

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Tesis)

Oleh :
FERDY KURNIAWAN



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Oleh

Ferdy Kurniawan

Era pasar bebas penuh tantangan yang ketat, bagi para pelaku ekonomi dunia industri maupun dunia usaha sehingga pelaku ekonomi terdorong untuk berupaya menjadi yang terbaik dan terdepan. Pelaku ekonomi harus mampu bersaing dengan terus meningkatkan kinerja perusahaannya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam dunia perbankan pengelolaan terhadap sumber daya manusia merupakan unsur penting dikarenakan sebagai tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung mengalami penurunan di tahun 2016 dan 2017 sehingga penulis tertarik untuk meneliti pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening*. Penelitian ini dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari 125 jawaban responden karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di Area Bandar Lampung. Hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja baik secara simultan maupun persial mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya kerja maupun motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut, maka disarankan agar perusahaan dapat meningkatkan kesadaran karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada walau tidak ada pengawasan, pemberian insentif, pemahaman tupoksi dan promosi jabatan sehingga dapat memacu para karyawan untuk bekerja lebih optimal.

Kata kunci: Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK CULTURE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE

By

Ferdy Kurniawan

The era of the free market is full of rigorous challenges, for economic players in the industrial world and business world so that economic actors are encouraged to strive to be the best and foremost. Economic players must be able to compete by continuing to improve the performance of their companies to maintain the survival of the company. In the world of banking management of human resources is an important element because as a backbone in running the wheels of a bank's operational activities. Employee performance at PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Bandar Lampung area has decreased in 2016 and 2017 so the authors are interested in examining the influence of work culture and work motivation on employee performance with job satisfaction as a variable intervening. This study was analyzed using path analysis. The data used in this study uses primary data obtained from 125 respondents' answers to employees of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk in the Bandar Lampung Area. The results of the study support the proposed hypothesis that work culture and work motivation both simultaneously and persistently affect job satisfaction and employee performance. The results of path analysis show that the direct effect of work culture and work motivation on employee performance is greater than indirect effects through job satisfaction. Based on these results, it is recommended that companies can increase employee awareness in complying with existing regulations even though there is no supervision, giving incentives, understanding of duties and promotion So that it can spur employees to work more optimally.

Keywords: Work Culture, Work Motivation, Employee Performance and Job Satisfaction.

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Tesis)

**Oleh :
*FERDY KURNIAWAN***

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Tesis : **PENGARUH BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Nama Mahasiswa : *Ferdy Kurniawan*

No. Pokok Mahasiswa: 1621011039

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



MENGETAHUI

2. Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

[Signature]

Dr. Ernie Hendrawati, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**
(Pembimbing I)

Penguji I : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**

Penguji II : **Dr. Ernie Hendrawati, S.E., M.Si.**

Sekretaris Penguji : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**
(Pembimbing II)

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Drs. Mustofa, MA., Ph.D.
NIP. 19570101-198403 1 020

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **21 Mei 2019**

LEMBAR PERNYATAAN PLAGIARISM

Dengan ini Saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul “PENGARUH BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK MANDIRI (Persero) Tbk AREA BANDAR LAMPUNG” adalah karya Saya sendiri dan Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya Penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, Saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 30 April 2019

Pembuat Pernyataan



Erdy Kurniawan

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 13 September 1986, adalah anak kelima dari lima bersaudara pasangan Bapak Ahmad Riduan dan Emiyati. Pendidikan formal yang pernah ditempuh penulis diawali di Taman Kanan-kanak Aisyiyah di Labuhan Ratu Bandar Lampung pada tahun 1993 kemudian Sekolah Dasar Negeri 02 Labuhan Ratu Bandar Lampung selesai pada tahun 1999. Kemudian melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama Al-Kautsar Bandar Lampung pada tahun 1999 hingga selesai pada tahun 2002. Pendidikan selanjutnya Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Bandar Lampung sampai selesai pada tahun 2005. Pada tahun yang sama penulis terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Lampung mengambil program Sarjana Ekonomi, jurusan Ekonomi Ilmu Pembangunan, melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selama perkuliahan, penulis aktif sebagai anggota Unit Kegiatan Koperasi Mahasiswa dan selesai pada tahun 2009.

Setelah menyelesaikan perkuliahan, penulis kemudian bekerja di surat kabar harian Radar Lampung sebagai wartawan pada tahun 2009 hanya selama 5 bulan selanjutnya pernah berkerja di Bank Danamon selama 3 bulan.

Pada bulan Maret tahun 2010 penulis diterima sebagai karyawan di Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Lampung yang bergerak di bidang perbankan sampai dengan sekarang. Selanjutnya pada tahun 2016 penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

*Bekerjalah bagaikan tak butuh uang. Mencintailah
bagaikan tak pernah disakiti. Menarilah bagaikan tak
seorang pun sedang menonton
(Martin Luther King)*

*Kegagalan hanya terjadi apabila kita menyerah
(BJ Habibie)*

*Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan
(QS Al - Insyirah:5)*

*Segala puji hanya milik Allah SWT, atas rahmat dan nikmat
yang luar biasa ...
Sholawat serta salam selalu tercurah kepada Rasulullah
Muhammad SAW*

Dengan Ketulusan kupersembahkan tesis ini kepada :

*Ayahku Ahmad Riduan Ibuku Emiyati yang ku banggakan,
kakakku Lindawati dan Oktaria yang ku sayangi dan
almarhum abangku Refki yang selalu ku rindukan. Terima
kasih sepenuhnya atas dorongan semangat , doa-doa dan
perhatiannya yang telah diberikan untuk keberhasilanku.*

Almamaterku tercinta

SANWACANA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”**. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Keberhasilan penyusunan tesis ini bukan karena hanya kerja keras penulis semata, melainkan juga berkat doa, bantuan, bimbingan, masukan, dan kontribusi dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan sebagai penguji II.
3. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Utama kesediaannya memberikan waktu, bimbingan, saran, serta pengarahan selama proses penyelesaian tesis ini.

4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku Pembimbing Pendamping atas kesediaannya memberikan waktu, bimbingan, saran, serta pengarahan selama proses tesis hingga selesai.
5. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku Penguji I dalam penyusunan tesis ini, atas kesediannya dalam memberikan bimbingan saran, dan pengarahan selama proses penyelesaian tesis ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmunya serta membimbing penulis selama masa kuliah.
7. Bapak dan Ibu Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membantu penulis dalam segala proses administrasi.
8. Pimpinan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Lampung.
9. Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Lampung atas waktu dan kesediaan untuk mengisi kuesioner demi kelancaran penulisan tesis ini.
10. Kedua orangtuaku tercinta, Papa Ahmad Riduan Primaputra dan Mama Emiyanti atas kasih sayang, cinta kasih, doa, dan dukungan yang telah diberikan demi kelulusan dan kesuksesan penulis.
11. Saudara-saudaraku tersayang atas kebersamaan, doa, dan motivasi agar aku tetap semangat menyelesaikan tesis ini.
12. Seluruh teman-teman Magister Manajemen 2016 yang tidak bisa disebutkan satu per satu, terima kasih atas doa, bantuan, dan motivasi selama masa kuliah sampai tesis ini selesai.
13. Serta kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu. Penulis mengucapkan terima kasih atas semua yang telah diberikan. Terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hanya ucapan terima kasih dan doa yang dapat penulis panjatkan, semoga semua amalan baik tersebut akan memperoleh balasan rahmat dan karunia dari Allah SWT, Aamiin. Akhir kata, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, April 2019

Penulis

Ferdy Kurniawan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumus Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	13
2.1 Kajian Pustaka	13
2.1.1 Budaya Kerja.....	13
2.1.1.1 Unsur-Unsur Budaya Kerja.....	14
2.1.1.2 Manfaat Budaya Kerja	16
2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja	17
2.1.2 Motivasi Kerja.....	18
2.1.2.1 Faktor Motivasi Kerja	21
2.1.2.2 Proses Motivasi Kerja	21
2.1.2.3 Manfaat Motivasi Kerja	22
2.1.3 Kinerja Karyawan	23
2.1.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	24
2.1.3.2 Kriteria Penilaian Kinerja	25
2.1.3.3 Faktor-faktor Penilaian Kinerja.....	26
2.1.4 Kepuasan Kerja	27

2.2 Pengembangan Hipotesis	29
2.2.1 Hubungan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan	30
2.2.2 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	31
2.2.3 Hubungan Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja	32
2.2.4 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja	32
2.2.5 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	33
2.2.6 Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	34
2.3 Kerangka Pemikiran.....	35
III. METODE PENELITIAN	37
3.1 Lokasi Penelitian.....	37
3.2 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional.....	37
3.2.1 Identifikasi Variabel	37
3.2.2 Definisi Operasional Variabel	39
3.3 Metode Penetapan Sampel.....	40
3.4 Jenis dan Motode Pengumpulan Data Skala Pengukuran	40
3.4.1 Jenis Data	40
3.4.2 Metode Pengumpulan Data	41
3.5 Metode Analisis Data.....	42
3.6 Pengukuran Variabel.....	43
3.6.1 Uji Validitas	43
3.6.2 Uji Reliabilitas	46
3.6.3 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	49
3.6.4 Uji Hipotesi	53
3.6.4.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)	53
3.6.4.2 Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F).....	54
3.6.4.3 Koefisien Determinasi (R^2)	54
3.6.4.4 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)	55

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	57
4.1.1 Kinerja Bank Mandiri 2014	60
4.1.2 Rencana dan Strategi Jangka Panjang	62
4.2 Karakteristik Responden	63
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	63
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	65
4.3 Metode Analisis Data	66
4.4 Uji Hipotesis	74
4.4.1 Uji t	74
4.4.2 Uji F	84
4.4.3 Koefisien Determinasi (R)	85
4.4.4 Uji Efek Mediasi (Sobel)	86
4.6 Pembahasan.....	87
4.6.1 Hipotesis 1 Budaya Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan	87
4.6.2 Hipotesis 2 Motivasi Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan	88
4.6.3 Hipotesis 3 Budaya Kerja berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja	88
4.6.4 Hipotesis 4 Motivasi Kerja berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja	90
4.6.5 Hipotesis 5 Kepuasan Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan	91
4.6.6 Hipotesis 6 Kepuasan Kerja sebagai Intervening Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	92
V. KESIMPULAN DAN SARAN	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Saran	97
5.3 Keterbatasan Penelitian	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

1. Instrumen Penelitian
2. Tabulasi Isian Kuisisioner Penelitian Budaya Kerja
3. Tabulasi Isian Kuisisioner Penelitian Motivasi Kerja
4. Tabulasi Isian Kuisisioner Penelitian Kinerja Karyawan
5. Tabulasi Isian Kuisisioner Penelitian Kepuasan Kerja
6. Hasil Uji Validitas
7. Hasil Uji Reabilitas
8. Hasil Uji Jalur (*Path Analysis*)
9. Tabel f
10. Tabel t

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Keterkaitan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Seseorang	24
Gambar 2.2 Model Analisis Penelitian	36
Gambar 4.1 Penggambaran Asumsi Analisis Jalur	68
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur.....	74

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Kinerja Karyawan tahun 2015 sampai dengan tahun 2017..	23
Tabel 3.1	Definisi Operasional	39
Tabel 3.2	Skala Likert	43
Tabel 3.3	Hasil Validasi Instrumen Variabel Budaya Kerja.....	44
Tabel 3.4	Hasil Validasi Instrumen Variabel Motivasi Kerja.....	45
Tabel 3.5	Hasil Validasi Instrumen Variabel Kinerja Karyawan	45
Tabel 3.6	Hasil Validasi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja	46
Tabel 3.7	Koefisien Nilai r Cronbach's Alpha.....	47
Tabel 3.8	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Budaya Kerja	47
Tabel 3.9	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja	48
Tabel 3.10	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja.....	48
Tabel 3.11	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan.....	49
Tabel 4.1	Definisi Nilai Budaya dan Perilaku Utama Bank Mandiri	59
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	64
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	65
Tabel 4.5	Hasil Uji Signifikan Variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan	75
Tabel 4.6	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan	76
Tabel 4.7	Hasil Uji Signifikan Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	77
Tabel 4.8	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	78
Tabel 4.9	Hasil Uji Signifikan Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	79
Tabel 4.10	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	80
Tabel 4.11	Hasil Uji Signifikan Variabel Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	81
Tabel 4.12	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	82
Tabel 4.13	Hasil Uji Signifikan Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	

Karyawan	83
Tabel 4.14 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	84
Tabel 4.15 Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pengaruh Budaya	
Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	85
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi (R^2).....	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era pasar bebas penuh tantangan yang ketat, bagi para pelaku ekonomi baik di dunia industri maupun dunia usaha terdorong untuk berupaya menjadi yang terbaik dan terdepan. Mereka harus mampu bersaing dengan terus meningkatkan produktivitasnya, efisiensi, efektifitas dan kinerja perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya khususnya di dunia industri perbankan dalam dua tahun ini mengalami pelemahan fungsi intermediasi terlihat dari pertumbuhan kredit yang melemah, masing-masing berkisar 8-9 persen saja. Penyulut melemahnya aktivitas kredit perbankan karena kurangnya permintaan kredit oleh dunia usaha di tengah perlambatan ekonomi global.

Terus bersaing ditengah melemahnya perekonomian saat ini peranan pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusianya (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu, penyediaan sumber daya manusia (bankir) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin. Disamping itu, sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat

faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses atau tidaknya bank ke depan.

Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi. Manajer seharusnya mengerti bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas harus melibatkan karyawan karena karyawan tidak hanya menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan, tetapi juga semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Bambang Guritno dan Waridin, 2005)

Budaya kerja yang kuat diyakini dapat menjadi andalan peningkatan kinerja dalam hal ini pengembangan budaya kerja menjadi fokus internal yang sangat penting, karena budaya kerja merupakan esensi filosofi untuk mencapai sukses, yaitu dengan adanya penciptaan nilai-nilai yang memberikan pengarahan umum dan petunjuk perilaku bagi semua komponen organisasi dari atasan hingga level paling bawah dalam organisasi.

Menghadapi perubahan yang makin pesat dan beraneka ragam, organisasi dituntut agar dapat mengembangkan kemampuan manajemen guna mengantisipasi

kejadian-kejadian serta perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dalam kurun waktu yang singkat maupun waktu yang panjang, serta strategi dan metode yang perlu dirancang untuk menghadapi atau mengatasi jika hal-hal tersebut menjadi bentuk masalah. Termasuk dalam pengembangan budaya organisasi ini adalah strategi untuk memberikan pelayanan pada pengguna jasa organisasi. Pengaruh budaya organisasi, tak lepas dari keberadaan organisasi sebagai sebuah masyarakat manusia, yang seperti masyarakat lainnya, mendorong tumbuhnya bentuk budaya tertentu. Tiap organisasi mempunyai bahasanya sendiri mengenai sejarah (mitos-mitosnya) dan orang yang menjadi contoh perilaku baik maupun kurang baik (legendanya), baik historis maupun kontemporer.

Budaya kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2010). Menurut Rivai (2004) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah dorongan psikologi yang mengarahkan seseorang menuju satu tujuan (Simamora, 2006). Perusahaan dituntut untuk menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga dapat menjaga motivasi mereka tetap terjaga untuk bersama sama mencapai visi dan misi perusahaan.

Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004). Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja,

kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya. Untuk mendapatkan hasil itu sendiri haruslah didukung dengan penetapan tujuan dan diawali dengan perencanaan kerja yang rasional. Maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran-sasaran yang berguna tidak hanya sebagai pedoman mencapai tujuan, tetapi juga bisa menjadi sarana evaluasi kinerja pada akhir periode dan untuk mengelola keadaan pasca kerja selama periode tersebut (Setiyawan dan Waridin, 2006).

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya atau penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya (Robbins, 2006). Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal, dengan kualitas rendah, target tidak terpenuhi dan akhirnya kepuasan konsumen akan berkurang. Apabila hal ini terjadi, maka perusahaan akan menghadapi masalah yang sangat serius yaitu dapat mengalami kebangkrutan. Banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dianalisis melalui budaya organisasi dan motivasi. Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2003). Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena

baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Dengan budaya organisasi yang baik, biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasi (Setiyawan dan Waridin, 2006). Adanya budaya organisasi yang baik, biasanya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Faktor kedua biasanya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya adalah motivasi yang merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Samsudin, 2006). Motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang/individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan atau upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan ketegangan yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan dan akhirnya kepuasan.

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank Mandiri, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan

hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia. (<https://www.bankmandiri.co.id/web/guest/tentang-kami>).

Pencapaian prestasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk terus berkembang dan tidak terlepas dari peranan karyawan itu sendiri dimana Bank Mandiri berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar kinerja karyawan yang mereka berikan pada nasabah meningkat. Dalam upaya untuk terus meningkatkan kepuasan kerja tentunya pihak manajemen berusaha keras untuk memberikan yang terbaik bagi karyawannya melalui penciptaan budaya organisasi dimana pada tahun 2005 Bank Mandiri mengembangkan suatu budaya kerja baru yang dikenal dengan ”TIPCE” Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalisme*), Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*) dan Kesempurnaan (*Excellence*).

Adapun budaya perilaku mengenai kepercayaan dalam budaya TIPCE itu sendiri, yaitu :

a. Saling Menghargai dan Bekerja Sama

Saling menghargai dan bekerja sama merupakan salah satu indikator yang terdapat dalam budaya TIPCE (Trust, Integrity, Professionalism, Customer focus, Excellent). Tentunya para insan Mandiri diharuskan untuk memperlakukan rekan kerja, pelanggan, dan semua pihak yang berkepentingan dengan penuh hormat dan santun. Selain itu, para insan Mandiri juga diwajibkan untuk selalu menjaga komunikasi yang baik antar karyawan.

b. Jujur, Tulus, dan Terbuka

Jujur, tulus, dan terbuka merupakan salah satu perilaku dari 10 perilaku insan Mandiri dan merupakan salah satu indikator dari budaya Trust/Kepercayaan. Para insan Mandiri diharuskan untuk selalu memelihara transparansi dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan. Selain itu, para insan Mandiri juga diwajibkan untuk tidak sungkan dalam menyampaikan pendapat mereka, baik kepada atasan mereka ataupun sesama rekan kerja mereka.

Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung yang merupakan cabang kantor pusat wilayah Lampung yang memiliki jumlah karyawan sebanyak 125 orang yang juga menerapkan budaya kerja TIPCE dimana Bank mandiri melakukan perbaikan kinerja secara menyeluruh dengan orientasi kepada pelanggan yang dalam pelaksanaan terdapat beberapa hambatan budaya TIPCE yaitu susahnya mengubah mindset atau kebiasaan karyawan lama yang sudah merasa nyaman dengan nilai dan perilaku yang sudah ada sebelumnya, selain itu untuk menerapkan perilaku yang konsisten karena nilai-nilai hidup seseorang seringkali tidak konsisten dan sangat dipengaruhi oleh kondisi psikis. Selain itu tingkat kepercayaan dan kerjasama karyawan yang lama pada karyawan yang baru berkerja atau yang dimutasi pindah tidak terjalin kerjasama yang baik dikarenakan kurangnya keyakinan dan sangka baik di antara stakeholder dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan di antara karyawan yang mengakibatkan ketidakpuasan terhadap rekan kerja.

Hambatan lainnya itu kurangnya kegairahan untuk bekerja ini terlihat masih ada karyawan yang datang kerja terlambat dan pulang lebih awal, sehingga

mengakibatkan kinerja karyawan menurun yang disebabkan persepsi yang kurang baik dan motivasi karyawan yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan.

Sistem penilaian kinerja karyawan di Bank Mandiri masih menerapkan KPI (Key Performance Indicators) sebagai penilaian ini dilihat dari table 1.1 di bawah ini :

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2015 Sampai Dengan Tahun 2017

Tahun	Jumlah Karyawan	PL1	PL2	PL3	PL4
2015	120	14	31	74	1
2016	123	11	23	86	3
2017	125	9	19	93	4

Sumber : Human Capital Bank Mandiri Area Bandar Lampung tahun 2017

Keterangan :

PL1 : Jauh melebihi seluruh ekspektasi (memenuhi $R \geq 120\%$ dari target).

PL2 : Melebihi hampir seluruh ekspektasi (memenuhi $110\% \leq R < 120\%$ dari target).

PL3 : Memenuhi ekspektasi bahkan melebihi pada beberapa ekspektasi (memenuhi $95\% \leq R < 110\%$ dari target).

PL 4 : Memenuhi beberapa ekspektasi dan perlu ditingkatkan (memenuhi $75\% \leq R < 95\%$ dari target).

R : Realisasi pencapaian KPI atau frekuensi keberhasilan.

Tabel 1.1 diatas menunjukan penilaian kinerja tiga tahun kebelakang mengalami penurunan hal ini terlihat pada tahun 2015 penilaian kinerja karyawan sangat bagus dari 120 karyawan yang mendapat PL 4 hanya 1 karyawan hal ini kemungkinan dikarenakan tahun 2015 merupakan tahun yang penting bagi Bank Mandiri karena bertepatan dengan dimulainya Transformasi Tahap III 2015-2020, sehingga kinerja Bank Mandiri di 2015 akan menjadi barometer dan landasan

dalam menghadapi serta menyelesaikan tantangan, tetapi pada tahun 2016 dan 2017 terjadi terlihat penurunan kinerja karyawan setiap tahunnya, Karyawan mendapat PL 4 meningkat sebanyak 1 orang dari 3 orang tahun 2016 menjadi 4 orang di Tahun 2017. Karyawan mendapat PL3 meningkat juga yaitu sebanyak 7 orang dari 86 orang menjadi 93 orang di Tahun 2017.

Dugaan sementara penurunan kinerja karyawan setiap tahunnya kemungkinan adanya beban target yang semakin banyak dibebankan kepada karyawan setiap tahunnya, perilaku karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang ada, tidak saling mendukung dan tidak menolong antar karyawan, serta kurang memiliki motivasi individu untuk dapat berprestasi di perusahaan. Yang menyebabkan tujuan organisasi sulit tercapai selain itu penerapan budaya kerja Bank Mandiri (Persero) Tbk khususnya di Area Bandar Lampung yaitu "TIPCE" Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalisme*), Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*) dan Kesempurnaan (*Exellence*) dan juga penerapan prinsip "JIWA SERVICE" belum sepenuhnya menerapkan nilai-nilai tersebut yang menyebabkan tujuan organisasi sulit tercapai berarti kinerja karyawan belum optimal. Kinerja yang optimal merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

Intervening pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung”

1.2 Rumusan Masalah

Pemaparan pada bagian sebelumnya maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung ?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung ?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung ?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung ?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung ?
6. Apakah kepuasan kerja sebagai intervening pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung.

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung.
6. Untuk mengetahui apakah variable kepuasan kerja sebagai intervening pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang positif terhadap berbagai pihak.

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan wawasan, pengalaman bagi peneliti, mempraktekkan teori yang telah didapat dan mampu memadukan dengan kenyataan serta fakta yang terjadi di lapangan.

2. Bagi perusahaan

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung

dan bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan sumber daya manusia.

3. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan keilmiahan serta dapat dijadikan sebagai wacana untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka masing-masing variabel dalam penelitian, yaitu budaya kerja dan motivasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan kepuasan kinerja sebagai variabel intervening

2.1.1 Budaya Kerja

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya Organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja.

Menurut Osborn dan Plastrik (2002) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: “Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi”

(<http://arozieleroy.wordpress.com/2010/07/13/budayakerja/>).

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat,

dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja” (Triguno,2004). Adapun pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi (2003) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa: Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran dengan kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan

2.1.1.1 Unsur-unsur Budaya Kerja

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung. Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

- a. Sikap dengan pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu

hanya untuk kelangsungan hidupnya.

- b. Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya

Ada pun indikator-indikator budaya kerja, yaitu :

1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi karyawan, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan

2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan karyawan, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan karyawan disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan.

3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada

keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi dengan kinerja karyawan agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas

2.1.1.2 Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik yaitu :

1. Meningkatkan jiwa gotong royong
2. Meningkatkan kebersamaan
3. Saling terbuka satu sama lain
4. Meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. Meningkatkan rasa kekeluargaan
6. Membangun komunikasi yang lebih baik
7. Meningkatkan produktivitas kerja
8. Tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Jadi manfaat dari budaya kerja yang baik akan membawa perubahan yang baik dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh pimpinan, seperti kegotong royongan, kebersamaan, keterbukaan, kekeluargaan dan juga produktivitas kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing anggota organisasi.

2.1.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut pendapat para ahli, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja adalah sebagai berikut :

1. Perilaku pemimpin

Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.

2. Seleksi Para Pekerja

Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.

3. Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun sejak lama.

4. Budaya Luar

Didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.

5. Menyusun Misi Perusahaan Dengan Jelas

Dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.

6. Mengedepankan Misi Perusahaan

Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.

7. Keteladanan Pemimpin

Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.

8. Proses Pembelajaran.

Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

9. Motivasi

Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Budaya kerja, merupakan kelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan teori budaya kerja dalam penelitian ini yaitu teori menurut Osborn dan Plastrik (2002)

2.1.2 Motivasi

Motif dapat diartikan yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan berbuat dengan tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2003) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti “dorongan atau daya penggerak kemauan bekerja seseorang”. Sedangkan menurut Moekijat motif adalah “suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan berbuat sesuatu. Motivasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting untuk dilaksanakan dalam manajemen kerja lembaga. Motivasi kerja sama pentingnya dengan fungsi-fungsi lain dibidang manajemen seperti; perencanaan,

pengorganisasian, koordinasi dan pengawasan. Motivasi adalah suatu bentuk dorongan kerja yang diberikan oleh pimpinan ataupun lembaga dalam rangka menumbuhkan motif dan semangat kerja pegawai sehingga pegawai giat dan rajin dalam bekerja.

Sardiman (2006) menyatakan bahwa motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya felling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Pengertian motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang berasal dari luar ataupun dari dalam diri individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan dengan segala daya upayanya secara ikhlas dalam rangka pencapaian tujuan.

Kekuatan motivasi yang ada dalam diri manusia bisa timbul oleh dorongan perbuatan dari luar atau juga oleh diri pribadi individu tersebut yang lazim disebut dari dalam diri secara hakiki kekuatan motivasi dari sumber daya manusia dipengaruhi oleh faktor motivasi yang timbul oleh dorongan yang ditimbulkan dalam seseorang dan lingkungan. Sedangkan aspek lain adalah faktor pemeliharaan budaya dan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi.

Ada 2 (dua) jenis motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2003). Motivasi positif (*incentive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, yaitu jika Pegawai dapat menghasilkan prestasi di atas prestasi standar, maka Pegawai diberikan insentif berupa hadiah. Sebaliknya, motivasi negatif (*incentive negative*), adalah mendorong pegawai dengan ancaman

hukuman, artinya jika prestasinya kurang dari prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasi diatas standar tidak diberikan hadiah.

Motif atau dorongan orang berkerja secara manusiawi dan hakiki adalah ingin mendapatkan nafkah hidup, ingin mendapatkan kekayaan, prestasi dan kehormatan sosial. Dapat pula dikemukakan bahwa setiap motif manusia bekerja didasarkan atas kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan secara sadar dan tidak sadar. Kebutuhan merupakan salah satu sumber motivasi, sejalan dengan teori kebutuhan Abraham Maslow, dimana ia melihat kebutuhan manusia itu diatur dalam bentuk yang bertingkat-tingkat mulai dari kebutuhan yang tertinggi, apabila kebutuhan yang rendah telah terpenuhi maka menyusul kebutuhan lain yang lebih tinggi tingkatannya. Dengan demikian sumber motivasi adalah jenis kebutuhan yang belum terpuaskan. Tingkatan-tingkatan kebutuhan manusia dapat digolongkan sebagai berikut:

- a. Tingkatan dalam kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan pokok manusia dalam rangka memelihara kelangsungan hidupnya.
- b. Tingkatan dalam kebutuhan akan rasa keselamatan dan keamanan dalam lingkungan kerja maupun diluar lingkungan kerja.
- c. Tingkatan dalam kebutuhan untuk menerima dan bekerja sama dengan kelompoknya atau teman-teman sejawat.
- d. Tingkatan dalam kebutuhan untuk memperoleh kehormatan dalam lingkungan sosial dan lingkungan kantor.
- e. Tingkatan dalam kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan dan pembuktian potensi serta prestasi diri dalam bekerja dan dalam status sosial.

2.1.2.1 Faktor-faktor Motivasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) dalam bukunya, “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengelompokkan faktor-faktor motivasi kedalam dua kelompok yaitu, faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi). Faktor eksternal (karakteristik organisasi) yaitu lingkungan kerja yang menyenangkan, tingkat budaya organisasi, supervisi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab. Faktor internal (karakteristik pribadi) yaitu tingkat kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan.

2.1.2.2 Proses Motivasi

Dasar motivasi diarahkan pada suatu tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan individu. Dalam kaitan ini Bindra dalam Winardi (2012) menyatakan motivasi berhubungan dengan pengarahan ke arah tujuan, melalui suatu proses. Motivasi berhubungan dengan persoalan bagaimana perilaku diawali, dipertahankan, diarahkan, dihentikan, dan jenis reaksi subyektif macam apa terdapat di dalam organisme yang bersangkutan, sewaktu segala hal yang dikemukakan berlangsung. Proses motivasi sebagai pengarah perilaku dapat dikatakan sebagai suatu siklus dan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen.

Ketiga elemen tersebut adalah: kebutuhan, dorongan dan tujuan. Ketiga elemen itu saling mendukung dan saling mempengaruhi. Ketiga elemen tersebut bisa diuraikan sebagai berikut:

a. Kebutuhan

Kebutuhan merupakan suatu ‘kekurangan’. Dalam pengertian keseimbangan, kebutuhan tercipta apabila terjadi ketidakseimbangan yang bersifat fisiologis atau psikologis.

b. Dorongan

Suatu dorongan dapat dirumuskan secara sederhana sebagai suatu kekurangan disertai dengan pengarahan. Dorongan tersebut berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.

c. Tujuan

Suatu tujuan dari siklus motivasi adalah segala sesuatu yang akan meredakan suatu kebutuhan dan akan mengurangi dorongan. Jadi pencapaian suatu tujuan cenderung akan memulihkan ketidakseimbangan menjadi keseimbangan yang bersifat fisiologis dan psikologis.

Proses terjadi motivasi pada dasarnya menunjukkan suatu dinamika yang diperoleh dari adanya kebutuhan yang sifatnya lebih mendasar. Dari dorongan tersebutlah lahir sebuah perilaku dan tindakan yang berujung pada perolehan kepuasan dari dalam diri individu itu sendiri.

2.1.2.3 Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat seseorang akan senang hati mengerjakan sesuatu. Seseorang akan merasa dihargai atau bahkan diakui, hal ini terjadi karena

pekerjaannya dianggap benar-benar berharga sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini terjadi karena dorongan yang begitu tinggi sehingga menghasilkan target yang seseorang tetapkan.

Motivasi kerja berdasarkan hal tersebut dalam penelitian ini adalah pencapaian prestasi kerja sesuatu hal yang mutlak dan menjadi indikator dalam keberhasilan untuk mencapai target. Jika Pegawai memiliki motivasi yang tinggi maka secara signifikan akan berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan serta berimplikasi terhadap prestasi kerja yang lebih baik. Ini sejalan dengan teori menurut McClelland (Hariandja, 2002).

2.1.3 Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2006) kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Sementara menurut Sedarmayanti (2001) bahwa: “Kinerja terjemahan dari *performance*, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian dan unjuk kerja atau penampilan kerja”. Samsudin (2005) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi”.

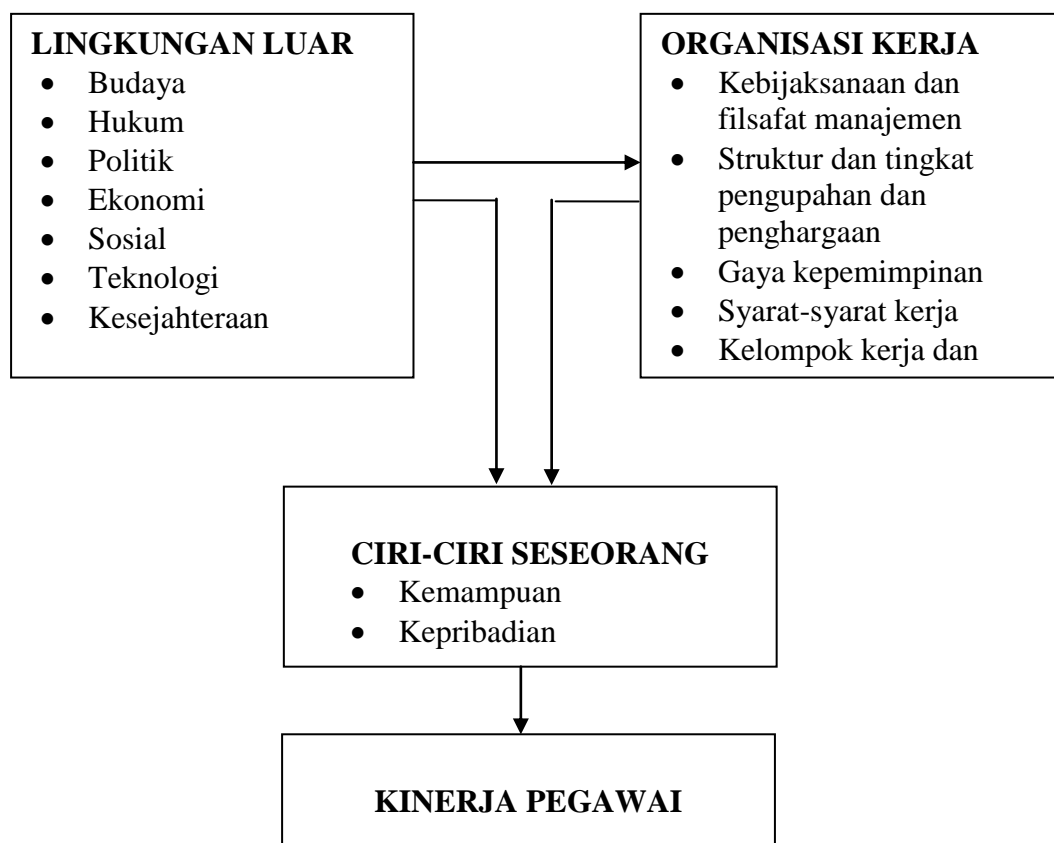
Kinerja berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan. Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran.

Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja.

2.1.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Buchari Zainun (2004) mengemukakan “ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu : (1) ciri seseorang, (2) lingkungan luar, dan (3) sikap terhadap profesi pegawai”.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Buchari Zainun (2004)

Gambar 2.1 Keterkaitan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Seseorang

2.1.3.2 Kriteria Penilaian Kinerja

Kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang-bangun kesuksesan bagi setiap pekerja. Pengelolaan kinerja akan melibatkan individu dan tim terutama dalam mencapai target, dan bila tim itu memiliki kinerja yang baik, maka anggotanya akan menetapkan kualitas target, mencapai target, saling memahami dan menghargai, saling menghormati, tanggung jawab dan mandiri, berorientasi pada klien, meninjau dan memperbaiki kinerja, bekerja sama dan termotivasi.

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerjanya meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja kepada anggotanya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses di mana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Mondy & Noe (2005) penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Sedangkan menurut Dessler (2003) penilaian

kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar prestasinya.

2.1.3.3 Faktor –faktor Penilaian Kinerja

Simamora (2006) mengemukakan tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukkan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dipaparkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2. Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang dapat diandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

Penilaian prestasi kerjakaryawan merupakan suatu alat ukur yang dipergunakan untuk mengetahui seberapa baik atau buruknya kinerja karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan di mana dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat mencerminkan pula kinerja organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini ialah teori Simamora (2006).

2.1.4 Kepuasan Kerja

Seseorang dalam bekerja pada dasarnya akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuknya berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Hani Handoko (2001) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan, dan kepemimpinan, serta faktor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Luthans (2010), terdapat lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pembayaran.

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

2. Pekerjaan itu sendiri.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

3. Rekan kerja.

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

4. Promosi pekerjaan.

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan, karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

5. Kepenyeliaan (supervisi).

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan

dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Individu masing-masing memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut di atas umumnya dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada di dalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat bersifat positif atau negatif tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Hani Handoko (2001).

2.2 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan secara sederhana sebagai dugaan sementara. Hipotesis berasal dari bahasa Yunani *hypo* yang berarti di bawah dan *thesis* yang berarti pendirian, pendapat yang ditegakkan, kepastian. Jika dimaknai secara bebas, maka hipotesis berarti pendapat yang kebenarannya masih diragukan. Untuk bisa memastikan kebenaran dari pendapat tersebut, maka suatu hipotesis harus diuji atau dibuktikan kebenarannya. Untuk membuktikan kebenaran suatu hipotesis, seorang peneliti dapat dengan sengaja menciptakan suatu gejala, yakni melalui percobaan atau penelitian. Jika sebuah hipotesis telah teruji kebenarannya, maka hipotesis akan disebut teori.

2.2.1 Hubungan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kehidupan masyarakat dalam sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oktaria (2014) bahwa Budaya organisasi pada kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya kerja dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis kesatu sebagai berikut:

H1: Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik, mungkin tidak. Hal tersebut bisa terjadi karena kurang pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan tersebut atau kurangnya motivasi (dorongan) karyawan untuk melakukannya. Robbins dan Coulter (2010) mengatakan bahwa memotivasi karyawan penting karena menciptakan lingkungan yang memungkinkan dan mendorong seseorang untuk melakukan yang terbaik, baik di dalam dan di luar jam kerja akan menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi (Mathis dan Jackson, 2011). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi disebabkan oleh karyawan yang berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri. Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Rizal, Idrus, Djumahir, dan Mintarti (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif pengaruh motivasi terhadap kinerja. Motivasi dengan indikator *achievement need*, *affiliation need*, dan *power need* memiliki pengaruh besar terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Hubungan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja

Kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan budaya kerja. Indikasi kepuasan kerja, biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, dimana kedua hal tersebut dapat memunculkan *cost* yang tinggi dalam organisasi sehingga perusahaan sangatlah beralasan secara ekonomi untuk concern terhadap kepuasan kerja, karena sangat mempengaruhi budaya kerja dan efektivitas organisasi (Lawler III, 1998; dalam Bambang Guritno dan Waridin, 2005).

Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat sebagai berikut :

H3 : Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

2.2.4 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di

lingkungan kerjanya. Menurut Handoko (2000) menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan memiliki motivasi berkerja dengan baik.

Salah satu cara yang ditempuh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah sistem insentif. Tujuan insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya meningkatkan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H4: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.2.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Studi tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*) telah dilakukan sejak lama dan jumlahnya cukup banyak, dikaitkan dengan tingkat produktivitas maupun kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Indikasi kepuasan kerja, biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, dimana kedua hal tersebut dapat memunculkan *cost* yang tinggi dalam organisasi sehingga perusahaan sangatlah beralasan secara ekonomi untuk concern terhadap kepuasan kerja, karena sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan efektivitas organisasi (Lawler III, 1998; dalam Bambang Guritno dan Waridin, 2005).

Korelasi antara kinerja dengan kepuasan kerja menurut Lopez (1982; dalam Suharto dan Budhi Cahyono, 2005), mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi : (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapatan atau pernyataan yang disampaikan, (5) perencanaan kerja. Maka dapat diketahui bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh peneliti sebelumnya, yaitu Koesmono (2005) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Budaya Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nines Intan (2015) menyatakan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi dalam hal ini budaya kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) secara langsung sebesar 0,187 sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,017145 dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh langsung budaya terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya (melalui variabel intervening kepuasan kerja). Hal tersebut menyatakan bahwa dengan budaya kerja yang baik akan

langsung membuat kinerja karyawan menjadi baik tanpa terlalu memperhatikan kepuasan kerja dan pengaruh tingginya kinerja karyawan salah satunya disebabkan oleh pengaruh dari tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi dalam diri karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Hal ini diperkuat oleh teori (Bangun, 2012) yang mengemukakan bahwa jika manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi. Karena kinerja adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan serta peluang. Hasil analisis jalur (path analysis) pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam penelitian ini terbukti.

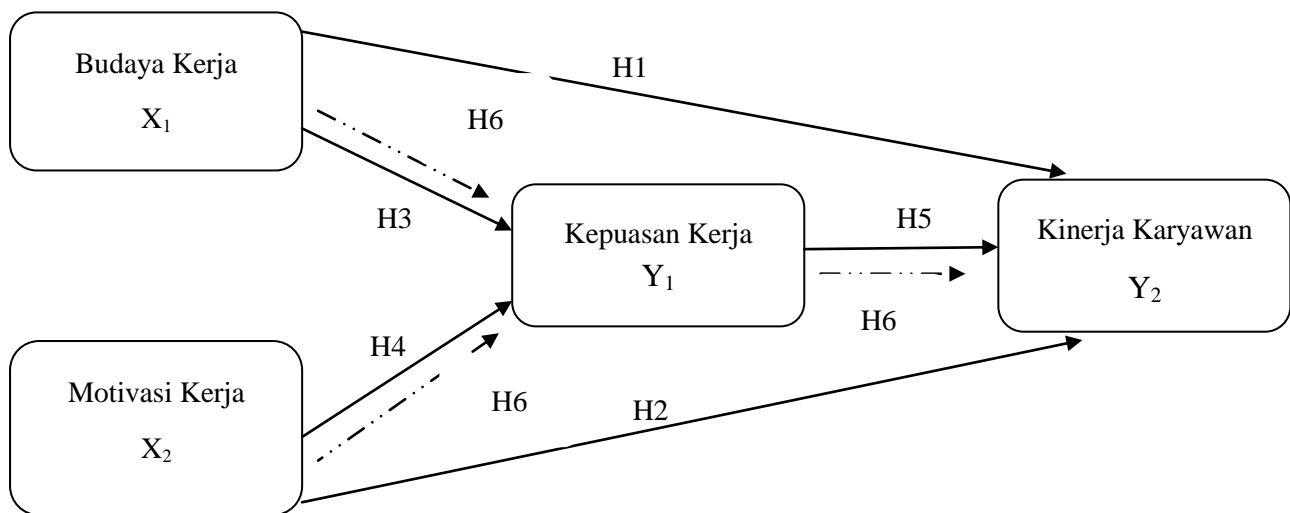
Dari penjelasan di atas penelitian ini diajukan hipotesis keenam sebagai berikut :

H6: Kepuasan kerja sebagai variabel intervening budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan kerangka yang menghubungkan konsep-konsep yang akan diamati dan diukur melalui penelitian yang dilakukan. Kerangka pemikiran akan memberikan gambaran terhadap penelitian yang akan dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Untuk menjadikan konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka konsep tersebut dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam sebuah model penelitian.

Penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu budaya kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1) sebagai variabel intervening.



Gambar 2.2 Model Analisis Penelitian

Keterangan :

H1 : Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

H4 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H6 : Kepuasan Kerja sebagai intervening mendukung pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung Kantor yang berlokasi di kota Bandar Lampung yang beralamat di Jl. Laks. Malayati No. 3 Telukbetung Bandar Lampung

3.2 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional

definisi operasional variabel dalam penelitian merupakan hal yang sangat penting guna menghindari penyimpangan atau kesalah pahaman pada saat pengumpulan data. Penyimpangan muncul dalam bentuk "bias". Penyimpangan dapat disebabkan oleh pemilihan/penggunaan instrumen (alat pengumpul data) yang kurang tepat atau susunan pertanyaan yang tidak konsisten.

3.2.1 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat / nilai dari orang objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Sugiyono (2004). Variabel penelitian digunakan untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2007).

Variabel penelitian ini terdiri dari tiga macam variabel, yaitu:

1. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun negatif. Dalam *script analysis*, akan terlihat bahwa variabel yang menjelaskan mengenai jalan atau cara sebuah masalah dipecahkan adalah variabel-variabel independen (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah budaya kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2).

2. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam *script analysis*, nuansa sebuah masalah tercermin dalam variabel dependen (Ferdinand, 2007). Variabel dependen dipengaruhi oleh data, dikarenakan adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y_2).

3. Variabel Intervening

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Variabel intervening disini berfungsi sebagai dependen atau endogen variabel, dimana terdapat anak panah yang menuju variabel ini berfungsi untuk menjelaskan adanya hubungan langsung variabel independen terhadap variabel ini. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah Kepuasan Kerja (Y_1).

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian digunakan untuk memahami setiap variabel di dalam penelitian ini secara lebih mendalam, selanjutnya dapat mempermudah dalam pembuatan indikator-indikator sehingga variabel tersebut dapat diukur. Berikut adalah tabel 3.1 definisi operasional dalam penelitian ini :

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Budaya Kerja (Osborn dan Plastrik,2002)	Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Kebiasaan. - Peraturan. - Nilai-Nilai. 	Likert, dimana nilai 1 = sangat tidak setuju, dan nilai 5 = sangat setuju.
Motivasi Kerja (Hasibuan,2003)	Motivasi Kerja adalah suatu perang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang.	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan atas kompensasi. - Kegairahan kerja. - Kepatuhan terhadap aturan. - Kesungguhan dalam tugas. - Motif/dorongan kerja 	Likert, dimana nilai 1 = sangat tidak setuju, dan nilai 5 = sangat setuju.
Kinerja Karyawan (Simamora,2006)	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Kedisiplinan - Penyelesaian Tugas - Perilaku inovatif dan spontan 	Likert, dimana nilai 1 = sangat tidak setuju, dan nilai 5 = sangat setuju.
Kepuasan Kerja Hani Handoko (2001)	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan terhadap pembayaran. - Kepuasan terhadap pekerjaan. - Kepuasan terhadap promosi. - Kepuasan terhadap supervise. - Kepuasan terhadap rekan kerja. 	Likert, dimana nilai 1=sangat tidak setuju, dan nilai 5 = sangat setuju.

3.3 Metode Penetapan Populasi

Sugiyono (2014) populasi adalah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sugiyono (2014) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berkerja di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung yang berjumlah 125 orang. Menurut Arikunto (2013) apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi.

3.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis Data

Penelitian ini diperlukan untuk memperoleh kebenaran mengenai suatu hal. Berdasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian yang dilakukan adalah hendak menguji hipotesis tertentu dengan maksud untuk membuktikan dan disamping itu juga untuk menyoroti pengaruh antar variabel maka sifat penelitian yang digunakan adalah explanatory yang bersifat menjelaskan pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2004). Penelitian ini akan dijelaskan pengaruh antara Budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja

karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening melalui pengujian hipotesis.

Guna mendukung penulisan, maka jenis data yang digunakan sebagai berikut :

1. Data Kuantitatif

Data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh dari PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung yang dapat dihitung, seperti jumlah karyawan dan data-data lainnya yang menunjang penelitian.

2. Data Kualitatif

Data yang diperoleh dari PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung tidak berbentuk angka, seperti gambaran umum perusahaan, hasil kuesioner, dan informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang menunjang penelitian.

3.4.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Merupakan suatu usaha untuk mendapatkan informasi, data atau keterangan secara langsung melalui suatu percakapan terarah untuk suatu penelitian.

2. Kuesioner

Untuk memperoleh data langsung dari responden, dibuat daftar pertanyaan secara tertulis yang bersifat tertutup. Artinya jawaban alternatif telah disediakan yang mencerminkan skala pendapat tertentu seperti : sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

3.5 Metode Analisis Data

Data yang dikumpulkan dapat bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian, maka harus dilakukan pengolahan dan analisis data terlebih dahulu untuk selanjutnya dijadikan dasar pengambilan keputusan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dilakukan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Pengolahan data dengan analisis kuantitatif melalui 5 tahapan penting, yaitu :

1. *Editing*, merupakan proses di mana peneliti melakukan klasifikasi, keterbacaan, konsistensi, dan kelengkapan data yang sudah terkumpul.
2. *Coding*, merupakan pemberian kode pada data yang dimaksudkan untuk menerjemahkan data ke dalam kode-kode yang biasanya dalam bentuk angka dengan tujuan untuk menyederhanakan jawaban.
3. Tabulasi, merupakan kegiatan menyusun dan menghitung data hasil pengkodean.
4. Skala pengukuran Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, pengaruh dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009). Skala likert merupakan skala interval maka bisa dianalisis dengan menggunakan alat analisis parametrik seperti analisis regresi (Suliyanto 2011).

Menurut Ghozali (2005) juga skala likert dapat dianggap interval. Dalam prosedur skala likert ini sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum antara sangat setuju sampai sangat tidak setuju dengan pemberian bobot sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skala Likert

Kode	Makna Jawaban	Skor Jawaban
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
RR	Ragu-Ragu	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Sumber: (Sugiyono, 2009)

3.6 Pengukuran Variabel

Kuesioner sebagai alat ukur atau alat pengumpul informasi telah selesai dibuat, belum berarti kuesioner tersebut dapat langsung digunakan untuk mengumpulkan data/ informasi. Kecuali kuesioner tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya (mendasarkan pada kuesioner peneliti sebelumnya).

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid atau sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai korelasi (r hitung) $> r$ tabel

(Ghozali, 2011). Suatu instrumen dikatakan valid apabila taraf probabilitas kesalahan (sig) $< 0,05$ dan r tabel $< r$ hitung, sebaliknya suatu instrumen dikatakan tidak valid apabila taraf probabilitas kesalahan (sig) $> 0,05$ dan r tabel $> r$ hitung

atau nilai korelasi (r) $> 0,6$ (Ghozali, 2011). Perhitungan validitas ini, penulis lakukan dengan menggunakan program statistik SPSS.

1. Hasil Uji Validitas Budaya Kerja

Hasil perhitungan terhadap 6 butir item, dinyatakan semuanya valid. Hasil hitungan validitas selanjutnya dikonsultasikan dengan tabel r product moment pearson untuk ($df = n-2$) maka akan menjadi $df=125-2$ yaitu 123 ($df=123$) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, maka butir-butir tersebut memiliki korelasi butir total terkoreksi lebih besar dari $r_{tabel} = 0,175$, sesuai tabel 3.3.

Tabel 3.3 Hasil Validitas Instrumen Variabel Budaya Kerja

No. Item	r_{hitung}	Perbandingan	r_{tabel}	Keterangan
1	0.640	$>$	0.175	Valid
2	0.687	$>$	0.175	Valid
3	0.609	$>$	0.175	Valid
4	0.731	$>$	0.175	Valid
5	0.687	$>$	0.175	Valid
6	0,655	$>$	0.175	Valid

2. Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

Hasil perhitungan terhadap 10 butir item, dinyatakan semuanya valid. Hasil hitungan validitas selanjutnya dikonsultasikan dengan tabel r product moment pearson untuk ($df = n-2$) maka akan menjadi $df=125-2$ yaitu 123 ($df=123$) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, maka butir-butir tersebut memiliki korelasi butir total terkoreksi lebih besar dari $r_{tabel} = 0,175$, sesuai tabel 3.4.

Tabel 3.4 Hasil Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja

No. Item	r_{hitung}	Perbandingan	r_{tabel}	Keterangan
1	0.585	>	0.175	Valid
2	0.633	>	0.175	Valid
3	0.704	>	0.175	Valid
4	0.721	>	0.175	Valid
5	0.644	>	0.175	Valid
6	0,656	>	0.175	Valid
7	0.589	>	0.175	Valid
8	0.766	>	0.175	Valid
9	0.690	>	0.175	Valid
10	0,785	>	0.175	Valid

3. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan terhadap 6 butir item, dinyatakan semuanya valid. Hasil hitungan validitas selanjutnya dikonsultasikan dengan tabel r product moment pearson untuk ($df = n-2$) maka akan menjadi $df=125-2$ yaitu 123 ($df=123$) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, maka butir-butir tersebut memiliki korelasi butir total terkoreksi lebih besar dari $r_{tabel} = 0,175$, sesuai tabel 3.5.

Tabel 3.5 Hasil Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan

No. Item	r_{hitung}	Perbandingan	r_{tabel}	Keterangan
1	0.689	>	0.175	Valid
2	0.630	>	0.175	Valid
3	0.776	>	0.175	Valid
4	0.694	>	0.175	Valid
5	0.814	>	0.175	Valid
6	0.758	>	0.175	Valid

4. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan terhadap 10 butir item, dinyatakan semuanya valid. Hasil hitungan validitas selanjutnya dikonsultasikan dengan tabel r product moment pearson untuk ($df = n-2$) maka akan menjadi $df=125-2$ yaitu 123 ($df=123$) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, maka butir-butir tersebut memiliki korelasi butir total terkoreksi lebih besar dari $r_{tabel} = 0,175$, sesuai tabel 3.6.

Tabel 3.6 Hasil Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

No. Item	r_{hitung}	Perbandingan	r_{tabel}	Keterangan
1	0.469	>	0.175	Valid
2	0.596	>	0.175	Valid
3	0.670	>	0.175	Valid
4	0.670	>	0.175	Valid
5	0.434	>	0.175	Valid
6	0.399	>	0.175	Valid
7	0.772	>	0.175	Valid
8	0.513	>	0.175	Valid
9	0.662	>	0.175	Valid
10	0.700	>	0.175	Valid

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah bentukan yang umum (Ghazali, 2011). Rumus yang dipakai adalah untuk menguji reliabilitas dalam penelitian

adalah *Cronbach's Alpha* yang penyelesaiannya dilakukan dengan membandingkan antara r_{alpha} dan r_{tabel} .

Uji reliabilitas yang digunakan adalah statistik uji *Cronbach's Alpha* dengan kriteria pengujian yaitu :

1. Jika koefisien Alpha Cronbach $> 0,60$ maka variabel tersebut reliabel.
2. Jika koefisien Alpha Cronbach $< 0,60$ maka variabel tersebut tidak reliabel.

Relibilitas instrument hasil uji coba kemudian diinterpretasikan berdasarkan tabel

3.7 berikut :

Tabel 3.7 Koefisien nilai r Cronbach's Alpha

Koefisien r	Reliabilitas
0.8000 - 1.0000	Sangat Tinggi
0.6000 - 0.7999	Tinggi
0.4000 - 0.5999	Sedang/Cukup
0.2000 - 0.3999	Rendah
0.0000 - 0.1999	Sangat Rendah

Instrument dikatakan reliable apabila memiliki derajat atau koefisien reliabilitas sekurang-kurangnya cukup. Setelah dilakukan pengujian, dapat diketahui nilai *Cronbach Alpha* hitung untuk variabel X1 (Budaya Kerja) adalah 0,749. Hal ini mengindikasikan bahwa item-item pertanyaan yang digunakan reliabel dengan tingkat signifikansi $> 0,60$ yang artinya reliabilitas baik.

3.8 Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Budaya Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.749	6

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil pengujian, dapat diketahui nilai *Cronbach Alpha* Hitung untuk variabel X2 (Motivasi Kerja) adalah 0,868. Hasil pengujian dapat diterima dan dinyatakan reliabel dengan tingkat signifikansi $> 0,60$ yang artinya reliabilitas baik. Berikut hasil pengujian validitas penelitian.

Tabel 3.9 Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.868	10

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil pengujian, dapat diketahui nilai *Cronbach Alpha* Hitung untuk variabel Y1 (Kepuasan Kerja) adalah 0,761. Hasil pengujian dapat diterima dan dinyatakan reliabel dengan tingkat signifikansi $> 0,60$ yang artinya reliabilitas baik. Berikut hasil pengujian validitas penelitian.

Tabel 3.10 Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.761	10

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil pengujian, dapat diketahui nilai *Cronbach Alpha* Hitung untuk variabel Y2 (Kinerja Karyawan) adalah 0,823. Hasil pengujian dapat diterima dan dinyatakan reliabel dengan tingkat signifikansi $> 0,60$ yang artinya reliabilitas baik. Berikut hasil pengujian validitas penelitian.

Tabel 3.11 Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.823	6

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil pengujian reliabilitas di atas dapat diinterpretasikan berdasarkan tabel 3.12.

Tabel 3.12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha Total	Keterangan
Budaya Kerja	0.749	Tinggi
Motivasi Kerja	0.868	Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja	0.761	Tinggi
Kinerja Karyawan	0.823	Sangat Tinggi

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Tabel 3.12 memperlihatkan bahwa setiap variabel diatas memiliki nilai r diatas 0,6 hal ini berarti setiap pertanyaan kuisisioner mempunyai tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Hal ini berarti bahwa alat ukur tersebut reliabel atau handal dalam mengukur konsep sehingga proses analisis dapat dilanjutkan.

3.6.3 Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) adalah merupakan sebuah metode yang digunakan untuk melihat akibat (*effects*) langsung dan tidak langsung dari suatu variabel yang dihipotesiskan sebagai penyebab (*causes*) terhadap variabel yang diperlakukan sebagai akibat (Sarwono, 2007). Variabel dalam analisis jalur ini dibedakan menjadi dua yaitu *exogenous variable* (variabel eksogen) yang merupakan variabel penyebab dan *endogenous variable* (variabel endogen)

sebagai variabel akibat. Analisis jalur ini dilakukan untuk menemukan penjelasan-penjelasan mengenai pola-pola hubungan langsung dan tidak langsung berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teoritis serta pengetahuan dari peneliti yang ditampilkan dalam bentuk gambar (*path diagram*/diagram jalur) yang berfungsi untuk membantu dalam melakukan konseptualisasi masalah yang kompleks dan mengenali implikasi empirik dari teori yang sedang diuji.

Beberapa asumsi yang mendasari analisis jalur (*Path Analysis*) menurut Sarwono (2007) adalah sebagai berikut :

- a) Adanya linieritas (*Linierity*). Hubungan antar variabel adalah bersifat linier.
- b) Adanya aditivitas (*Additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi.
- c) Adanya normalitas data.
- d) Data berskala interval. Semua variabel yang diobservasi mempunyai data berskala interval (*scaled values*).
- e) Adanya rekursivitas. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
- f) Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis jalur adalah, sebagai berikut :

- a) Merancang model berdasarkan konsep dan teori, (model tersebut juga dinyatakan dalam bentuk persamaan).

Peneliti ini mengacu pada kajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya dikembangkan model teoritis sebagai berikut. Pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening jika dirumuskan ke dalam persamaan *structural* serta gambar model *path analysis* :

$$1. Y_1 = a_1 + b_1 X_1$$

Dimana :

Y_1 = Variabel terikat (kepuasan kerja)

X_1 = Budaya kerja

a = Nilai Intercept (konstan)

b = Nilai turunan atau peningkatan variabel bebas

$$2. Y_2 = a_2 + b_2 X_2$$

Y_2 = Kinerja karyawan

X_2 = Motivasi kerja

$$3. Y_1 = a_3 + b_3 X_1$$

Y_1 = Kepuasan kerja

X_1 = Budaya kerja

$$4. Y_1 = a_4 + b_4 X_2$$

Y_1 = Kepuasan kerja

X_2 = Motivasi kerja

$$5. Y_1 = a_5 + b_5 Y_2$$

Y_1 = Kepuasan kerja

Y_2 = Kinerja karyawan

$$6. Y_1 = a_6 + b_6 X_1 + b_7 X_2 + b_8 Y_2$$

Y_1 = Kepuasan kerja

X_1 = Budaya kerja

X_2 = Motivasi kerja

Y_2 = Kinerja karyawan

- b) Penghitungan koefisien jalur dengan menggunakan *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) melalui analisis regresi secara parsial dimana koefisien jalurnya adalah merupakan koefisien regresi yang distandardisasi (*standardized coefficients beta*) untuk pengaruh langsungnya, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan dan pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung.
- c) Pemeriksaan validitas model baik tidaknya suatu hasil analisis tergantung dari terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis jalur, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

- 1) Koefisien Determinasi Total merupakan total keragaman data.

Ada indikator validitas model yaitu Koefesien Determinasi Total (R^2_m) yang interpretasinya sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi. Untuk menghitung (R^2_m) berdasarkan :

$R^2_m = 1 - (P^2_{e1}) (P^2_{e2})$ P_{ei} atau pengaruh error didapat dari rumus sebagai berikut. Pengaruh error (P_{ei}) = $1 - R^2$

(2) *Theory Trimming*

Uji validasi lain adalah uji validasi koefisien jalur β sama dengan pada uji regresi yaitu melihat tingkat signifikansi dari uji t Uji validasi koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang nonsignifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

3.6.4 Uji Hipotesis

Mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F.

3.6.4.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi pada variabel dependen (Ghozali, 2007). Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α), 0,05 ditentukan sebagai berikut :

1. Apabila angka probabilitas signifikansi 0,05 , maka $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung.

2. Apabila angka probabilitas signifikansi 0,05 , maka $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 gagal tidak didukung.

3.6.3.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas (independen) secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap variabel terikat (dependen). Pengujian terhadap pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap perubahan nilai variabel dependen dilakukan melalui pengujian terhadap besarnya perubahan nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan (*explained*) oleh perubahan nilai semua variabel independen. Penelitian ini dilakukan dengan melihat pada *Anova* yang membandingkan *Mean Square* dari *regression* dan *Mean Square* dari residual sehingga didapat hasil yang dinamakan F hitung.

Sebagai dasar pengambilan keputusan dapat digunakan kriteria pengujian :

1. Apabila tingkat signifikansi $< \alpha$ (0,05), maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung, berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Apabila tingkat signifikansi $> \alpha$ (0,05), maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung, berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.6.3.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah $0 < R^2 < 1$. Apabila nilai koefisien determinasi (R^2)

semakin mendekati angka 1, maka model regresi dianggap semakin baik karena variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependennya. Untuk mengevaluasi model regresi terbaik, Penelitian ini berpatokan pada nilai *Adjusted R Square* atau koefisien determinasi yang sudah disesuaikan karena apabila memakai nilai *R Square* akan menimbulkan suatu bias yang dapat meningkatkan R^2 jika ada penambahan variabel independen. Berbeda dengan *R Square*, nilai *Adjusted R Square* tidak akan menimbulkan bias karena nilai *R Square* dapat naik atau turun apabila sebuah variabel independen ditambahkan dalam model.

3.6.4 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Pengujian hipotesis mediasi dapat menggunakan prosedur yang telah dikembangkan oleh Sobel (1982) yang kemudian dikenal dengan uji sobel (sobel test).

Sobel test dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y_1) melalui variabel intervening (Y_2). Pengaruh tidak langsung X ke Y_2 melalui Y_1 dihitung dengan cara menggalikan jalur $X \rightarrow Y_1$ (a) dengan jalur $Y_1 \rightarrow Y_2$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap Y_2 tanpa mengontrol Y_1 , sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y_2 setelah mengontrol Y_1 . *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb , besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 + Sa^2 + d^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Ket :

Sa = standar error koefisien a

Sb = standar error koefisien b

b = koefisien variable mediasi

a = koefisien variable bebas

Penelitian ini, peneliti melakukan uji sobel menggunakan *Interactive Mediation Tests Online* dari Kristopher J. Preacher. Untuk menilai apakah variabel yang diuji merupakan variabel intervening, kolom *p-value* pada tabel hasil perhitungan harus memiliki nilai dibawah 0,05 (signifikansi 5%) atau kolom *test-statistic* memiliki nilai diatas alpha tabel (1,96).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Analisis terhadap hasil penelitian serta pengujian hipotesis tentang pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung, maka diperoleh kesimpulan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1. Budaya kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini terlihat di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung dimana karyawan terbiasa disiplin dalam bekerja dan terjalin hubungan baik dengan para karyawan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kepuasan dalam bekerja. Hipotesis pertama yang menyatakan pengaruh secara langsung budaya kerja terhadap kepuasan kerja terbukti pada karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan semakin baik budaya kerja yang ada di perusahaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya.
2. Motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini terlihat di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung dimana karyawan memiliki kesungguhan yang kuat dalam melaksanakan tugas yang diberikan atasan dan pemberian penghargaan dari atasan membuat karyawan

termotivasi dan kepuasan dalam bekerja. Hipotesis kedua yang menyatakan pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja terbukti pada karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung . Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang ada di perusahaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya.

3. Kinerja karyawan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung selalu mengupayakan yang terbaik buat karyawan ini terlihat dalam sistem pembayaran gaji setiap bulannya selalu tepat waktu dan menciptakan hubungan baik antara bawah dan atasan sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja dan kinerja karyawan meningkat. Hipotesis ketiga yang menyatakan pengaruh bersama-sama secara langsung kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja terbukti pada karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kinerja karyawan yang ada di perusahaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya.
4. Budaya kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan berdasarkan hasil uji statistik, variabel budaya kerja memberikan pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja yang ada di perusahaan, maka semakin tinggi kinerja karyawannya.
5. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan berdasarkan hasil uji statistik, variabel motivasi kerja memberikan pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang ada di perusahaan, maka semakin tinggi kinerja karyawannya.

6. Kepuasan kerja sebagai variable intervening budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung yang diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung antara budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukan kepuasan kerja sebagai variable intervening yang memediasi pengaruh antara budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

5.2. Saran

Hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung, maka dalam hal ini dapat diberikan saran antara lain :

1. Budaya Kerja
 - a. Perlu peningkatan kesadaran karyawan dalam hal mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan dari atasan langsung.
 - b. Perlu kegiatan yang melibatkan semua karyawan seperti family gathering, program ini selain bermanfaat untuk kesehatan psikologis juga mempererat iklim persaudaraan dan saling mengenal sehingga mudah beradaptasi dan berkerjasama saat dimutasi ditempat yang baru.

2. Motivasi Pegawai

- a. Perlu peningkatan tunjangan kerja, bonus, dan lain-lain yang diterima sehingga memberikan motivasi semangat dalam berkerja,
- b. Perlu peningkatan uang lembur, sehingga akan membuat pegawai semangat mengerjakan tugas diluar jam dan hari kerja,
- c. Perlu peningkatan insentif yang diberikan untuk lebih mendorong mendorong karyawan berprestasi.

3. Kinerja Pegawai

- a. Perlu meningkatkan pemahaman tupoksi atau SOP PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung, untuk lebih memantapkan pelaksanaan tugas,
- b. Perlu peningkatan kebebasan karyawan dalam mengeluarkan ide atau gagasan.

4. Kepuasan Kerja

- a. Perlu peningkatan dalam memberi kesempatan pada karyawan untuk promosi dan pelatihan pekerjaan yang akan menghasilkan kepuasan dalam berkerja.
- b. Perlu peningkatan penghasilan karyawan dalam hal ini gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja yang akan menghasilkan kepuasan dalam berkerja.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian dilakukan di kantor area Bandar Lampung yang jarak lokasinya dengan tempat kerja peneliti cukup jauh sehingga mengalami kesulitan dalam mengambil data.
2. Dalam melakukan proses pengisian kuisisioner terkadang terganggu oleh kesibukan dalam kegiatan berkerja.
3. Peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden secara langsung, maka dimungkinkan adanya bias di dalam pengisian kuesioner.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Sardiman. 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Bandung. Rajawali Pers.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga.
- Buchari, Zainun. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta. Penerbit Gunung Agung
- Budi, Setiyawan dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi*. Semarang. JRBI. Vol 2. No 2.
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid II. Edisi 10. Jakarta. Penerbit PT Indeks.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang. Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2007. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang. Cetakan Empat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. Jakarta. JRBI. Vol 1. No 1
- Hadari, Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Cetakan kelima. Gajah Mada University Press.

- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Hardianti, Safitra Kurnia, 2011. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Studi Pada PT. Bitratex Industries Semarang*. Semarang. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*, Dalam: Early Suandy (penterjemah), Jakarta. Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta. ANDI.
- Luthans, F. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi X. Yogyakarta. Andi
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management*. (edisi 10). Jakarta. Salemba Empat.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo. Kelompok Gramedia.
- Mondy, R. Wayne. & Noe, Robert M. 2005. *Human Resources Management*. Edisi ke-9. New Jersey. Penerbit Prentice Hall.
- Muhamad Rizal, M SyafiieIdrus, Djumahir, Rahayu, Mintarti. 2014. *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*. Vol. 3. No. 2.
- Nawawi Ismail Uha. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika dan Kinerja Organisasi*, Indonesia. Prenadamedia Group.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta

- Nines Intan Noviantil , Naili Farida & Widiartanto. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.Studi Terhadap Karyawan PT. BPR Artha Mukti Santosa*. Semarang.
- Oktaria. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Rektorat Politeknik Kesehatan Tanjungkarang*. Manajemen. Universitas Saburai. Bandar Lampung.
- Osborn dan Plastrik. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; BPFE.
- Rivai. 2004. *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Jakarta. PT. Ganudra Pustaka Utama.
- Rizal, Muhamad, Idrus, M Syafiie, Djumahir, Mintarti Rahayu. 2014. *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*. International Journal of Business and Management Invention, Vol. 3, Issue, 2.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta. Jilid 1, Edisi 8. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Jilid 1/ Stephen P Robbins dan Mary Coulter diterjemahkanoleh Bob Sabran, Wibi Hardani. –Ed.10, Cet13-. Jakarta. Erlangga.
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Edisi 12. Jakarta. Salemba Empat.
- Sadini, Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit. CV. Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Perkantoran Suatu Pengantar*. Bandung. Mandar Maju.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian*. Bandung. Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teoridan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta. ANDI.

Triguno. 2004. *Budaya Kerja*. Jakarta. PT. Golden Trayon Press.

Umam, Khairul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Pustaka Setia.

Winardi, dkk. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)*. Jurnal Ilmu Management. Volume I, Tahun I, No.1, Mei 2012.

Zainun, Buchari. 2004. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta. Balai Aksara.

WEBSITE:

(<https://www.bankmandiri.co.id/web/guest/tentang-kami/>) (diakses pada tanggal 4 Mei 2018 pkl.17.31)

(<http://arozieleroy.wordpress.com/2010/07/13/budaya-kerja/>) (diakses pada tanggal 31 Juli 2018 pkl.20.19)