan belum mendapatkan dukungan dan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri sebagai karyawan. Apabila motivasi untuk mengembangkan diri didapat karyawan, perusahaan akan diuntungkan karena kinerja karyawan akan meningkat dan juga perusahaan akan mempunyai karyawan dengan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik lagi. Sebanyak 53% menyatakan bahwa karyawan belum dapat menyelesaikan kerja sesuai dengan kebutuhan waktu yang ditetapkan. Faktor pernyataan terakhir disebabkan oleh individu (karyawan) itu sendiri, berbeda dengan beberapa pernyataan sebelumnya yang faktor penyebabnya datang dari luar.

Karyawan merasa pekerjaan terlalu berat, atau kinerja karyawan yang kurang maksimal. Dapat diduga bahwa karyawan mendapatkan stress kerja sehingga tidak dapat mengerjakan tugasnya dengan maksimal. Bank XY pada tahun 2013, mendapat protes mengenai tingkat kesejahteraan dari para karyawannya. Hal ini sempat mengganggu kinerja para karyawan.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh beberapa variabel, salah satunya adalah *turnover*. Dilihat dari hasil survey awal dengan banyaknya kepuasan karyawan yang belum tercapai, hal tersebut dapat membuat tingkat *turnover* tinggi. Terbukti dari fenomena yang terjadi pada Bank XY, dimulai pada tahun 2008 setelah proses akuisisi berjalan terjadi naik turun jumlah karyawan setiap tahunnya.

Pada tahun-tahun genap terjadi lonjakan karyawan dan sebaliknya pada tahun-tahun ganjil terjadi penurunan jumlah karyawan. Penurunan karyawan terbanyak terjadi di tahun 2011, sebanyak 261 karyawan diperkirakan putus hubungan kerja. Dapat dikatakan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi ini tentunya akan merugikan perusahaan, terlebih karyawan-karyawan yang memutuskan atau diputuskan untuk berhenti merupakan karyawan yang telah bertahun-tahun bekerja di Bank XY yang lebih mengerti seluk beluk perusahaan dalam upaya pengembangan maupun proses penyelesaian masalah *intern* perusahaan.

Selain itu, dengan tingkat *turnover* yang tinggi ini membuat perusahaan diharuskan menghabiskan biaya yang lebih tinggi untuk pelatihan karyawan baru maupun pelatihan dalam hal penempatan karyawan Bank XY dan biaya penyesuaian dengan budaya perusahaan, hal itu yang membuat biaya pelatihan dari tahun ke tahun semakin tinggi.

Selain disebabkan oleh tingkat kepuasan karyawan, kinerja karyawan pada Bank XY dipengaruhi oleh perubahan kebijakan-kebijakan perusahaan setelah penggabungan kedua bank. Pertama kebijakan mengenai penerapan budaya perusahaan menjadi ONE PIC. ONE PIC terdiri atas empat nilai budaya, yaitu *One, Professionalism, Integrity* dan *Customer Focus*. Budaya sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai pola pikir manusia, sehingga budaya perusahaan dapat

dikatakan sebagai pedoman atau nilai-nilai yang telah dirancang oleh perusahaan untuk membentuk pola pikir sumber daya manusia pada perusahaan itu sendiri.

Diharapkan nilai-nilai budaya tersebut dapat menjadi pedoman agar para karyawan berperilaku sesuai dengan keinginan perusahaan. Dengan penerapan budaya perusahaan akan memudahkan menyamakan visi dan misi perusahaan. Budaya perusahaan apabila dapat diterima dengan baik, akan menjadi kebiasaan, hal ini dapat memudahkan karyawan untuk melakukan aktifitas dalam bekerja. Karyawan akan dimudahkan dalam melakukan *problem solving* untuk masalah-masalah yang mungkin dihadapi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan adanya perubahan budaya pada Bank XY akan menimbulkan kendala bagi para karyawan, akan dibutuhkan waktu adaptasi yang cukup panjang untuk merubah budaya perusahaan. Berikut hasil survey awal penerapan budaya perusahaan pada Bank XY.

Budaya Perusahaan Bank XY

| No.   | Pernyataan  | Jawaban Responden |     |   |       |
|-------|---|-------------------|-----|---|-------|
|       |   | F                 | Ya  | F | Tidak |
| 1.    | Saya sebagai karyawan telah berpikir dan bertindak untuk tujuan yang sama dengan menempatkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan kelompok maupun individu.  | 9                 | 60% | 6 | 40%   |
| 2.    | Saya sebagai karyawan telah berkomunikasi dengan efektif untuk saling menghargai, menghormati dan membangun kepercayaan diantara sesama anggota dalam perusahaan. | 10                | 67% | 5 | 33%   |
| 3.    | Saya merasa nyaman dengan iklim kerja dalam perusahaan.   | 7                 | 47% | 8 | 53%   |
| 4.    | Saya sebagai karyawan telah melakukan nilai-nilai dalam budaya perusahaan dengan baik.  | 7                 | 47% | 8 | 53%   |
| Total |   | 15 Responden      |     |   |       |

Sumber: Survey Awal Budaya Perusahaan, 2014.

Sebanyak 60% karyawan menyatakan bahwa para karyawan telah berpikir dan bertindak untuk tujuan yang sama dengan menempatkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan kelompok maupun individu. Dan sebanyak 67% menyatakan sebagai karyawan telah berkomunikasi dengan efektif untuk saling menghargai, menghormati dan membangun kepercayaan diantara sesama anggota dalam perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa para karyawan telah berusaha maksimal untuk dapat mengikuti pedoman-pedoman yang ditetapkan perusahaan.

Tetapi pada pernyataan berikutnya sebanyak 53% menyatakan bahwa sebagai karyawan belum dapat melakukan nilai-nilai

dalam budaya perusahaan dengan baik. Pernyataan diatas didukung dengan pernyataan berikutnya sebanyak 53% karyawan menyatakan belum merasa nyaman dengan iklim kerja dalam perusahaan.

Dapat terlihat dari hasil survey diatas bahwa perubahan budaya perusahaan mengakibatkan para karyawan mengalami stress kerja, yang ditandai dengan tidak nyamannya dengan iklim kerja setelah terjadinya perubahan. Dengan perubahan yang ada, akan sulit bagi para karyawan untuk beradaptasi sekaligus bekerja dengan kebijakan-kebijakan baru dalam perusahaan.

Perubahan kedua yang dilakukan Bank XY adalah penerapan *Good Corporate Governance*. Penerapan ini sebenarnya telah dianjurkan oleh pemerintah pada saat pemulihan keadaan setelah krisis ekonomi melanda Indonesia. Pemerintah dengan bantuan *International Monetary Fund (IMF)* menganjurkan bank-bank di Indonesia untuk menerapkan prinsip-prinsip dalam *Good Corporate Governance*, dalam penerapan GCG diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme pengelolaan perusahaan dan tidak mengabaikan kepentingan *stakeholder*.

Dalam pedoman penerapan prinsip *Good Corporate Governance*, seluruh karyawan mengambil peran seperti tertulis dalam buku Code of GCG (edisi draft perbaikan 19 Juli 2013: 54), *stakeholder* dalam hal ini adalah para karyawan mempunyai peran untuk menyampaikan pendapat mengenai lingkungan kerja, kesejahteraan pegawai, pelaporan atas etika bisnis, dll.

Untuk itu dapat dilihat hasil survey awal penerapan *Good Corporate Governance* pada Bank XY setelah proses akuisisi berhasil terlaksana sebagaimana tertera dalam tabel 1.4 dibawah ini.

Penerapan Good Corporate Governance Bank XY

| No.   | Pernyataan  | Jawaban Responden |     |    |       |
|-------|---|-------------------|-----|----|-------|
|       |   | F                 | Ya  | F  | Tidak |
| 1.    | Saya sebagai karyawan telah mendapatkan informasi keuangan dan informasi lain mengenai perusahaan secara transparan.  | 9                 | 60% | 6  | 40%   |
| 2.    | Saya sebagai karyawan sudah mendapatkan sistem penilaian kerja secara tepat dan adil disesuaikan dengan kinerja yang saya berikan.  | 7                 | 47% | 8  | 53%   |
| 3.    | Saya sebagai karyawan melihat tidak terjadinya penyalahgunaan kekuasaan seluruh karyawan bekerja secara profesional dan mematuhi etika serta menjadikan lingkungan bisnis perusahaan dengan baik. | 7                 | 47% | 8  | 53%   |
| 4.    | Saya sebagai karyawan merasa kebijakan mutasi karyawan, promosi dan demosi, serta reward telah dilaksanakan secara adil dan transparan.   | 4                 | 27% | 11 | 73%   |
| Total |   | 15 Responden      |     |    |       |

Sumber: Survey Awal Penerapan GCG Bank XY, 2014.

Penerapan *Good Corporate Governance* didasarkan pada lima pilar, yaitu; transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, keadilan atau kewajaran dan kesetaraan. Bank XY memiliki nilai assessment kinerja perusahaan yang cukup baik dalam penerapan GCG, dapat dilihat dari hasil survey awal, sebanyak 60% karyawan menyetujui bahwa informasi keuangan dan informasi lain mengenai perusahaan telah dijabarkan secara transparan. Bank XY telah melaksanakan prinsip pertama dalam GCG, karenanya Bank XY telah menjalankan bisnis secara objektif, professional dan dapat melindungi kepentingan konsumen secara finansial. Selanjutnya penerapan *Good Corporate Governance* kaitannya dengan kinerja non-finansial, sebanyak 63% menyatakan bahwa para karyawan belum mendapatkan sistem penilaian kerja secara tepat dan adil disesuaikan dengan kinerja yang diberikan karyawan. Hal tersebut dapat menguatkan hasil-hasil survey awal pada variabel kepuasan karyawan mengenai aktualisasi diri dan juga kebutuhan akan harga diri dengan promosi, *reward*, *salary*, dll.

Selanjutnya sebanyak 53% karyawan merasa belum sepenuhnya karyawan bekerja secara *professional* dan mematuhi etika. Hal ini pun berkaitan dengan kepuasan karyawan, apabila karyawan merasa tidak puas dengan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan *salary*, akan mudah bagi karyawan untuk merasa tidak puas dan berperilaku diluar norma dan nilai-nilai budaya perusahaan. Pernyataan diatas diperjelas dengan pernyataan berikutnya, sebanyak 73% karyawan menyatakan bahwa karyawan merasa kebijakan mutasi karyawan, promosi dan demosi, serta *reward*

belum dilaksanakan secara adil dan transparan. Hal ini pun berkaitan dengan kepuasan karyawan, dan akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, diperoleh kesimpulan bahwa Bank XY masih mengalami beberapa kendala, diantaranya adalah pada penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya ONe PIC yang belum maksimal karena karyawan belum dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada, sehingga karyawan belum merasa nyaman dengan lingkungan kerja. Pada penerapan GCG, perubahan budaya dan kepuasan karyawan, mengalami kendala pada prosedur dan keadilan dari proses promosi, demosi, pemberian penghargaan, motivasi sehingga karyawan belum merasa puas. Ketiganya berpengaruh terhadap hasil kinerja karyawan, meskipun secara general kinerja perusahaan meningkat, tetapi *turnover* karyawan tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada indikasi kinerja karyawan masih mengalami kendala dan apabila tidak diperbaiki akan menimbulkan penurunan kinerja perusahaan. Dari hasil diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan pengkajian dan penelitian mengenai manajemen perbankan khususnya dalam lingkup manajemen sumber daya manusia mengenai penerapan *Good Corporate Governance* dalam perusahaan, perubahan budaya perusahaan, tingkat kepuasan kerja dan kaitannya dengan kinerja karyawan dengan judul **“Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance*, Perubahan Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Karyawan serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank XY kantor cabang utama Bandung”**.

## 2.1 *Good Corporate Governance*

Pengertian *Good Corporate Governance* menurut buku *Good Corporate Governance* pada badan usaha manufaktur, perbankan dan jasa keuangan lainnya menurut Moh. Wahyudin (2008:36) merupakan suatu sistem (input-proses-output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang memiliki kepentingan. Dalam hal ini adalah para *stakeholder*, terutama para pemegang saham, dewan komisaris, dan

dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan. Penerapan *Good Corporate Governance* dimaksudkan untuk mengatur hubungan-hubungan antar *stakeholder* dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan yang signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diatasi dengan cepat.

Menurut Komite Cadbury melalui CadburyReport pada tahun 1992 yang dikutip dalam artikel Bankir News

([http://bankirnews.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1194:pengertian-good-corporategovernancegcg&catid=68:good-corporate-governance&Itemid=101](http://bankirnews.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1194:pengertian-good-corporategovernancegcg&catid=68:good-corporate-governance&Itemid=101)) *Good Corporate Governance* adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada *shareholder* khususnya, dan *stakeholder* pada umumnya.

Menurut ADB (*Asian Development Bank*) yang dikutip dalam artikel Bankir News dijelaskan bahwa Good Corporate Governance terdiri atas empat nilai utama yaitu *accountability*, *transparency*, *predictability* dan *participation*. Menurut *Finance Committee on Corporate Governance Malaysia*, GCG merupakan suatu proses serta struktur yang digunakan untuk mengarahkan sekaligus mengelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan. Adapun tujuan akhirnya adalah menaikkan nilai saham dalam jangka panjang, tetapi tetap memperhatikan berbagai kepentingan para *stakeholder* lainnya.

Apabila disimpulkan, maka *Good Corporate Governance* adalah pengaturan kewenangan dari para Direktur, Manajer, Pemegang Saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan pengelolaan dan pertumbuhan bisnis untuk perkembangan perusahaan.

## 2.2 Budaya Perusahaan

Kata budaya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang diakses melalui <http://www.kbbi.web.id/> diartikan sebagai pikiran, akal budi atau adat-istiadat. Secara tata bahasa, pengertian kebudayaan diturunkan dari kata budaya yang cenderung menunjuk pada pola pikir manusia. Kebudayaan sendiri diartikan sebagai segala hal yang berkaitan dengan akal atau pikiran manusia, sehingga dapat menunjuk pada pola pikir, perilaku serta karya fisik sekelompok manusia.

Selain itu, menurut Robbins dan Judge (2008: 256) Budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan lain. Selanjutnya menurut Susanto (2007:58)

budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki budaya apabila nilai-nilai yang dirancang oleh perusahaan itu sendiri sebagai pedoman telah diterapkan pada para karyawan dan tingkat keberhasilan pedoman tersebut cukup tinggi, perusahaan berhasil menanamkan nilai-nilai pada budaya kerja dan telah menjadi kebiasaan bagi para karyawan, karyawan sudah mengetahui bagaimana harus bertindak akan permasalahan yang dihadapi atau mungkin dihadapi dan nilai-nilai tersebut telah membudaya dalam perusahaan sehingga seluruh pekerja dapat menjalankan dan mematuhi nilai-nilai yang sudah diterapkan dengan baik.

## 2.3 Kepuasan Karyawan

Salah satu cara untuk menekan *turnover* karyawan adalah dengan membuat karyawan merasa nyaman dan aman dengan pekerjaannya. Tetapi sering kali, kepuasan karyawan tidak diperhatikan demi mencapai target perusahaan. Padahal sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan, merupakan salah satu penentu keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap pekerja terhadap pekerjaannya. Apabila pekerja merasa keinginannya sesuai dengan hasil pekerjaan, atau tugas pekerja sesuai dengan kemampuannya maka seorang pekerja akan merasa puas, tetapi sebaliknya pekerja akan menunjukkan sikap negative cenderung merusak, apabila merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan sulit diukur karena akan bergantung pada keinginan dan pandangan seorang pekerja terhadap impian mereka masing-masing. Berikut beberapa pengertian kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja menurut Keith Davis dan John W. Newstorm (2008:105), Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Selanjutnya

kepuasan kerja menurut Handoko dalam Tunjungsari (2011: 5) tidak jauh berbeda, yaitu Kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

**2.2.1 Teori Kepuasan Kerja**

Salah satu teori kepuasan kerja karyawan yang akan menjadi indikator dalam penelitian adalah teori Herzberg, Frederick Herzberg' dalam teorinya memberi pandangan mengenai teori kepuasan didasarkan atas hierarki kebutuhan maslow.

Hal tersebut didasarkan atas teori Herzberg diturunkan atas pembagian hierarki kebutuhan Maslow menjadi kebutuhan atas dan bawah. Kebutuhan manusia versi Maslow adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Pembagian atas dan bawah dari teori Herzberg dikenal sebagai *two factor theory* atau *motivator hygiene theory*. Kebutuhan tingkat atas pada teori Herzberg yang diturunkan dari maslow adalah penghargaan dan aktualisasi diri yang disebut sebagai *motivator*, sedangkan kebutuhan yang lain digolongkan menjadi kebutuhan bawah yang disebut sebagai *hygiene factor*.

Gambar 2.1 Skema Kepuasan Kerja Herzberg



Sumber : tutor2u.net, 2012

Untuk lebih menjelaskan skema diatas, disebutkan dalam artikel Motivation Theory–Herzberg, Jim Riley, diakses melalui [http://www.tutor2u.net/business/people/motivation\\_theory\\_herzberg.asp](http://www.tutor2u.net/business/people/motivation_theory_herzberg.asp) (2012) mengenai skema kepuasan Herzberg yang terbagi kedalam dua faktor seperti yang telah disebutkan diatas.

- 1) *Hygine Factor / Context Factor*

Faktor higienis didasarkan pada kebutuhan untuk bagi perusahaan untuk menghindari ketidaknyamanan di tempat kerja. Jika faktor-faktor ini dianggap tidak memadai oleh karyawan, maka mereka dapat menyebabkan ketidakpuasan dengan pekerjaan. Faktor higienis meliputi:

- (1) Kebijakan dan administrasi Perusahaan
- (2) Upah, gaji dan remunerasi keuangan lainnya
- (3) Kualitas pengawasan
- (4) Kualitas hubungan antar-pribadi
- (5) Kondisi kerja
- (6) Perasaan keamanan kerja

2) *Motivator / Content Factor*

Faktor Motivator didasarkan pada kebutuhan individu untuk pertumbuhan pribadi. Ketika mereka ada, faktor *motivator* aktif menciptakan kepuasan kerja. Jika mereka efektif, maka mereka dapat memotivasi seseorang untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dan usaha. Faktor Motivator meliputi:

- (1) Status
- (2) Peluang untuk kemajuan
- (3) Mendapatkan pengakuan
- (4) Tanggung Jawab
- (5) Pekerjaan Menantang / merangsang
- (6) Rasa prestasi pribadi & pertumbuhan pribadi dalam pekerjaan

Masih dalam artikel yang sama, Jim Riley mengatakan bahwa, ada beberapa kesamaan antara Herzberg dan model Maslow. Mereka berdua menunjukkan bahwa kebutuhan harus dipenuhi agar karyawan dapat termotivasi. Namun, Herzberg berpendapat bahwa hanya tingkat yang lebih tinggi dari Hirarki Maslow (misalnya aktualisasi diri, kebutuhan harga diri) bertindak sebagai *motivator*. Kebutuhan yang tersisa hanya dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak ditangani.

Dalam artikel berikutnya Theories of Motivation, Jim Riley, yang diakses melalui [http://www.tutor2u.net/business/gcse/people/motivation\\_theories.htm](http://www.tutor2u.net/business/gcse/people/motivation_theories.htm), (2012) dikatakan bahwa *motivator* lebih peduli dengan pekerjaan itu sendiri. Misalnya seberapa menarik pekerjaan dan berapa banyak kesempatan, pengakuan dan promosi. Faktor *hygiene* merupakan faktor yang 'mengelilingi pekerjaan' daripada pekerjaan itu sendiri. Misalnya seorang pekerja hanya akan muncul untuk bekerja jika bisnis telah memberikan tingkat gaji yang wajar dan

kondisi kerja yang aman, tetapi faktor-faktor ini tidak akan membuatnya bekerja lebih keras dalam pekerjaannya setelah dia ada di sana.

#### 2.4 Kinerja Karyawan

Selain kepuasan kerja karyawan kinerja karyawan juga berhubungan dengan keberhasilan perusahaan, karena kinerja karyawan berhubungan langsung dengan pencapaian target-target perusahaan. Berikut pengertian kinerja karyawan menurut para ahli, Suwatno (2011:196) mengungkapkan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Eti Sutrisno (2010: 152) berpendapat bahwa, “kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.”

Sedangkan menurut Supriyanto dan Machfud (2010:132) kinerja diartikan “Sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.”

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian kinerja karyawan diatas, bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan penyelesaian kerja karyawan disesuaikan dengan waktu yang ditetapkan dan dilaksanakan dengan perilaku yang ditetapkan perusahaan disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab.

### 2.5 Kerangka Pemikiran/ Alur Penelitian

#### 2.5.1 Hubungan Penerapan *Good Corporate Governance* dengan Perubahan Budaya Perusahaan

Bank XY menerapkan *Good Corporate Governance* setelah terjadinya proses akuisisi sebelumnya, diharapkan dapat membawa perubahan berarti dan menambah keuntungan bagi para *stakeholders intern* khususnya. Karena penerapan *Good Corporate Governance* ini dipercayai dapat membangun kepercayaan masyarakat dan

juga dunia internasional sebagai pedoman bagi dunia perbankan untuk dapat berkembang dengan baik dan dalam keadaan sehat.

Penerapan GCG ini dibarengi dengan perubahan budaya perusahaan menjadi ONE PIC. Perubahan ini diharapkan dapat menjadi landasan perusahaan dalam menghadapi tantangan baru dalam penerapan *Good Corporate Governance*. Menurut Moeljono dalam Widuri dan Paramita (2007: 131) budaya perusahaan merupakan sisi dalam atau sisi nilai dari pengelolaan korporasi, atau menjadi bagian hulu dari GCG dengan muatannya yang fokus pada *basic value* dari pengelolaan korporasi yang kemudian ditentukan melalui sistem. *Corporate Governance* memberikan perhatian pada bentuk fisik dan perilaku dari suatu perusahaan. Sementara itu, budaya perusahaan memberikan konsentrasi pada bentuk sikap. Sehingga dapat dikatakan budaya perusahaan merupakan inti dari GCG.

#### 2.5.2 Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* dengan Kepuasan Karyawan

Secara tidak langsung dalam pedoman penerapan GCG menurut KNKG (2006: 23) disertakan hak dan kewajiban *stakeholder*, dalam hal ini *stakeholder* yang dimaksud adalah *stakeholder* internal yaitu para karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk mengatur dan menjaga kepuasan karyawan, dilandaskan dengan sembilan poin kewajiban bank untuk memenuhi kepuasan karyawan.

#### 2.5.3 Pengaruh Perubahan Budaya Perusahaan dengan Kepuasan Karyawan

Perubahan budaya perusahaan apabila tidak dapat diterima dengan baik akan memberikan tekanan pada para karyawan. Proses adaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi akan berdampak pada tingkat kepuasan karyawan yang berbeda-beda.

#### 2.5.4 Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* dengan Kinerja Karyawan

Pada penerapan *Good Corporate Governance* ditekankan pada kinerja, dan kinerja perusahaan tersebut akan berpengaruh pada perkembangan perusahaan itu sendiri dalam masyarakat maupun dunia internasional. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa *Good Corporate*

*Governance* ini ditujukan untuk melindungi *stakeholder* internal dan eksternal, pada penelitian ini dikhususkan untuk *stakeholder* internal, dalam hal ini yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Menurut Wardani dalam Hardikasari (2011: 35) Kinerja perusahaan dapat ditentukan dari sejauh mana keseriusannya dalam menerapkan Corporate Governance. Dalam daftar pemeringkatan perusahaan-perusahaan Corporate Governance oleh IICG terbukti telah menerapkan GCG dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja. Karena semakin tinggi ketaatan penerapan GCG semakin tinggi pula kinerja.

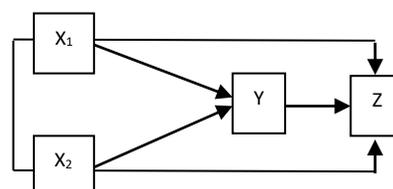
**2.5.5 Pengaruh Perubahan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan**

Bank XY melakukan perubahan budaya menjadi One PIC bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena perilaku seseorang akan dibentuk oleh lingkungannya, dalam hal ini adalah budaya yang berlaku. Menurut penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997) dalam Mariam (2009: 40) hasil temuan berkaitan dengan budaya kuat adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) dari hasil penelitiannya mengenai Pengaruh budaya terhadap kepuasan karyawan, dihasilkan bahwa budaya berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan karyawan. Selanjutnya, Dr. Syed Munir Ahmed Shah, Dr Minhoon Khan Laghari, Dr Iram Rani (2009) mengatakan hal yang sama, bahwa dari kelima faktor mengenai budaya perusahaan yang diteliti berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis merumuskan kerangka konsep sebagai berikut.

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti, 2014

- X<sub>1</sub> : Good Coporate Governance**  
 Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi dan Kewajaran. KNKG, 2013
- X<sub>2</sub> : Budaya Perusahaan Bank XY (One PIC)**  
 One, Professionalism, Integrity, Customer Focus. Bank XY, 2011
- Y : Kepuasan Karyawan**  
 Motivator/Content Factor; Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri, Kebutuhan Akan Harga Diri. Herzberg, menurut Jim Riley, 2012
- Z : Kinerja Karyawan**  
 Quantity of work, Quality of work, Job knowledge, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, Personal qualities. Gomez, 2003

**3.1 Metode Yang Digunakan**

Fenomena yang diteliti dipusatkan pada bidang manajemen sumber daya manusia mengenai penerapan prinsip-prinsip dalam *Good Corporate Governance*, perubahan budaya pada Bank XY dan pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan fenomena diatas, dapat disimpulkan bahwa jenis penelitian bersifat kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013:14) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel

pada umumnya dilakukan secara *random*, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/*statistic* dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2013:19,51), peneliti melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan dependen. Dari variabel tersebut selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian kuantitatif analisis data menggunakan statistik. Statistik yang

digunakan dapat berupa statistik deskriptif dan inferensial/induktif. Statistik inferensial dapat berupa statistik parametris dan statistik nonparametris.

Jenis Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian bersifat *descriptive analysis*. Penelitian Deskriptif menurut Arikunto S (2010: 3) yaitu, penelitian yang dilakukan untuk menyelidiki keadaan suatu objek tertentu, dimana setelahnya hasil penelitian akan dipaparkan dalam sebuah laporan penelitian. Deskriptif analitis adalah metode melihat dan menggambarkan lingkungan dan keadaan yang nyata yang tampak dalam perusahaan, dalam hal ini Bank XY dengan cara mengumpulkan, menyajikan, dan menganalisis data mengenai objek yang diteliti agar dapat diambil suatu kesimpulan.

Metode kuantitatif sumber data dibagi dua cara, eksperimen dan survey, dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode survey. Metode survey menurut Sugiyono (2013:12) digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (perlakuan tidak seperti dalam eksperimen). Unit analisis yang diteliti adalah karyawan pada Bank XY kantor cabang utama kota Bandung.

Waktu yang digunakan menggunakan *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan pada satu waktu dan satu kali, tujuannya untuk mencari hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

### 3.2 Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (2013:60) pengertian operasionalisasi variabel atau variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan

oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Menurut hubungan antar variabel, variabel-variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi variabel independen, variabel dependen, variabel moderator, variabel intervening, dan variabel kontrol.

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel, variabel-variabel tersebut terdiri atas dua variabel independen/ variabel eksogen, satu variabel moderator dan satu variabel dependen/ variabel endogen.

### 3.3 Populasi dan Sample

Populasi penelitian yang dijadikan objek penelitian adalah seluruh karyawan Bank XY yang bekerja di kantor cabang utama kota Bandung pada kantor cabang A di Bandung sebanyak 184 karyawan dan dari kantor cabang B di Bandung sebanyak 214 karyawan. Dengan total populasi sebanyak 398 karyawan.

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sample yang digunakan adalah, *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2013:120) dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

Untuk mengetahui jumlah sampel yang diambil dalam penelitian, dapat memakai hitungan penentuan sampel dengan rumus dari Taro Yamane yang dikutip Riduwan dan Engkos dalam buku Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (2013:45)

$$S = 15\% + \frac{1000 - n}{1000 - 100} \cdot (50\% - 15\%)$$

$$S = 15\% + \frac{1000 - 398}{1000 - 100} \cdot (35\%)$$

$$S = 15\% + \frac{602}{900} \cdot (35\%)$$

$$S = 15\% + 0.234 = 0.384\%$$

$$S = 0.84\% \cdot 398 = 152.834 = 153 \text{ responden}$$

## 4.1 Pembahasan Penelitian

### 4.1.2 Hubungan Penerapan GCG dan Perubahan Budaya Perusahaan.

Dari hasil pengujian hipotesis didapatkan hasil bahwa hipotesis penerapan *good corporate governance* dan perubahan budaya memiliki hubungan.

Tingkat hubungan langsung antar variabel tersebut sebesar 53.29% dan hubungan tidak langsung antar variabel tersebut sebesar 15.81%, sehingga didapat total hubungan sebesar 69.10%. Hal tersebut berarti bahwa penerapan prinsip-prinsip dalam *good corporate governance* bersama-

sama dengan penerapan perubahan budaya dalam Bank XY menjadi ONe PIC saling berhubungan. Sehingga keduanya apabila diterapkan bersama-sama dapat saling melengkapi, tetapi karena keduanya bersifat pedoman, maka penerapan keduanya dibutuhkan pengendalian dan sosialisasi yang besar dari perusahaan sebagai pemegang kendali.

Prinsip *good corporate governance* yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung jawab, Kemerdekaan, dan Keadilan apabila dapat diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan pembuatan budaya ONe PIC. Karena menurut Komite Cadbury dalam artikel Bankir News ([http://bankirnews.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1194:pengertian-goodcorporategovernance&catid=68:good-corporategovernance&Itemid=101](http://bankirnews.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1194:pengertian-goodcorporategovernance&catid=68:good-corporategovernance&Itemid=101)) *Good Corporate Governance* adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada *shareholder* khususnya, dan *stakeholder* pada umumnya. Sementara budaya ONe PIC yaitu, Kesatuan (One), Profesionalisme, Integritas dan Fokus pada Pelanggan sebagai budaya perusahaan memiliki fungsi yang sama menurut Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2007: 256-257) yaitu budaya mempunyai peranan mendefinisikan batasan; artinya, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Organisasi menyampaikan perasaan identitas bagi anggota organisasi. Budaya memudahkan penciptaan komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan pribadi seseorang. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya berfungsi sebagai pembuat makna dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap-sikap dan perilaku para pegawai.

Selain itu, hasil dari penelitian sebelumnya menguatkan hasil penelitian ini, yaitu menurut Moeljono dalam Widuri dan Paramita (2007: 131) budaya perusahaan merupakan sisi dalam atau sisi nilai dari pengelolaan korporasi, atau menjadi bagian hulu dari GCG dengan muatannya yang fokus pada *basic value* dari pengelolaan

korporasi yang kemudian ditentukan melalui sistem. *Corporate Governance* memberikan perhatian pada bentuk fisik dan perilaku dari suatu perusahaan. Sementara itu, budaya perusahaan memberikan konsentrasi pada bentuk sikap. Sehingga dapat dikatakan budaya perusahaan merupakan inti dari GCG.

#### 4.4.2 Pengaruh Penerapan GCG terhadap Kepuasan Karyawan.

Dari hasil pengujian hipotesis sebelumnya, didapatkan hasil bahwa hipotesis penerapan *good corporate governance* terhadap kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan.

Tingkat pengaruh langsung antar variabel tersebut sebesar 26.01% dan pengaruh tidak langsung antar variabel tersebut sebesar 22.63%, sehingga didapat total pengaruh sebesar 48.64%. Artinya sebesar 48.64% penerapan *good corporate governance* berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Hal tersebut didasarkan pada butir-butir dalam pedoman perilaku prinsip-prinsip *good corporate governance* banyak membahas mengenai kepentingan *stakeholder*, untuk penelitian ini dikhususkan pada *stakeholder internal*, yaitu karyawan. Oleh karenanya penerapan *good corporate governance* akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Dalam buku Prinsip Dasar dan Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia (2013:54,55) tertera peran bank untuk karyawan, secara garis besar yaitu untuk penerimaan dan penempatan pegawai atas dasar kemampuan bekerja. Pengembangan profesionalisme, pengetahuan dan keahlian sesuai dengan kemampuan serta kebutuhan Bank dan karyawan. Penetapan besarnya gaji, keikutsertaan dalam pelatihan, jenjang karir dan persyaratan kerja lainnya, harus secara obyektif tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin (*gender*) dan kondisi fisik seseorang, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan. Penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, termasuk kesehatan dan keselamatan kerja agar setiap pegawai dapat bekerja secara kreatif dan produktif. Beberapa hal di atas memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, terlebih dalam penelitian ini difokuskan pada teori

Herzberg, *motivation content* dengan dimensi kebutuhan akan aktualisasi diri dan kebutuhan akan harga diri. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa secara teori GCG berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan.

#### 4.4.3 Pengaruh Perubahan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Karyawan.

Dari hasil pengujian hipotesis sebelumnya, didapatkan hasil bahwa hipotesis perubahan budaya perusahaan terhadap kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan.

Tingkat pengaruh langsung antar variabel tersebut sebesar 9.61% dan pengaruh tidak langsung antar variabel tersebut sebesar 37.23%, sehingga didapat total pengaruh sebesar 46.84%. Artinya sebesar 46.84% perubahan budaya perusahaan memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan. Perubahan budaya Bank XY menjadi ONe PIC dilakukan setelah Bank XY melakukan akuisisi, perubahan tersebut dilakukan untuk menyamakan visi misi dan tujuan perusahaan. Untuk itu diharapkan penerapan budaya baru ini dapat menjadi pedoman untuk berperilaku untuk seluruh karyawan, karena budaya merupakan adat istiadat, diperlukan adaptasi yang cukup panjang bagi karyawan untuk dapat menerapkan budaya perusahaan ONe PIC, karena dalam prosesnya apabila dipaksakan dapat menimbulkan penolakan. Seperti menurut Judith R. Gordon (2002: 181) karyawan dapat merespon perubahan budaya dengan beberapa cara, yaitu penerimaan aktif, reinvensi aktif, penerimaan secara umum, dissonansi, penolakan umum, reinterpretasi, reinterpretasi selektif, dan penolakan aktif. Pada karyawan Bank XY, dapat dikatakan karyawan masih mengalami kebingungan mengenai budaya baru sehingga seringkali bertindak tidak konsisten. Oleh karenanya masih dibutuhkan sosialisasi secara berkala.

#### 4.4.4 Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil pengujian hipotesis didapatkan hasil bahwa hipotesis penerapan *good corporate governance* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan.

Tingkat pengaruh langsung antar variabel tersebut sebesar 4.84% dan pengaruh tidak langsung antar variabel tersebut sebesar 18.36% dan 20.44%, sehingga didapat total pengaruh sebesar 43.64%. Artinya sebesar 43.64% penerapan *good corporate governance* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Seperti telah dibahas sebelumnya bahwa penerapan *good corporate governance* merupakan sistem keseimbangan bagi perusahaan, maka sistem atau asas-asas dalam penerapan *good corporate governance* akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh, dan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan berlaku sebaliknya, penerapan *good corporate governance* dan keberhasilan keseimbangan kinerja perusahaan bergantung pada kinerja karyawan, disesuaikan dengan teori menurut Edi Sutrisno (2010: 152) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila karyawan dapat berperilaku sesuai dengan kelima pilar GCG dengan baik disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawabnya maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja atau kinerja karyawan tersebut.

#### 4.4.5 Pengaruh Perubahan Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil pengujian hipotesis sebelumnya, didapatkan hasil bahwa hipotesis perubahan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan.

Tingkat pengaruh langsung antar variabel tersebut sebesar 7.84% dan pengaruh tidak langsung antar variabel tersebut sebesar 11.16% dan 16.66%, sehingga didapat total pengaruh sebesar 35.06%. Artinya sebesar 35.06% perubahan budaya perusahaan memiliki pengaruh

terhadap kinerja karyawan. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa perubahan budaya perusahaan dilaksanakan untuk menyamakan visi dan misi perusahaan setelah akuisisi, hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan latar belakang budaya perusahaan yang berbeda. Disesuaikan dengan pengertian budaya organisasi menurut Andrew J. DuBrin dalam Irwan Prayitno (2009: 6) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mempengaruhi perilaku pekerja. Budaya merupakan kekuatan yang demikian dominan di dalam organisasi. Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berorientasi pada perilaku pekerja, maka dalam penerapannya akan berpengaruh dengan kinerja karyawan. Untuk itu karyawan perlu menerapkan budaya One PIC dengan baik, dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan disesuaikan dengan keinginan perusahaan.

#### 4.4.6 Pengaruh Penerapan GCG dan Perubahan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Karyawan

Secara bersama-sama Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya Perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Karyawan, hal tersebut dapat terlihat dari hasil uji F yang telah dilaksanakan sebelumnya dalam penelitian.

Kepuasan Karyawan yang dalam penelitian ini dibatasi pada teori Herzberg' *motivator content* berkontribusi terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya One PIC. Hal tersebut sesuai dengan teori Kepuasan Karyawan menurut Jim Riley (2012:2) yang mengatakan bahwa *motivator* lebih peduli dengan pekerjaan itu sendiri. Misalnya seberapa menarik pekerjaan dan berapa banyak kesempatan, pengakuan dan promosi. Sesuai dengan pedoman-pedoman dalam Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya One PIC yang didalamnya memuat aturan mengenai kepuasan karyawan dalam hal promosi, demosi, penghargaan, dll. Dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan

penerapan *Good Corporate Governance* dan penerapan Budaya One PIC secara optimal.

#### 4.4.7 Pengaruh Penerapan GCG dan Perubahan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Karyawan dan implikasinya terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil pengujian hipotesis didapatkan hasil bahwa hipotesis pengaruh kepuasan karyawan dengan variabel pendukung yaitu Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya Perusahaan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan.

Tingkat hubungan langsung secara parsial antar variabel tersebut sebesar 12.96% dan hubungan tidak langsung antar variabel tersebut sebesar 8.68% dan 11.22%, sehingga didapat total hubungan sebesar 32.86%. Artinya sebesar 32.86% kepuasan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya secara bersama-sama, Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya Perusahaan melalui Kepuasan Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan Karyawan sebagai variabel moderator berfungsi sebagai variabel penguat, hal tersebut didasarkan dan telah terbukti dari hasil penelitian. Bahwa dalam uji F Kinerja Karyawan berkontribusi lebih tinggi terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya One PIC apabila melewati variabel penguat Kepuasan Karyawan. Hal tersebut dapat didasarkan pada variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005:117) variabel tersebut adalah Perputaran karyawan, Absensi karyawan atau tingkat kehadiran karyawan, Umur, Kedudukan, Besarnya organisasi atau besarnya perusahaan mempengaruhi lingkungan kerja, komunikasi antar karyawan, birokrasi dalam perusahaan sampai pada koordinasi.

Dapat disimpulkan dari variabel-variabel diatas, kelimanya merupakan kinerja karyawan, sehingga kepuasan karyawan yang disesuaikan dari pedoman penerapan *Good Corporate Governance* dan penerapan Budaya One PIC itu sendiri akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengujian data yang telah dilaksanakan diperoleh beberapa kesimpulan, diantaranya adalah.

- 1) Penerapan *Good Corporate Governance* memiliki hubungan secara parsial terhadap Perubahan Budaya Perusahaan, hal ini dapat terlihat dari Ha diterima. Artinya, bahwa penerapan *Good Corporate Governance* memiliki hubungan signifikan positif secara parsial terhadap perubahan Budaya ONE PIC. Apabila penerapan *Good Corporate Governance* dilaksanakan dengan maksimal akan berhubungan dengan kenaikan penerapan perubahan Budaya One PIC. Hal tersebut dikarenakan keduanya berupa pedoman, sehingga apabila dilaksanakan secara bersamaan akan selaras.
- 2) Penerapan *Good Corporate Governance* memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dapat terlihat dari Ha diterima. Artinya, bahwa penerapan *Good Corporate Governance* memiliki kontribusi signifikan positif secara parsial terhadap Kepuasan Karyawan. Apabila penerapan *Good Corporate Governance* dilaksanakan dengan maksimal akan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut karena dalam pedoman pelaksanaan *Good Corporate Governance* memuat perihal kepuasan karyawan.
- 3) Perubahan Budaya ONE PIC memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dapat terlihat dari Ha diterima. Artinya, bahwa perubahan Budaya ONE PIC memiliki kontribusi signifikan positif secara parsial terhadap Kepuasan Karyawan. Apabila perubahan Budaya ONE PIC dilaksanakan dengan maksimal akan berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan. Hal tersebut dikarenakan dalam pedoman pelaksanaan Budaya ONE PIC memuat pedoman untuk meningkatkan Kepuasan Karyawan.
- 4) Penerapan *Good Corporate Governance* memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan, hal ini dapat terlihat dari Ha diterima. Artinya, bahwa penerapan *Good Corporate*

*Governance* memiliki kontribusi signifikan positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Apabila penerapan *Good Corporate Governance* dilaksanakan dengan maksimal akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dikarenakan pelaksanaan GCG itu sendiri bertujuan untuk meningkatkan Kinerja Karyawan.

- 5) Perubahan Budaya ONE PIC memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan, hal ini dapat terlihat dari Ha diterima. Artinya, bahwa perubahan Budaya ONE PIC memiliki kontribusi signifikan positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Apabila perubahan Budaya ONE PIC dilaksanakan dengan maksimal akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dikarenakan dalam Budaya ONE PIC memuat pedoman untuk meningkatkan Kinerja Karyawan.
- 6) Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya ONE PIC secara bersama-sama memiliki kontribusi secara positif (signifikan positif) terhadap Kepuasan Karyawan Bank XY. Untuk meningkatkan atau mendorong Kepuasan Karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan penerapan *Good Corporate Governance* serta penerapan Budaya Bank XY (ONE PIC). Karena dalam pedoman Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya One PIC memuat aturan mengenai Kepuasan Karyawan dalam hal promosi, demosi, penghargaan, dll. Selain itu, menurut Moeljono dalam Widuri dan Paramita (2007: 131) budaya perusahaan merupakan sisi dalam atau sisi nilai dari pengelolaan korporasi, atau menjadi bagian hulu dari GCG dengan muatannya yang fokus pada *basic value* dari pengelolaan korporasi yang kemudian ditentukan melalui sistem. *Corporate Governance* memberikan perhatian pada bentuk fisik dan perilaku dari suatu perusahaan. Sementara itu, budaya perusahaan memberikan konsentrasi pada bentuk sikap. Sehingga dapat dikatakan budaya perusahaan

merupakan inti dari GCG, dan dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilaksanakan dengan penerapan budaya perusahaan dan penerapan GCG secara maksimal dan selaras.

- 7) Penerapan *Good Corporate Governance* dan Perubahan Budaya ONE PIC memiliki kontribusi secara positif lebih tinggi (signifikan positif) terhadap Kinerja Karyawan apabila melalui variabel moderator, yaitu Kepuasan Karyawan. Kepuasan Karyawan sebagai variabel moderator berfungsi sebagai variabel penguat, hal tersebut didasarkan dan telah terbukti dari hasil penelitian. Berikut merupakan variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005:117) variabel tersebut adalah Perputaran karyawan, Absensi karyawan atau tingkat kehadiran karyawan, Umur, Kedudukan, Besarnya organisasi atau besarnya perusahaan mempengaruhi lingkungan kerja, komunikasi antar karyawan, birokrasi dalam perusahaan sampai pada koordinasi. Kelimanya merupakan bentuk kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan akan lebih maksimal melalui penerapan *Good Corporate Governance* dan Budaya ONE PIC apabila Kepuasan Karyawan terpenuhi.

Berdasarkan kesimpulan penelitian, untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan juga kinerja karyawan, peneliti menyarankan dua hal, yaitu.

- 1) Untuk meningkatkan kepuasan karyawan, diperlukan peningkatan penerapan prinsip-prinsip dalam GCG dan juga Budaya Perusahaan yang difokuskan pada peran Bank dalam memberikan kepuasan terhadap karyawan. Perubahan yang disarankan yaitu dalam bentuk penyederhanaan kebijakan-kebijakan promosi dan pemberian penghargaan agar lebih tercipta kenyamanan lingkungan kerja dan dapat meningkatkan kesetiaan para karyawan. Karena tingkat *engagement* karyawan belum maksimal.
- 2) Selanjutnya, untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan peningkatan dalam penerapan prinsip GCG, peningkatan penerapan budaya perusahaan dan juga kepuasan karyawan secara bersama-sama. Untuk itu peneliti menyarankan agar Bank XY meningkatkan nilai *self assessment* GCG selanjutnya melakukan sosialisasi lebih dalam kepada para karyawan mengenai penerapan Budaya ONE PIC sehingga dapat meningkatkan hasil uji EES pada para karyawan, dan peningkatan kepuasan karyawan seperti pada saran sebelumnya. Karena ketiganya saling berhubungan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

### DAFTAR PUSTAKA

#### Kepustakaan

- \_\_\_\_\_. 2006. Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance.
- \_\_\_\_\_. 2013. Prinsip Dasar dan Pedoman Pelaksanaan Good Corporate Governance Perbankan Indonesia. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, Keith & Newstorm, John W. 2008. Jilid 1-2 Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: PT. Erlangga

Gomes, Faustino Cardoso, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.

Gordon, Judith R. 1996. Organizational Behaviour. A Diagnostic Approach. New Jersey: Prentice Hall.

Handoko, T. Hani. 2008. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2. Yogyakarta: BPF.

Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mashuri. 2008. Penelitian Verifikatif. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Riduwan. Kuncoro, Engkos A. 2013. Cara Mudah Menggunakan dan Memaknai *Path Analysis* (Analisis Jalur). Edisi Kelima. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2009. Islamic Human Capital. Jakarta : RajaGrafindo Persada
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2007. Perilaku Organisasi, buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. & Coulter, M. 2007. Manajemen. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi). Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, Ahmad Sani, dan Masyhuri Machfudz. 2010. Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia. Malang:UIN Maliki Press.
- Susanto, 2007. Manajemen Perilaku Organisasi, Edisi Revisi Cetakan Pertama. Jakarta: Prenada Media.
- Sutrisno, Edy. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Prenada Media Group.
- Suwatno. & Priansa, Donni J. 2011. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin. 2008. Good Corporate Governance: pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya. Bandung: Alfabeta.
- Jurnal**
- Ardila, Wahyu. 2013. Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip GCG (*Good Corporate Governance*) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM di BUMN.
- Brahmasari, Ida A. & Suprayetno, Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia).
- Hardikasari, Eka. 2011. Pengaruh Penerapan Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan pada Industri Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2006-2008.
- Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.
- Purnama, Chamdan. 2013. *Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance.*
- Tunjungsari, Peni. 2011. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. POS INDONESIA (Persero) Bandung, 1(1). Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia.
- Widuri, Rindang & Paramita, Asteria. 2007. Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Aneka Tambak Tbk
- Rujukan Elektronik**
- \_\_\_\_\_. 2007. Annual Report Bank XY. Melalui <http://www.x-y.com> [12/06/13]
- \_\_\_\_\_. 2012. Annual Report Bank XY. Melalui <http://www.x-y.com> [12/06/13]
- \_\_\_\_\_. 2012. Laporan Tata Kelola Perusahaan Bank XY. Melalui <http://www.x-y.com> [12/06/13]
- \_\_\_\_\_. 2012. Pengertian Good Corporate Governance. Melalui [http://bankirnews.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1194:pengertian-good-corporate-governance-gcg&catid=68:good-corporate-governance&Itemid=101](http://bankirnews.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1194:pengertian-good-corporate-governance-gcg&catid=68:good-corporate-governance&Itemid=101) [12/06/13]
- Ebta Setiawan Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kemdikbud. 2014. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Kamus versi online/daring (dalam jaringan). Melalui <http://www.kbbi.web.id/> [12/06/13]
- Irwan, Prayitno. Budaya Organisasi. Melalui Roby Irzal Maulana <http://www.slideshare.net/> [12/06/13]

Riley, Jim. 2012. Motivation  
Herzberg Theory. Melalui

[http://www.tutor2u.net/business/people/motivation\\_theory\\_herzberg.asp](http://www.tutor2u.net/business/people/motivation_theory_herzberg.asp) [13/12/12]