

TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI MOTIVASI
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA
PT BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk CABANG
MAKASSAR**



**SUCI PUJI LESTARI
A012201009**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI MOTIVASI
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA
PT BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk
CABANG MAKASSAR**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**SUCI PUJI LESTARI
A012201009**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI MOTIVASI KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK CABANG MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**SUCI PUJI LESTARI
A012201009**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **19 AGUSTUS 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Maat Pono, S. E., M. Si.
Nip. 19580722 198601 1 001

Pembimbing Pendamping,



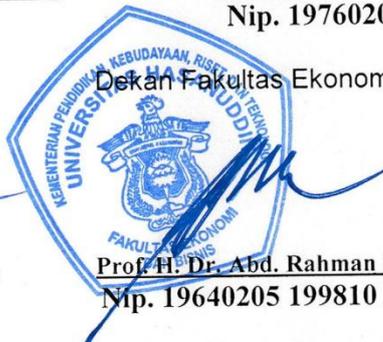
Dr. Wahda, S. E., M. Pd., M. Si.
Nip. 19760208 200312 2001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
Nip. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. H. Dr. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI MOTIVASI KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA
PT BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk
CABANG MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh

**SUCI PUJI LESTARI
A012201009**

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, Agustus 2022

Ketua



Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si
NIP. 19580722 198601 1 001

Anggota



Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si
NIP. 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
NIP. 19680629 199403 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Suci Puji Lestari
Nim : A012201009
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Organisasi Melalui Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, Agustus 2022

Yang Menyatakan,



Suci Puji Lestari

KATA PENGANTAR



Assalamu' Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Tesis dengan judul "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk CABANG MAKASSAR"

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat sebelum mengerjakan tesis pada program Strata-2 program studi Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan kali ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua, dan saudara saudaraku yang tercinta yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Suami dan kedua Putri penulis, Taufik Hidayat, S.S.T.Pel anakku Khaira Nabila Taufik dan Kyara Nazila Taufik, atas segala doa, perhatian, pengorbanan, dan pengertian yang telah dicurahkan.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

4. Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si dan Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis;
6. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
7. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.
8. Seluruh Staf dan Manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan.

Makassar, 2022

Penulis

Suci Puji Lestari

ABSTRAK

SUCI PUJI LESTARI. *Pengaruh Organisasi Melalui Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar (dibimbing oleh Maat pono dan Wahda).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar; (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar; dan (3) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan penyebaran kuesioner. Data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, analisis jalur (*path analysis*), dan *sobel test*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel budaya organisasi secara parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar. Terdapat pengaruh variabel budaya organisasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar yang dimediasi oleh motivasi kerja. Terdapat pengaruh variabel budaya organisasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan



ABSTRACT

SUCI PUJI LESTARI. *The Influence of Cultural Organization through Work Motivation and Organizational Commitment on Employee Performance at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Makassar Branch* (Supervised by **Maat Pono** and **Wahda**)

The study aims to analyze (1) the influence of cultural organization on employee performance at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Makassar Branch; (2) the influence cultural organization on employee performance through work motivation at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Makassar Branch; (3) the influence of cultural organization on employee performance through organizational commitment at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Makassar Branch.

Data collection was carried out through observation and dissemination questionnaire. Data analysis used descriptive analysis technique, validity and reliability test, path analysis, as well as Sobel test.

The analysis of the study shows that there is a partial significant influence from organizational cultural variable to employee performance of PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Makassar Branch. There is a significant influence from organizational cultural variable to employee performance of PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Makassar Branch mediated through work motivation. There is a significant influence from cultural organizational variable to employee performance of PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Makassar Branch mediated through organizational commitment.

Keywords: Culture Organization, Motivation Work, Commitment Organization, Employee Performance



DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSKTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2 Kepuasan kerja	11
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	11
2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kinerja.....	12
2.1.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja	14
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	16
2.1.3 Motivasi Kerja	17
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	17
2.1.3.2 Tujuan Motivasi kerja.....	19
2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja.....	19
2.1.3.4. Indikator Motivasi Kerja.....	20

	2.1.4	Komitmen Organisasi.....	21
	2.1.4.1	Pengertian Komitmen Oreganisasi.....	21
	2.1.4.2	faktor faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	21
	2.1.4.3	Indikator Komitmen Organisasi.....	22
	2.1.5	Kinerja Karyawan.....	23
	2.1.5.1	Pengertian Kinerja.....	23
	2.1.5.2	Kriteria Kinerja.....	24
	2.1.5.3	Indikator untuk Mengukur Kinerja Individu.....	24
	2.2	Penelitian Terdahulu	25
BAB III		KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	33
	3.1	Kerangka Pemikiran	33
	3.1.1	Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	33
	3.1.2	Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.....	34
	3.1.3	Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening..	34
	3.2	Hipotesis	36
BAB IV		METODE PENELITIAN	38
	4.1	Rancangan Penelitian	36
	4.2	Situs dan Waktu Penelitian	36
	4.3	Populasi dan Sampel.....	39
	4.4	Metode Pengumpulan Data	40
	4.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	41
	4.6	Teknis Analis Data	41
BAB V		HASIL DAN PEMBAHASAN	47
	5.1	Gambaran Umum Penelitian	47
	5.1.1	Sejarah Singkat Objek Penelitian	47
	5.1.2	Lokasi	49
	5.1.3	Visi dan Misi Bank BTN	49
	5.1.4	Struktur Organisasi	50
	5.2	Karakteristik Responden	50

5.3	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	51
5.4	Hasil Deskripsi	53
5.5	Pengujian Asumsi Model	57
5.6	Pengujian Model dan Hipotesis	59
5.7	Pembahasan	64
BAB VI	PENUTUP	69
6.1	Kesimpulan	69
6.2	Saran	69
	DAFTAR PUSTAKA	72
	LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Definisi Operasional variabel.....	43
5.3	Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	52
5.4	Hasil Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X).....	53
5.5	Hasil Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z1).....	54
5.6	Hasil Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z2).....	55
5.7	Hasil Deskriptif Variabel Kinerja (Y)	56
5.8	Hasil Uji hipotesis ($X \rightarrow Z1$).....	57
5.9	Hasil Uji hipotesis ($X \rightarrow Z2$).....	58
5.10	Hasil Uji hipotesis ($X, Z1, Z2 \rightarrow Y$).....	59
5.11	Rekapitulasi Pengaruh	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1	Kerangka Pemikiran.....	36
5.1	Struktur Organisasi Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar	50
5.2	Scatter Plot Uji Heteroskedastisitas	57

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada sebuah Lembaga perbankan, kinerja karyawan merupakan aspek yang penting untuk mendukung dan membantu pencapaian target kerja dari masing-masing karyawan, oleh sebab itu pihak perusahaan harus aktif dalam melakukan kontrol terhadap karyawan. Peningkatan kinerja yang efisien dan efektif oleh karyawan adalah hal yang didambakan pimpinan perusahaan. Karyawan akan mendapatkan penghargaan untuk setiap kinerja yang telah mereka berikan dengan kontribusi kemampuan, skill, motivasi diri yang mereka miliki.

Namun, pimpinan juga sangat berperan dalam mengelola, merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan suatu roda organisasi. Dalam hal ini, atasan memiliki peran yang sangat penting dalam upayanya untuk mengelola karyawan dalam peningkatan kinerja.

Kinerja merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Kasmir (2016) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sulistiyani dan Rosyida (2018:11) menyimpulkan pengertian kinerja pegawai atau definisi kinerja atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Setiap tahunnya Bank Tabungan Negara melakukan kegiatan rutin terkait karyawan, yaitu penilaian kinerja. Penilaian kinerja meliputi penilaian terhadap perilaku karyawan dan pencapaian target kerja tahunan karyawan. Hasil dari penilaian kinerja di Bank Tabungan Negara Makassar digolongkan menjadi lima nilai, yaitu nilai A untuk hasil penilaian istimewa, B+ untuk hasil penilaian sangat baik, nilai B untuk hasil penilaian dengan predikat baik, C untuk hasil penilaian dengan predikat cukup, dan nilai D untuk hasil predikat kurang.

Rangkuman hasil penilaian kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Makassar dari tahun 2019-2021 dapat dilihat pada table 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2

Hasil Penilaian Kinerja Tahunan Karyawan Bank Tabungan Negara
Cabang Makassar

Nilai	2019	2020	2021
A	8	13	9
B+	58	48	48
B	72	82	86
C	21	14	18
D	1	1	0

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar

Dari table 1.2 diatas sehingga dapat diketahui bahwa jumlah karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar yang memperoleh

nilai A (sangat baik) dari tahun 2019 hingga tahun 2020 mengalami peningkatan yang cukup signifikan, tapi pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan. Kinerja karyawan mengalami penurunan disebabkan kurangnya komitmen organisasi dan motivasi kerja. Adapun hasil penilaian kinerja yang ditujukan untuk mendapatkan tingkat pencapaian kerja setiap karyawan tersebut digunakan oleh pihak manajemen Bank Tabungan Negara sebagai bahan pertimbangan untuk peningkatan mutu karyawan, kenaikan upah karyawan, dan perolehan bonus tahunan yang diterima oleh karyawan.

Akan tetapi, beberapa faktor juga memediasi karyawan dalam menjalankan budaya organisasi, faktor tersebut adalah komitmen organisasi dan motivasi. Sebab, karyawan yang telah berkomitmen akan menjalankan budaya organisasi dengan sangat yang baik, begitu pula dengan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik.

Setiap dari pada perusahaan memiliki perbedaan budaya yang diterapkan dalam roda organisasinya. Adapun budaya organisasi pada perbankan yang umum kita temukan adalah lingkungan kerja yang disiplin dan tekanan persaingan yang begitu ketat baik antar sesama karyawan maupun antar sesama lembaga keuangan lainnya.

Budaya organisasi yang dianut pada BANK BTN adalah nilai AHLAK. Nilai Ahlak didirikan pada tgl 1 Juli 2020. Dimana nilai utama ahlak yang pertama Amanah yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan, Kompeten dengan terus belajar mengembangkan kapabilitas, Harmonis dimana saling peduli dan menghargai perbedaan, Loyal berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, Adaptif dimana terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, dan nilai ahlak yang terakhir Kolaboratif yaitu membangun kerja sama yang sinergis. Nyatanya, budaya

organisasi yang dianut belum diterapkan sepenuhnya oleh karyawan yaitu nilai Amanah dari budaya Ahlak, hal tersebut dapat dilihat dari absensi kehadiran karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Makassar selama 2 thn belakangan ini berdasarkan hasil interview terhadap karyawan dimana terjadi peningkatan absensi. Hal yang mempengaruhinya dengan pemberlakuan WFH bekerja dari rumah (Work from Home) salah satu langkah yang dilakukan Bank BTN untuk tetap menjalankan bisnisnya. Aktifitas ini terjadi kepada siapa saja yang tidak diharuskan untuk pergi ke kantor setiap hari. Dimana pada akhirnya karyawan hanya masuk kerja pada hari (senin, rabu, jumat) Ada yang masuk di hari selasa dan kamis. Dilihat Dari situasi ini terdapat penurunan kinerja dimana ditunjukkan dengan keluhan/klaim yang datang dari nasabah, keluhan tersebut antara lain nasabah menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan bank, dan karyawan bank tidak memberikan pelayanan secara cepat.

Oleh sebab itu, komitmen dalam diri karyawan juga sangat penting dalam perusahaan atau nilai amanah pada budaya Ahlak untuk mewujudkan tujuan perusahaan, komitmen dapat terwujud apabila individu dalam diri karyawan menjalankan hak dan kewajibannya sesuai dengan fungsi dan tugas yang telah diamanahkan perusahaan padanya. Dimana Robbins (2006:110) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotmaan dalam organisasi itu. Hal ini juga senada dengan yang dikemukakan oleh Siagian (2006:102) komitmen organisasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Semakin tinggi komitmen kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin besar harapan karyawan bahwa jika mereka bekerja untuk memenuhi tujuan

organisasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Santoso (2017) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sementara itu, motivasi kerja juga menentukan kinerja karyawan, terlebih lagi karyawan yang memiliki motivasi yang baik dapat menjalankan budaya organisasi dengan maksimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Sesuai dengan pernyataan Lie and Siagian (2018) jika motivasi kerja seorang karyawan semakin baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat baik itu yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas maupun kemandirian. Motivasi menurut Dahlan (2018) merupakan proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, menopang perilaku, dan kinerja, artinya itu adalah proses merangsang orang untuk tindakan dan untuk melaksanakan suatu tugas yang di inginkan. Kinerja karyawan akan mengalami peningkatan jika pada saat bekerja memiliki motivasi yang kuat untuk menyelesaikan tugas serta dapat melayani masyarakat dengan baik. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Wijayanti (2012) bahwa Motivasi Kerja Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sesuai dengan fenomena terjadi absensi yang menurun akan mempengaruhi kinerja sehingga bisa menyebabkan motivasi kerja juga menurun.

Namun demikian, di dalam penelitian ini diantara beberapa faktor diatas, penulis hanya berfokus pada empat faktor untuk dikaji, yakni budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimana faktor motivasi dan komitmen organisasi sebagai variabel yang memediasi.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi tersebut maka perlu dilakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Motivasi Kerja dan

Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar”.

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini masalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar .

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

a. Kegunaan bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan terhadap peneliti berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang ada dalam perusahaan.

b. Kegunaan bagi akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi melalui motivasi dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Kegunaan bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran untuk pimpinan Bank BTN untuk dapat mengelola budaya organisasi karyawan yang baik dengan mediasi motivasi kerja dan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

b. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mampu memberikan informasi yang bermanfaat bagi peneliti yang akan datang sehingga dapat bermanfaat bagi karyawan dalam mengelola budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum tentang isi penulisan tesis ini, maka peneliti menyusunnya dalam enam bab, dan setiap babnya akan terdiri dari beberapa sub bab, kemudian antara bab yang satu dengan yang lainnya akan saling berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tinjauan pustaka yang terdiri dari tinjauan teori, penelitian terdahulu. kerangka pemikiran dan Hipotesis

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data.

BAB IV : KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan kerangka pikir dan hipotesis

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, (uji validitas dan reliabilitas), analisis jalur (Path Analysis) uji sobel tes, dan pembahasan

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang sifatnya membangun untuk bahan peninjauan selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi budaya organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:13) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif

Menurut Schuler dalam buku Sutrisno (2019:4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan

beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Edy Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan dan pengadaan Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengendalian Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Pengintegrasian Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
9. Kedisiplinan Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.
10. Pemberhentian Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi, di mana karyawan dapat bekerja dengan tenang serta teliti, juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan menurut (Wagner dan Hollenbeck dalam Tampubolon, 2004)

Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi adalah nilai nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai – nilai dan norma – norma.

Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah

serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi”. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing – masing memberikan tekanan pada sudut pandang yang berbeda – beda. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing – masing akan mendeskripsikan apa yang dilihat dalam pandangannya.

Menurut Banendro (2016), budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi.

Berdasarkan pandangan diatas dapat disimpulkan bahawa budaya organisasi yang baik akan mengarah pada perilaku individu yang mengacu pada norma serta nilai-nilai untuk mendapatkan makna bersama melalui anggota-anggota dan melahirkan tujuan bersama dalam organisasi. Membangun organisasi yang baik adalah hal yang wajar yang dilakukan oleh individual maupun kelompok dalam suatu pekerjaan, karna dengan adanya organisasi yang baik maka akan membentuk pekerjaan yang baik pula dalam organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Dalam suatu perusahaan diperlukan suatu acuan baku sehingga karyawan dapat diberdayakan secara optimal. Acuan baku tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya perusahaan untuk menuntun karyawan untuk

meningkatkan komitmen kerjanya dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Menurut Sutrisno (2011), fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didasarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi para karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi pokok organisasi. Masalah utamanya yang sering dihadapi organisasi adalah

masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi organisasi atau perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, menentukan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya serta antara anggota organisasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Dengan demikian fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat social dalam mempersatukan anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

2.1.2.3 Cara Membangun Budaya Organisasi

Menurut Busro (2018:8) Membangun budaya organisasi tidaklah muda atau hanya seperti membalikan tangan, melainkan merupakan yang sangat sulit. Diperlukan upaya sosialisasi, habituaisasi, sehingga terjadi kesadaran untuk melakukan SOP sehingga SOP menjadi kebiasaan untuk melakukan norma norma yang berlaku. Budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam organisasi, diterima sebagai nilai nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada anggota

baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dengan kata lain, budaya organisasi dapat tumbuh dan berkembang didalam organisasi karena diciptakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikembangkan oleh seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara Bersama-sama dalam suatu organisasi. Budaya yang kembangkan oleh pimpinan organisasi diterima sebagai nilai-nilai yang harus dilaksanakan selalu, serta dipertahankan oleh seluruh anggota organisasi.

Nilai-nilai tersebut kemudian diturunkan kepada setiap anggota baru yang masuk dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi organisasi yang selalu dilaksanakan dan diyakini oleh setiap anggota organisasi selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan tiap anggota yang memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya organisasi diyakini akan menumbuhkan identitas atau penanda dalam setiap anggota organisasi yang terpantri dalam diri setiap anggotanya, budaya organisasi didalam diri individu bersifat mengingat. Keterikatan anggota organisasi merasa rela tanpa paksaan dan tekanan, karena mereka ada kesamaan nilai yang tertanam dari diri individu, mereka selalu mengikuti peristiwa dan kegiatan yang telah diprogramkan. Dengan terciptanya budaya organisasi, maka akan tercipta :

1. Hubungan komunikasi antar anggota organisasi menjadi lebih kondusif

2. Terciptanya etos kerja
3. Kedisiplinan anggota meningkat.
4. Motivasi kerja meningkat.
5. Nilai-nilai organisasi ditaati Bersama
6. 6. Iklim kerja kondusif
7. Lingkungan kerja yang representative
8. Pembelajaran organisasi semakin baik
9. Seluruh SOP dilaksanakan dengan baik
10. Kinerja semakin tinggi
11. Kesejahteraan anggota meningkat, dan
12. Pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik

Jika dalam organisasi memiliki budaya yang baik, sesuai dengan harapan seluruh anggota organisasi hendaknya manajemen yang diterapkan lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan upaya terjadinya perubahan yang benar-benar diperlukan.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (2009) terdapat 10 karakteristik utama yang dapat menjadi ciri budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inisiatif individual, adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan interdependensi yang dipunyai individu.
- 2) Toleransi terhadap Tindakan yang beresiko, yaitu sejauh mana para anggota organisasi dianjurkan untuk bertindak aktif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menetapkan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

- 4) Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen, yaitu sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi.
- 7) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengedintifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian professional.
- 8) Sistem Imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji atau promosi jabatan) didasarkan atas kriteria prestasi sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Manusia sebagai salah satu komponen dasar didalam organisasi public harus memiliki motivasi yang tersimpan didalam hati atau keinginannya yang dapat memacu untuk meraih apa yang dicita-citakan. Menurut Luthas dalam Dahlan (2018) Motivasi merupakan proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, menopang perilaku, dan kinerja, artinya itu adalah proses merangsang orang untuk tindakan dan untuk melaksanakan suatu tugas yang di inginkan.

Menurut Kadarisman (2012) ialah motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku ke arah pencapaian tujuan merupakan suatu siklus yang berdiri dari tiga elemen yaitu adanya kebutuhan (Needs), dorongan untuk berbuat dan bertindak (drivers) dan tujuan yang diinginkan. Dorongan tersebut komponennya berupa arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Kemudian menurut Veithzal (2004:198) Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu

Griffin and Moorhead (2014) mengatakan Karakteristik motivasi adalah merupakan hal yang sangat penting dan merupakan persepektif dasar dari pendekatan historikal. Untuk itu perlu diidentifikasi dan dijabarkan motivasi tersebut berdasarkan perspektif kebutuhan, serta motivasi juga perlu diidentifikasi dan dijabarkan berdasarkan perspektif

Menurut Robbins (2011:238) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu motivasi diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Dari beberapa definisi diatas sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau keinginan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu menghasilkan suatu hasil kerja.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Menurut Afandi, (2018:27), tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Menciptakan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2006:294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik itu yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri.
- 2) Harapan pribadi
- 3) Harga Diri
- 4) Kebutuhan.
- 5) Keinginan.
- 6) Kepuasan kerja.
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan yang mempengaruhi motivasi seseorang dari faktor eksternal adalah:

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan.

- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.
- 3) Organisasi tempat orang bekerja.
- 4) Situasi lingkungan kerja.
- 5) Gaji.

2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja

Terdiri lima kebutuhan Indikator motivasi kerja menurut Maslow (2008:120) yaitu:



- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, adalah kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat

dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2006:110) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Dan menurut Sopiah (2008:155) komitmen organisasi ialah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Bagaimanapun dalam Mehmud et al (2010) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka, yang dapat dilihat dari kemauan untuk tetap mempertahankan organisasi atau tekad bulat untuk mencapai tujuan organisasi, keterlibatan yang aktif dalam mengerjakan tujuan organisasi dan loyalitas yang tinggi pada organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak melalui proses panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah

faktor. Menurut Sopiah (2008:163) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

- 1) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan perasaannya mengenai organisasi.

2.1.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Ada lima Indikator komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dalam Devi (2009:32) yaitu:

- 1) Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan: dimana keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi yang merupakan sikap merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap terhadap keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.
- 2) Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan: dimana kemampuan pada karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi atau perusahaan, mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, dan keterlibatan dalam pekerjaan.
- 3) Tingkat ketertarikan di perusahaan: dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.

- 4) Perusahaan sebagai bagian dari perusahaan: dimana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 5) Arti perusahaan bagi diri: ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Sulistiyani dan Rosyida (2018:11) mengemukakan kinerja pegawai atau definisi kinerja atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Kinerja adalah Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012).

Hamali (2016:98) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target

atau sasaran/kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya keterampilan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang meruieka lakukan, imbalan atau insentif serta hubungan mereka dengan organisasi yang dapat memicu para pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaannya.

2.1.5.2 Kriteria Kinerja

Handoko (2018 : 135) mengatakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- b) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

2.1.5.3 Indikator Untuk Mengukur Kinerja Individu

Menurut Sopiah dan Sangadji (2018: 351) bahwa ada enam indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatupekerjaan serta

produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah yang akan digunakan seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2.2. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian-penelitian terdahulu antara lain sebagai berikut :

1. Yusniar (2016) dengan judul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi di sekretariat di kabupaten Aceh utara. Dengan menggunakan analisis data kualitatif. Dengan hasil penelitian sebagai berikut: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara yang dibuktikan dengan nilai $\text{sig} < \alpha = 0,05$ dan juga budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara hal ini juga sama dengan budaya organisasi yang membuktikan bahwa nilai $\text{sig} < \alpha = 0,05$ dan selanjutnya Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pada Sekretariat Kabupaten Aceh Utara dan motivasi juga dapat memediasi antara budaya organisasi dan kinerja apatarur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.
2. Tiara, Djamhur, Hamidah (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo). Dengan menggunakan analisis data deskriptif dan Analisis jalur (Path analysis). Dengan hasil penelitian : a). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Y1) dengan koefisien beta sebesar 0,672, thitung sebesar 5,812 dan nilai probabilitas (0,000) $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. b). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan koefisien beta sebesar 0,403, thitung sebesar 2,694 dan nilai probabilitas (0,010) $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. c). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X)

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan koefisien beta 0,378, t hitung sebesar 2,531 dan probabilitas (0,015) < 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Variabel budakya organisasi (X) juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui komitmen organisasional (Y1) dengan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,271.

3. Tatik budiarti & Bukhori (2017) dengan judul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening komitmen organisasi pada CV. Auto 99 Malang. Dengan menggunakan analisis data uji validitas, reabilitas, dan Analisis Jalur (Path Analysis). Dengan hasil penelitian sebagai berikut: (1). Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi pada CV. AUTO 99 Malang. (2). Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada CV. AUTO 99 Malang. (3). Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada CV. AUTO 99 Malang. 4. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada CV. AUTO 99 Malang.
4. Najmy Haqq (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. Dengan menggunakan analisis data kuantitatif. Dengan hasil penelitian sebagai berikut : (1). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang terjadi, maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai pada PT. Rahmat Jaya Perkasa. (2). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang

terjadi, maka akan terjadi peningkatan motivasi kerja pegawai pada PT. Rahmat Jaya Perkasa. (3). Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang terjadi, maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai pada PT. Rahmat Jaya Perkasa. (4). Berdasarkan perhitungan dari penelitian ini, motivasi kerja bukan merupakan variabel intervening atau tidak memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Besarnya koefisien pengaruh langsung antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai (0,475) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja (0,267). Hal ini didasari oleh faktor dari motivasi dari Abraham Maslow, merupakan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan tidak didukung dengan baik melalui jenjang karir yang meningkat apabila mengalami pencapaian tertentu.

5. Musalifatun Nadhiroh (2019), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator (Studi pada PT.Perkebunan Nusantara X Surabaya). Dengan menggunakan analisis data frekuensi subjek, uji deskriptif data. Dengan hasil penelitian (1). Tingkat kinerja di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam kategori tinggi dengan skor 57%. Artinya bahwa sebagian besar karyawan telah dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya dengan tetap berpegang pada aturan yang ada. Hal ini di dukung dengan adanya fasilitas yang diberikan oleh manajemen untuk memudahkan seluruh karyawan dalam bekerja. (2). Tingkat budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam kategori tinggi dengan skor 66%. Artinya sebagian besar karyawan telah

menanamkan keyakinan sesuai dengan sistem nilai tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam menjalankan kewajibannya. (3). Tingkat komitmen organisasi di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam kategori sedang dengan skor 65%. Artinya karyawan cukup memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotannya dalam perusahaan. Karyawan cukup bersedia untuk turut andil dalam upaya mencapai tujuan organisasi. (4). Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dengan skor - 0,155. Artinya bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin rendah kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bisa secara langsung mempengaruhi kinerja, karena jika dihubungkan secara langsung kinerja karyawan akan menjadi rendah. (5). Budaya organisasi mempengaruhi secara negatif terhadap komitmen organisasi dengan skor - 0,039. Artinya meskipun budaya organisasi mengalami peningkatan tidak akan mempengaruhi peningkatan pada komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bisa secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi, karena jika dihubungkan secara langsung akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah. (6). Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dengan skor 0,334 dengan taraf signifikansi $0,001 < 0,050$. Artinya bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi sehingga akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan dapat menikmati perannya dalam bekerja. Hal ini menjadi penyebab tingginya kinerja karyawan. (7). Budaya organisasi mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi sebagai moderatornya memiliki nilai F sebesar $20,904 > 3,10$ dengan taraf

signifikansi $0,000 < 0,050$. Artinya bahwa secara bersama-sama budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Kinerja akan meningkat jika komitmen organisasi ditingkatkan, komitmen organisasi akan meningkat jika budaya organisasi juga ditingkatkan.

6. Maya, Sri Lestari & Eka (2019), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Dalam penelitian ini, dilakukan analisa jalur (path analysis) dengan menggunakan analisa regresi. Dari hasil penelitian tersebut, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekolah Springfield Cibubur. Koefisien bernilai positif, sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan, 2). Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekolah Springfield Cibubur, 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan sekolah Springfield Cibubur. Koefisien bernilai positif, sehingga dapat diartikan bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi maka akan meningkat pula komitmen organisasi karyawan, 4.) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan sekolah Springfield Cibubur, 5.) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekolah Springfield Cibubur. (Kharishma et al., 2019)
7. Mithchael Hutomo & Roy (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada PT Lestari Purnama Perkasa. Dengan menggunakan analisis data uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik. Dengan hasil penelitian : (1). Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT Lestari Purnama Perkasa sehingga

hipotesis pertama dinyatakan terbukti. (2). Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Lestari Purnama Perkasa sehingga hipotesis kedua dinyatakan terbukti. (3). Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Lestari Purnama Perkasa sehingga hipotesis ketiga dinyatakan terbukti.

8. Jansen Ginting (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk Kantor Cabang Medan. Dengan menggunakan analisis data deskriptif, regresi berganda, pengujian hipotesis uji F, uji T, uji asumsi klasik. Dengan hasil penelitian: (1). Kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Medan dapat ditingkatkan melalui beberapa faktor, diantaranya adalah faktor budaya organisasi dan kepuasan kerja. Semakin nyaman karyawan terhadap budaya organisasi akan semakin meningkat kinerjanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin meningkat kinerja karyawan. Hal ini tentu saja akan berpengaruh pada peningkatan laba perusahaan. (2.) Secara parsial variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari uji parsial yg dilakukan yaitu untuk variabel budaya organisasi nilai thitung sebesar 2,973 lebih besar dari nilai ttabel sebesar 2,00 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 lebih kecil dari 0,05 dan untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai thitung sebesar 2,061 lebih besar dari nilai ttabel sebesar 2,00 dengan nilai signifikansi sebesar 0,044 lebih kecil dari 0,05. (3). Secara simultan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang medan. Hal tersebut dapat dilihat dari Uji F yang memberikan hasil $F_{hitung} > F_{tabel} = 23,129 >$

3,15 maka H_a diterima, artinya secara serempak variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

9. Bayu Prasetya (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Pada PT.Bank Syariah Mandiri Gowa. Dengan menggunakan analisis data uji Validitas, uji reliabilitas, dan analisis linear sederhana. Dengan hasil penelitian Hasil analisis koefisien determinasi (R^2) dengan nilai sebesar 0,145 maka budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Gowa, yaitu 14,5%. Melalui uji t juga dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan karena memiliki F hitung > F tabel yaitu $2.537 > 2,024$ dan memiliki nilai signifikan $0,015 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pemikiran

3.1.1 Keterkaitan antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi merupakan faktor penting bagi karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi. Budaya organisasi merupakan. Dimana budaya organisasi secara umum adalah system yang terjadi di dalam sebuah perusahaan.

Budaya organisasi menurut Sutrisno (2011:2) dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Sedangkan menurut Menurut Banendro (2016), budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi. Dari kedua teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan. Teori (Moelyono Djokosantoso, 2003 : 42) Adanya keterkaitan hubungan antara budaya dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Dengan adanya penerapan budaya organisasi para karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari dapat memberikan pengaruh dalam peningkatan kinerja, dengan dibuktikan ketika perusahaan melakukan pengarahan dan rapat evaluasi dalam rangka meningkatkan profesional dan integritas karyawan, dan

memicu inovasi-inovasi terbaru serta membangun jaringan teamwork guna mendukung tercapainya tujuan bersama.

Penelitian yang dilakukan Indraswari dan Djastuti (2014) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Krisdiyanto (2010) yang menyatakan pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

3.1.2 Keterkaitan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan dapat berlangsung secara tidak langsung, dalam arti variabel Komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel intervening dalam rangka pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian variabel komitmen organisasi dalam konteks penelitian ini berfungsi sebagai variabel intervening dari pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi juga erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Menurut Sopiah (2008:155) komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Menurut teori (Robbins dan Judge, 2009:36) budaya organisasi yang baik akan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gusty &Andri, 2018) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan baik secara simultan (Bersama-sama), maupun

secara parsial (sendiri-sendiri) yang berarti bahwa jika budaya organisasi dan komitmen organisasi yang diberikan tinggi maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.

H2. Budaya Organisasi Berpengaruh dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

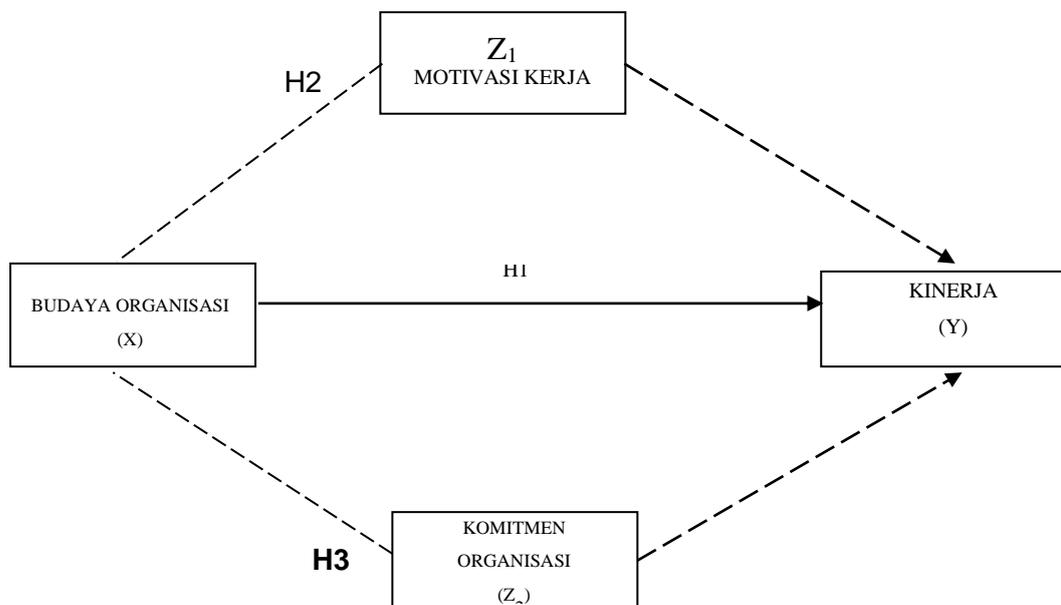
3.1.3 Keterkaitan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Motivasi merupakan suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang maupun dorongan dari orang lain untuk melakukan pekerjaannya guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Teori Kotter dan Heskett (1992:9) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Suharo (2005), bahwa Motivasi memediasi antara budaya organisasi dengan kinerja. Motivasi erat hubungannya dengan dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa karena adanya dorongan motivasi kerja. Kinerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi pula, dimana semakin tinggi motivasi kerja seseorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja suatu organisasi.

H3. Budaya Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Untuk Melihat keterkaitan pengaruh budaya organisasi melalui motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan, maka untuk lebih jelasnya dapat digambarkan bagan kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 3.1 : Kerangka Pemikiran

3.2 Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.
2. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.

3. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitiannya adalah survei dengan menggunakan metode deskriptif analitis. Data dikumpulkan melalui wawancara dan pengisian kusioner. Melalui penelitian ini diharapkan dapat mengetahui pengaruh budaya organisasi melalui motivasi dan komitmen organisasi sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.

Penelitian ini terdapat satu variabel bebas, dua variabel Intervening dan satu variabel terikat.

4.2 Situs dan Waktu Penelitian

Situs penelitian adalah tempat dimana penelitian akan dilaksanakan. Penetapan lokasi penelitian merupakan tahap yang sangat penting dalam penelitian kuantitatif, sebab dengan ditetapkannya lokasi penelitian berarti objek dan tujuan sudah ditetapkan sehingga mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian. Lokasi penelitian ini dipilih pada PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk Cabang Makassar Adapun waktu yang digunakan selama melakukan penelitian kurang lebih 1 bulan lamanya dimulai dari bulan januari sampai dengan bulan februari tahun 2021

4.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Untuk hpopulasi dalam penelitian ini ditujukan kepada seluruh karyawan di PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk Cabang Makassar yang berjumlah sebanyak 164 orang. Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi yang akan diteliti. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *Non Probability Sampling*. *Non Probability Sampling* jenis sampel ini tidak dipilih secara acak. Tidak semua unsur atau elemen populasi mempunyai kesempatan sama untuk bisa dipilih menjadi sampel.

Menurut Sugiyono (2001: 60) Non probability sampling adalah teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. *Teknik Non Probability Sampling* yang dipilih yaitu dengan Sampling Jenuh (sensus) yaitu penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar sebanyak 164 karyawan.

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

1. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka dan masih perlu dilakukan analisis kembali, seperti : jumlah karyawan serta data lainnya yang ada kaitannya dengan penelitian ini
2. Data kualitatif adalah data-data yang diperoleh tidak dalam bentuk angka-angka melainkan melalui informasi baik secara lisan dan tertulis serta data-data lain yang menunjang penelitian ini

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh untuk tujuan tertentu atau dalam rangka kegiatan penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui penyebaran kuisioner kepada karyawan pada PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk Cabang Makassar.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari buku-buku, karangan ilmiah, pendapat para ahli, jurnal, dan artikel yang didapat dari website serta data lainnya yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

4.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah tehnik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Ada beberapa instrument pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Observasi, Aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk

mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.

2. Studi Literatur, mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis yang dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan.
3. Kuisisioner, adalah seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuisisioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi tertulis dari responden mengenai budaya organisasi melalui motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Data kuisisioner dikumpulkan secara langsung, hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang benar-benar objektif. Data kuisisioner bersifat terbuka, yakni pertanyaan dibuat sedemikian rupa sehingga jawaban responden terbatas pada salah satu alternatif jawaban yang disediakan.

4.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini digunakan beberapa istilah sehingga didefinisikan secara operasional agar menjadi petunjuk dalam penelitian ini, adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada kolom tabel dibawah ini :

Definisi Operasional Variabel Definisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

Merupakan seperangkat nilai dan norma-norma yang telah berlaku serta dianut bersama-sama oleh setiap anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam bertindak dan menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Adapun indikatornya yaitu Inisiatif Individual, Toleransi terhadap Tindakan yang beresiko, Arah, Integrasi, Dukungan dari manajemen, Kontrol,

Identitas, Sistem Imbalan, Toleransi Terhadap Konflik, Pola – pola Komunikasi. Menggunakan skala pengukuran Skala likert.

2. Motivasi Kerja

Suatu kehendak atau kemauan yang muncul dalam diri seseorang/karyawan yang menimbulkan semangat ataupun dorongan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Adapun indikatornya yaitu Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan Rasa aman, Kebutuhan untuk saling memiliki, Kebutuhan untuk harga diri, Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Menggunakan pengukuran skala likert.

3. Komitmen Organisasi

Suatu keadaan atau kondisi dimana seorang karyawan memihak kepada organisasi dan keinginannya mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Adapun indikatornya yaitu Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan, Tingkat keterlibatan pada masalah Perusahaan, Tingkat ketertarikan di perusahaan, Perusahaan sebagian dari perusahaan, Arti perusahaan bagi diri. Menggunakan pengukuran skala likert.

4. Kinerja

Hasil kerja karyawan secara kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indikatornya yaitu Kualitas, Kuantitas, Ketetapan Waktu, Efektivitas, Kemandirian. Menggunakan pengukuran skala likert.

Tabel 4.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Skala Pengukuran
Budaya Organisasi	Merupakan seperangkat nilai dan norma-norma yang telah berlaku serta dianut bersama-sama oleh setiap anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam bertindak dan menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan)	Inisiatif Individual	Skala Likert
		Toleransi terhadap Tindakan yang beresiko	
		Arah	
		Integrasi	
		Dukungan dari manajemen	
		Kontrol	
		Identitas	
		Sistem Imbalan	
		Toleransi Terhadap Konflik	
	Pola – pola Komunikasi		
Motivasi Kerja	. Suatu kehendak atau kemauan yang muncul dalam diri seseorang/karyawan yang menimbulkan semangat ataupun dorongan untuk mencapai tujuan suatu organisasi.	Kebutuhan Fisiologis	Skala Likert
		Kebutuhan Rasa aman	
		Kebutuhan untuk saling memiliki	
		Kebutuhan untuk harga diri	
	Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri		
Komitmen Organisasi	Suatu keadaan atau kondisi dimana seorang karyawan memihak kepada organisasi dan keinginannya mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi tersebut.	Keyakinan yang kuat berkarir di Perusahaan.	Skala Likert
		Tingkat Keterlibatan pada masalah Perusahaan.	
		Tingkat Ketertarikan Di Perusahaan.	
		Perusahaan Sebagian dari dari Perusahaan.	
		Arti Perusahaan Bagi Diri	
Kinerja	Hasil kerja karyawan secara kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seseorang karyawan di dalam	Kualitas	Skala Likert
		Kuantitas	
		Ketepatan Waktu	
		Efektivitas	
		Kemandirian	

	melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi			
--	---	--	--	--

4.6 Teknik Analisis Data

Analisis kuantitatif ialah metode analisis data yang memerlukan perhitungan statistik dan matematis. Untuk mempermudah dalam melakukan analisis digunakan program SPSS versi 25. Adapun alat-alat analisis yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisis deskriptif adalah suatu analisis yang menguraikan atau menggambarkan mengenai budaya organisasi melalui motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi sampel penelitian.

2. Uji instrument penelitian

Uji instrument penelitian terdiri atas dua yakni uji validitas dan reliabilitas.

- a. Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan valid tidaknya item pertanyaan yang diajukan dalam setiap variabel yang diteliti, dengan syarat validnya suatu kuesioner apabila memiliki nilai *corrected item total correlation* di atas dari 0,30.
- b. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur reliabel atau keandalan suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan cara uji statistik *Cronbach Alpha* (α), dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's jalpha* 0,60.

3. Analisis jalur atau *path analysis* adalah bagian penggunaan regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (mode casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2018). Analisis jalur sendiri tidak menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

4. Uji Sobel Tes

Untuk menguji variabel intervening dapat memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen maka digunakan sobel test statistik. Atau dengan kata lain uji sobel test yaitu menguji apakah ada pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening dengan menggunakan rumus *sobel test* yang dikutip dari Ghozali (2018:250) yaitu :

$$Sp^2\rho^3 = \sqrt{\rho^3^2 \rho^2^2 + \rho^2^2 Sp\rho^3^2 + Sp^2 Sp\rho^3^2}$$

Sehingga perhitungan nilai t_{hitung} dapat ditentukan dengan menggunakan rumus:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Keterangan

$$t = t_{hitung}$$

a = Koefisien regresi variabel independent terhadap variabel mediasi

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel *dependent*

S_a = *Standar error of estimated* dengan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel mediasi

S_{ab} = Standar error tidak langsung (*indirect effect*)

S_b = *Standar error of estimated* dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel *independent* terhadap variabel mediasi.

Nilai t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} dan jika t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Untuk mengetahui pengaruh keputusan uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan $pvalue$ dan $alpha$ (0,05) dengan ketentuan sebagai berikut :

- Jika $pvalue \geq Alpha$ (0,05) maka H_0 diterima, H_a ditolak artinya tidak ada pengaruh signifikan pengaruh tidak langsung variabel *eksogen* terhadap variabel endogen melalui variabel *intervening*.
- Jika $pvalue \leq Alpha$ (0,05) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya ada pengaruh signifikan pengaruh tidak langsung variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* melalui variabel *intervening*.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Penelitian

5.1.1 Sejarah Singkat Objek Penelitian

Bank BTN adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Cikal bakal Bank BTN dimulai dengan didirikannya Postspaarbank di Batavia pada tahun 1897, pada masa pemerintah Belanda. Pada 1 April 1942 Postparbank diambil alih pemerintah Jepang dan diganti namanya menjadi Tyokin Kyoku. Setelah kemerdekaan diproklamasikan, maka Tyokin Kyoku diambil alih oleh pemerintah Indonesia, dan namanya diubah menjadi Kantor Tabungan Pos RI. Usai dikukuhkannya, Bank Tabungan Pos RI ini sebagai satu-satunya lembaga tabungan di Indonesia. Pada tanggal 9 Februari 1950 pemerintah mengganti namanya dengan nama Bank Tabungan Pos. Tanggal 9 Februari 1950 ditetapkan sebagai hari dan tanggal Bank BTN. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 4 tahun 1963 Lembaran Negara Republik Indonesia No. 62 tahun 1963 tanggal 22 Juni 1963, maka resmi sudah nama Bank Tabungan Pos diganti namanya menjadi Bank Tabungan Negara. Dalam periode ini posisi Bank BTN telah berkembang dari sebuah unit menjadi induk yang berdiri sendiri.

Kemudian sejarah Bank BTN mulai diukir kembali dengan ditunjuknya oleh Pemerintah Indonesia pada tanggal 29 Januari 1974 melalui Surat Menteri Keuangan RI No. B-49/MK/I/1974 sebagai wadah pembiayaan proyek perumahan untuk rakyat. Sejalan dengan tugas tersebut, maka mulai 1976 mulailah realisasi KPR (Kredit Pemilikan Rumah) pertama kalinya oleh Bank BTN

di negeri ini. Waktu demi waktu akhirnya terus mengantar Bank BTN sebagai satu-satunya bank yang mempunyai konsentrasi penuh dalam pengembangan bisnis perumahan di Indonesia melalui dukungan KPR BTN. Sayap Bank BTN pun makin melebar pada tahun 1989 Bank BTN sudah mengeluarkan obligasi pertamanya. Pada tahun 1992 status Bank BTN ini menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) karena sukses Bank BTN dalam bisnis perumahan melalui fasilitas KPR tersebut. Status persero ini memungkinkan Bank BTN bergerak lebih luas lagi dengan fungsinya sebagai bank umum (komersial). Demi mendukung bisnis KPR tersebut, Bank BTN mulai mengembangkan produk-produk layanan perbankan sebagaimana layaknya bank umum (komersial).

Sukses Bank BTN dalam bisnis KPR juga telah meningkatkan status Bank BTN sebagai bank Konvensional menjadi Bank Devisa pada tahun 1994. Layanan bank dalam bentuk penerbitan Letter of Credit (L/C), pembiayaan usaha dalam bentuk Dollar, dan lain lain bisa diberikan Bank BTN dengan status tersebut. Dengan status baru ini tidak membuat Bank BTN lupa akan fungsi utamanya sebagai penyedia KPR untuk masyarakat menengah kebawah. Bank BTN pun makin melebar pada tahun 1989 Bank BTN sudah mengeluarkan obligasi pertamanya. Pada tahun 1992 status Bank BTN ini menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) karena sukses Bank BTN dalam bisnis perumahan melalui fasilitas KPR tersebut. Status persero ini memungkinkan Bank BTN bergerak lebih luas lagi dengan fungsinya sebagai bank umum (komersial). Demi mendukung bisnis KPR tersebut, Bank BTN mulai mengembangkan produk-produk layanan perbankan sebagaimana layaknya bank umum (komersial).

Berdasarkan kajian konsultan independent, Price Water House Coopers, Pemerintah melalui menteri BUMN dalam surat No. 5 – 544/MMBU/2002 memutuskan Bank BTN sebagai Bank umum dengan fokus bisnis pembiayaan

perumahan tanpa subsidi. Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK) mengeluarkan pernyataan efektif terhadap produk investasi baru berbasis sekuritisasi. Produk itu adalah EBA Danareksa Sarana Multigriya Finansial I - Kredit Kepemilikan Rumah Bank Tabungan Negara (SMF I-KPR BTN). Di tahun yang sama juga Bank BTN melakukan Penawaran Umum Saham Perdana (IPO) dan listing di Bursa Efek Indonesia.

Kepercayaan masyarakat dan pemerintah terhadap Bank BTN telah mengantarkan kami mendapatkan penghargaan dalam ajang Anugerah Perbankan Indonesia VI 2017 sebagai Peringkat 1 Bank Terbaik Indonesia 2017. Dengan adanya penghargaan tersebut akan mengukuhkan optimisme perseroan untuk mampu melanjutkan catatan kinerja positif dan mencapai target bisnis perseroan pada tahun tahun berikutnya.

5.1.2 Lokasi

Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk cabang Makassar berlokasi di Jalan Kajaolalido No.4, Baru, Kec. Ujung Pandang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90174. Bank Tabungan Negara Cabang Makassar terletak di :

- Sebelah selatan dari MyBank dan Sekolah Atirah
- Sebelah barat dari kantor Pos
- Sebelah timur dari Lapangan Karebosi
- Sebelah utara dari Café Benz

5.1.3 Visi dan Misi Bank BTN

Berikut ini visi dan misi Bank Tabungan Negara :

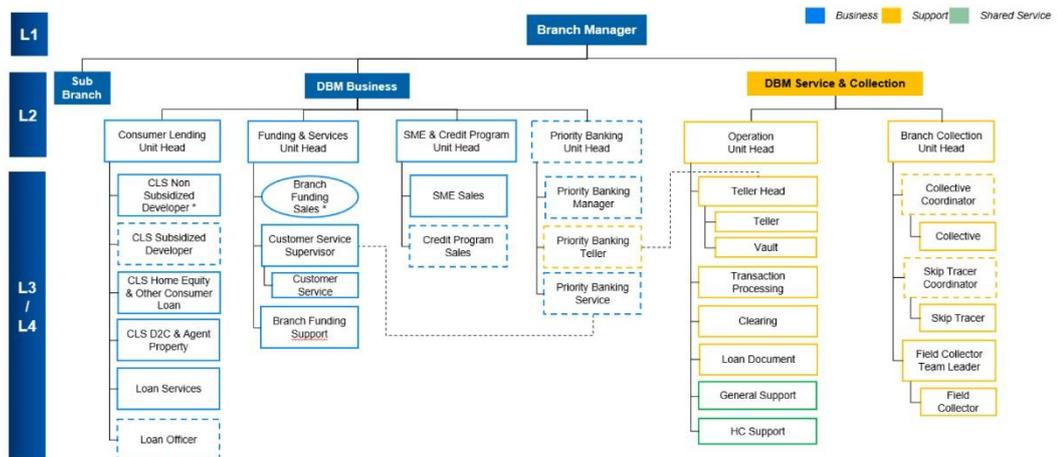
a. Visi :

Menjadi The Best Mortgage Bank di Asia Tenggara pada tahun 2025

b. Misi :

- Secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah.
- Mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak
- Menjadi home of Indonesia's best talent
- Meningkatkan shareholder value dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan sebagai perusahaan blue chip dengan prinsip manajemen risiko yang kokoh.
- Menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital.

5.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 5.1

Struktur Organisasi Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar

5.2 Karakteristik Responden

Untuk memudahkan dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden, di mana dalam menunjang pelaksanaan penelitian, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh budaya

organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar, maka terlebih dahulu dilakukan identifikasi karakteristik responden.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar serta menganalisis peran motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar sebanyak 164 karyawan. Berikut ini akan dijelaskan mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan.

5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan valid tidaknya item pertanyaan yang diajukan dalam setiap variabel yang diteliti, dengan syarat validnya suatu kuesioner apabila memiliki nilai *corrected item total correlation* di atas dari 0,30.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur reliabel atau keandalan suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan cara uji statistik *Cronbach Alpha* (α), dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's jalpha* 0,60.

Tabel 5.3. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

Variabel	Item	Validitas		Reliabilitas
		<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Keterangan (Valid > 0,30)	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	X1.1	0.78	Valid	0.930 (Reliabel)
	X1.2	0.718	Valid	
	X1.3	0.621	Valid	
	X1.4	0.648	Valid	
	X1.5	0.831	Valid	
	X1.6	0.817	Valid	
	X1.7	0.862	Valid	
	X1.8	0.613	Valid	
	X1.9	0.650	Valid	
	X1.10	0.745	Valid	
Motivasi Kerja	Z1.1	0.428	Valid	0.894 (Reliabel)
	Z1.2	0.761	Valid	
	Z1.3	0.878	Valid	
	Z1.4	0.893	Valid	
	Z1.5	0.784	Valid	
Komitmen Organisasi	Z2.1	0.794	Valid	0.895 (Reliabel)
	Z2.2	0.681	Valid	
	Z2.3	0.796	Valid	
	Z2.4	0.842	Valid	
	Z2.5	0.656	Valid	
Kinerja	Y.1	0.767	Valid	0.831 (Reliabel)
	Y.2	0.329	Valid	
	Y.3	0.722	Valid	
	Y.4	0.732	Valid	
	Y.5	0.637	Valid	

Sumber : Data Primer Olah

Hasil uji validitas diperoleh seluruh item pada setiap variable memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,30 sehingga seluruh item valid, artinya seluruh item dapat digunakan untuk mengukur variabel. Pada uji reliabilitas, diperoleh nilai *cronbach's alpha* setiap variabel lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan instrumen (kuesioner) yang digunakan setiap variabel, sudah reliabel.

5.4 Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis gambaran data hasil penelitian. Analisis deskriptif disajikan berdasarkan distribusi frekuensi jawaban dan mean (rata-rata) setiap variabel. Berikut adalah hasil deskriptif dari penelitian ini:

Tabel 5.4. Hasil Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Mean
Manajemen menghargai insiatif karyawan.	0	0	49	53	62	4.08
Manajemen tidak memberi toleransi terhadap tindakan yang beresiko.	0	20	29	61	54	3.91
Karyawan mengetahui arah visi dan misi perusahaan.	0	1	44	64	55	4.05
Manajemen menghargai integrasi semua pihak terkait.	0	1	52	56	55	4.01
Dalam bekerja, karyawan mendapat dukungan dari manajemen.	0	1	61	48	54	3.95
Manajemen mengontrol setiap aktivitas karyawan agar sesuai dengan tugasnya.	0	0	57	56	51	3.96
Manajemen dan karyawan menjaga Identitas perusahaan	0	0	64	30	70	4.04
Manajemen menerapkan sistem imbalan yang sesuai dengan aturan yang berlaku.	0	0	44	70	50	4.04
Manajemen tidak memberi toleransi terhadap konflik yang akan merusak citra perusahaan.	0	0	50	64	50	4.00
Manajemen menerapkan pola-pola komunikasi yang humanis.	0	0	42	64	58	4.10
Mean Variabel						4.01

Sumber : Data Primer Olah

Variabel budaya organisasi secara keseluruhan memiliki rata-rata 4,01 yang mengartikan pada umumnya karyawan menjawab pilihan 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju) pada kuesioner. Hal ini mengartikan bahwa pada umumnya karyawan menilai bahwa budaya organisasi di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar sudah baik. Item kedua (Manajemen tidak

memberi toleransi terhadap tindakan yang beresiko) menunjukkan rata-rata paling rendah yaitu 3,91 yang mengartikan pada beberapa karyawan menilai bahwa seharusnya manajemen masih memberikan toleransi. Namun, dari manajemen bersikap tegas atas tindakan-tindakan yang beresiko. Item kesepuluh (Manajemen menerapkan pola-pola komunikasi yang humanis) menunjukkan rata-rata paling tinggi yaitu 4,10. Hal ini mengartikan karyawan menilai bahwa pola komunikasi sudah baik dari manajemen sehingga memberikan lingkungan kerja dan system kerja yang baik pula.

Tabel 5.5. Hasil Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z1)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Mean
Pendapatan yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan tempat tinggal.	0	0	38	92	34	3.98
Perusahaan ini adalah tempat kerja yang menjamin kelangsungan hidup karyawan sekeluarga	0	0	17	53	94	4.47
Didalam melaksanakan tugas, saya bekerja secara Bersama	0	0	13	68	83	4.43
Pimpinan selalu menghargai prestasi kerja yang dicapai karyawan	0	0	15	78	71	4.34
Karyawan diberi kesempatan untuk menyalurkan kemampuan dalam mengembangkan dirinya	0	0	17	56	91	4.45
Mean Variabel						4.33

Sumber : Data Primer Olah

Variabel motivasi kerja secara keseluruhan memiliki rata-rata 4,33 yang mengartikan pada umumnya karyawan menjawab pilihan 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju) pada kuesioner. Hal ini mengartikan bahwa pada umumnya karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar. Item kesatu (Pendapatan yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan tempat tinggal) menunjukkan rata-rata paling rendah yaitu 3,98. Hal ini mengartikan pada umumnya pendapatan yang diterima sudah mampu memenuhi kebutuhan tempat tinggal namun belum pada penilaian

bahwa pendapatan tersebut dinilai tinggi sehingga pada beberapa karyawan menilai bahwa perlunya peningkatan pendapatan. Item kedua (Perusahaan ini adalah tempat kerja yang menjamin kelangsungan hidup karyawan sekeluarga) menunjukkan rata-rata paling tinggi yaitu 4,47. Hal ini mengartikan bahwa faktor utama dalam menentukan motivasi kerja karyawan yaitu adanya jaminan karyawan dapat memenuhi kebutuhan karyawan sekeluarga melalui pendapatan yang diterima.

Tabel 5.6. Hasil Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z2)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Mean
Saya akan merasa berbahagia mengembangkan sisa karir saya di perusahaan ini.	0	10	20	44	90	4.30
Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga.	0	0	56	20	88	4.20
Sulit mendapatkan pekerjaan dengan pendapatan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang.	0	0	26	57	81	4.34
Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini.	0	0	21	30	113	4.56
Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya.	0	0	11	54	99	4.54
Mean Variabel						4.39

Sumber : Data Primer Olah

Variabel komitmen organisasi secara keseluruhan memiliki rata-rata 4,39 yang mengartikan pada umumnya karyawan menjawab pilihan 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju) pada kuesioner. Hal ini mengartikan bahwa pada umumnya karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi selama bekerja di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar. Item kedua (Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga) menunjukkan rata-rata paling rendah yaitu 4,20. Hal ini mengartikan bahwa pada umumnya karyawan merasa cukup bertanggungjawab namun pada beberapa karyawan menilai bahwa jika adanya kesalahan atau masalah, tidak sepenuhnya

menjadi tanggung jawab karyawan. Item keempat (Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini) memiliki rata-rata paling tinggi yaitu 4,56 yang mengartikan bahwa adanya rasa nyaman dari karyawan selama bekerja di perusahaan.

Tabel 5.7. Hasil Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Mean
Saya berusaha meningkatkan kualitas kerja dengan tepat waktu	0	0	4	67	93	4.54
Kuantitas pekerjaan yang Bapak/Ibu/Sdr(i) selesaikan sesuai target yang ditetapkan	0	0	4	66	94	4.55
Bapak/Ibu/Sdr(i) selalu menepati waktu jam kerja (datang dan pulang)	0	0	3	55	106	4.63
Bapak/Ibu/Sdr(i) selalu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif agar dapat menghasilkan kerja yang optimal dengan kesalahan seminimal mungkin.	0	0	3	74	87	4.51
Bapak/Ibu/Sdr(i) bisa bekerja mandiri sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan.	0	0	1	70	93	4.56
Mean Variabel						4.56

Variabel kinerja secara keseluruhan memiliki rata-rata 4,56 yang mengartikan pada umumnya karyawan menjawab pilihan 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju) pada kuesioner. Hal ini mengartikan bahwa pada umumnya karyawan menilai bahwa kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar sangat baik. Item keempat (Bapak/Ibu/Sdr(i) selalu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif agar dapat menghasilkan kerja yang optimal dengan kesalahan seminimal mungkin) menunjukkan rata-rata paling rendah yaitu 4,51. Hal ini mengartikan bahwa karyawan berupaya bekerja maksimal namun pada beberapa hal tentunya terdapat permasalahan-permasalahan yang ditemui. Item ketiga (karyawan selalu tepat waktu untuk jam

dating dan pulang) dengan rata-rata 4,63. Hal ini mengartikan bahwa karyawan memiliki kedisiplinan yang tinggi.

5.5. Pengujian Model dan Hipotesis

a. Hasil Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi. Uji regresi terdiri dari uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan koefisien determinasi.

Tabel 5.8. Hasil Uji Hipotesis (X→Z1)

Variabel	Standardized (Beta)	Std. Error	t hitung	Sig.
Budaya Organisasi	0,413	0,060	5,768	0,000
Fhitung;Sig = 33,271; 0,000				
R = 0,413; R Square = 0,170				

Sumber = Data Primer Olah

Sehingga dapat diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut:

$$Z1 = 0,413X$$

Berdasarkan hasil regresi diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi (R square)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil koefisien determinasi diatas yaitu 0,170 yang dapat dikatakan variabel budaya organisasi mampu mempengaruhi motivasi kerja sebesar 17% sedangkan sisanya dipegaruhi oleh variabel lain yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Ada pengaruh yang signifikan jika $\text{sig} < 0,05$. Berikut adalah hasil uji parsial:

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung 5,768 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Nilai koefisien regresi 0,413 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi budaya organisasi maka motivasi kerja akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan motivasi kerja akan meningkat sebesar 0,413 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari budaya organisasi.

Tabel 5.9 Hasil Uji Hipotesis (X→Z2)

Variabel	Standardized (Beta)	Std. Error	t Hitung	Sig.
Budaya Organisasi	0,430	0,072	6,061	0,000
Fhitung;Sig = 36.740; 0,000				
R = 0,430; R Square = 0,185				

Sehingga dapat diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut:

$$Z_2 = 0,430X$$

Berdasarkan hasil regresi diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi (R square)

Hasil koefisien determinasi diatas yaitu 0,185 yang dapat dikatakan variabel budaya organisasi mampu mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 18,5% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Ada pengaruh yang signifikan jika $\text{sig} < 0,05$. Berikut adalah hasil uji parsial:

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung 6,061 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat pengaruh

secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien regresi 0,430 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi budaya organisasi maka komitmen organisasi akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan komitmen organisasi akan meningkat sebesar 0,430 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari budaya organisasi.

Tabel 5.10. Hasil Uji Hipotesis (X, Z1, Z2 → Y)

Variabel	Standardized (Beta)	Std. Error	t Hitung	Sig.
Budaya Organisasi	0.158	0.048	2.063	0.041
Motivasi Kerja	0.231	0.055	3.103	0.002
Komitmen Organisasi	0.316	0.047	4.208	0.000
Fhitung; Sig = 23,558; 0,000				
R = 0,554; R Square = 0,306				

Sumber = Data Primer Olah

Sehingga dapat diperoleh uji hipotesis sebagai berikut:

$$Y = 0,158X + 0,231Z_1 + 0,316Z_2$$

Berdasarkan hasil regresi diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi (R square)

Hasil koefisien determinasi diatas yaitu 0,306 yang dapat dikatakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi mampu mempengaruhi kinerja sebesar 30,6% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

2. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini terlihat pada output table ANOVA. Adanya pengaruh secara bersama-sama antar variabel independen jika nilai F hitung lebih besar dari F table dan signifikansi

lebih kecil dari 0,05. Nilai Fhitung yaitu 23,558 dan signifikansi 0,000 sehingga signifikansi lebih kecil dari 0,05, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh simultan dari budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

3. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Ada pengaruh yang signifikan jika $\text{sig} < 0,05$. Berikut adalah hasil uji parsial:

- a) Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung 2,063 dan signifikansi 0,041 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja. Nilai koefisien regresi 0,158 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan kinerja akan meningkat sebesar 0,158 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari budaya organisasi.
- b) Variabel motivasi kerja memiliki nilai t hitung 3,103 dan signifikansi 0,002 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja. Nilai koefisien regresi 0,231 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan kinerja akan meningkat sebesar 0,231 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari motivasi kerja.
- c) Variabel komitmen organisasi memiliki nilai t hitung 4,208 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat

pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja. Nilai koefisien regresi 0,316 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan kinerja akan meningkat sebesar 0,316 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari komitmen organisasi.

b. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung pada penelitian ini menggunakan uji sobel. Menurut Baron dan Kenny dalam Ghozali (2016) suatu variabel disebut variabel mediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independent*) dan variabel kriteria (*dependent*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M). berikut ini adalah hasil pengujian pengaruh tidak langsung.

a) Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Koefisien pengaruh tidak langsung yaitu : $X \rightarrow Z1 \rightarrow Y = (0,413 \times 0,231) = 0,095$

Berikut ini uji sobel pengaruh tidak langsung.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}}$$

dimana :

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SE_a = standar error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SE_b = standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap

variabel dependen

$$Z = \frac{(0,413) \times (0,231)}{\sqrt{(0,231)^2(0,060)^2 + (0,413)^2(0,055)^2}} = 3,585$$

Nilai signifikansi uji sobel berdasarkan uji berdasarkan signifikansi menggunakan <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> kalkulator statistic diperoleh nilai signifikansi yaitu 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai zhitung dari uji sobel yaitu 3,585 sehingga nilai z lebih besar dari 1,96 oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% dapat diartikan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja.

b) Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Koefisien pengaruh tidak langsung yaitu : $X \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,430 \times 0,316) = 0,136$

Berikut ini uji sobel pengaruh tidak langsung.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}}$$

dimana :

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

Sea = standar error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SEb = standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

$$Z = \frac{(0,430) \times (0,316)}{\sqrt{(0,316)^2(0,072)^2 + (0,430)^2(0,047)^2}} = 4,465$$

Nilai signifikansi uji sobel berdasarkan uji berdasarkan signifikansi menggunakan <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> kalkulator statistic diperoleh nilai signifikansi yaitu 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai zhitung dari uji sobel yaitu 4,465 sehingga nilai z lebih besar dari 1,96 oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% dapat diartikan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

c. Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Berikut ini adalah rekapitulasi dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja:

Tabel 5.11. Rekapitulasi Pengaruh

Variabel	Pengaruh		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0.413		
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	0.430		
Budaya Organisasi → Kinerja	0.158		
Motivasi Kerja → Kinerja	0.231		
Komitmen Organisasi → Kinerja	0.316		
Budaya Organisasi → Motivasi → Kinerja		$0.413 \times 0.231 = 0.095$	$0.158 + 0.095 = 0.253$
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi → Kinerja		$0.430 \times 0.316 = 0.136$	$0.158 + 0.136 = 0.294$

Sumber = Data Primer Olah

- Pengaruh tidak langsung $X \rightarrow Z_1 \rightarrow Y = (0,413 \times 0,231) = 0,095$
- Pengaruh tidak langsung $X \rightarrow Z_2 \rightarrow Y = (0,430 \times 0,316) = 0,136$
- Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi :
 $0,158 + 0,095 = 0,253$
- Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi :
 $0,158 + 0,136 = 0,294$

5.7 Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya.

Budaya organisasi merupakan faktor penting bagi karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi. Budaya organisasi merupakan. Dimana budaya organisasi secara umum adalah sistem yang terjadi di dalam sebuah perusahaan.

Budaya organisasi menurut Sutrisno (2011:2) dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Sedangkan menurut Menurut Banendro (2016), budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi. Dari kedua teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan.

Dengan adanya penerapan budaya organisasi para karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari dapat memberikan pengaruh dalam peningkatan kinerja, dengan dibuktikan ketika perusahaan melakukan pengarahan dan rapat evaluasi dalam rangka meningkatkan profesional dan integritas karyawan, dan memicu inovasi-inovasi terbaru serta membangun jaringan teamwork guna

mendukung tercapainya tujuan bersama. Penelitian yang dilakukan Indraswari dan Djastuti (2014) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Teori (Moelyono Djokosantoso, 2003 : 42) Adanya keterkaitan hubungan antara budaya dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Krisdiyanto (2010) yang menyatakan pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar yang dimediasi oleh motivasi kerja. Motivasi merupakan suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang maupun dorongan dari orang lain untuk melakukan pekerjaannya guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Mangkunegara (2015:93) motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dapat menumbuhkan sense of belonging (rasa memiliki suatu organisasi) akhirnya dapat meningkatkan partisipasi dan komunikasi serta menumbuhkan empati atau kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi orang lain. Dengan demikian karyawan akan lebih siap menerima dan melaksanakan perubahan-perubahan, termasuk alih teknologi dan alih ketrampilan baik dibidang teknik maupun bidang organisasi.

Teori Kotter dan Heskett (1992:9) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Suharo (2005), bahwa Motivasi memediasi antara budaya organisasi dengan kinerja. Motivasi erat hubungannya dengan dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa karena adanya dorongan motivasi kerja. Kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi pula, dimana semakin tinggi motivasi kerja seseorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja suatu organisasi.

Hal ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Anikmah (2008) Sutarto dan Sugianto (2002), Cahyono dan Suharo (2005), Rahmawati , Warella dan Hidayat (2006), Abdillah (2011), bahwa Motivasi memediasi antara budaya organisasi dengan kinerja. Motivasi erat hubungannya dengan dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karen a setiap perubahan senantiasa karena adanya dorongan motivasi kerja. Kinerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi pula, dimana semakin tinggi motivasi kerja seseorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja suatu organisasi. Dan budaya organisai dapat membantu kerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang di berikan oleh organisasinya.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan dapat berlangsung secara tidak langsung, dalam arti variabel Komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel intervening dalam rangka pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian variabel komitmen organisasi dalam konteks penelitian ini berfungsi sebagai variabel intervening dari pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis diperoleh pula bahwa budaya organisasi lebih tinggi dimediasi oleh komitmen dari pada motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen akan menyebabkan pengaruh yang lebih tinggi pada kinerja. Hal ini dikarenakan karyawan sangat tertarik pada pekerjaannya, dan adanya kemauan yang kuat untuk memajukan perusahaan dan pribadi sehingga secara tidak langsung akan memberikan dampak positif yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan motivasi. Budaya organisasi erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Menurut Sopiah (2008:155) komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Robbins dan Judge, 2009:36).

Budaya organisasi juga erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Menurut Sopiah (2008:155) komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku

yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Robbins dan Judge, 2009:36)

Adanya tingkat komitmen yang baik tentunya membawa dampak yang baik bagi perusahaan. Adanya komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaannya akan berdampak pada kemauan menjalankan kegiatan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan tanpa mempertimbangkan imbalan yang akan diberikan jika telah melaksanakan (Sidharta & Margaretha, 2011). Jika karyawan telah menyadari bahwa hadirnya turut andil dalam mencapai tujuan organisasi maka dapat menguntungkan karena secara sadar mereka akan turut berusaha dengan keras dalam mewujudkannya. Dan penelitian yang dilakukan oleh Valencia (2008) yang menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan padakaryawan perusahaan batik Karmila Surakarta.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar, dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar. Hal itu berarti semakin kuat budaya organisasi maka kinerja akan semakin meningkat.
2. Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar. Budaya organisasi akan mampu memunculkan motivasi kerja pada diri karyawan dan itu akan berdampak pada kinerja karyawan
3. Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja yang berarti bahwa jika budaya organisasi dan komitmen organisasi yang diberikan tinggi maka akan semakin baik pula kinerjanya.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar, dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar sudah dapat memberikan lingkungan pekerjaan yang kondusif bagi karyawan.

- a. Variabel kinerja memiliki item dengan rata-rata terendah yaitu “karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif agar dapat menghasilkan kerja yang optimal dengan kesalahan seminimal mungkin”. Agar dapat menghasilkan kerja yang optimal ,efisien dan efektif dengan cara pihak manajemen perlu memberikan SOP yang jelas kepada karyawan, memberikan apresiasi pada karyawan, memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan kinerja, hingga menerapkan standar kerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien
 - b. Variabel budaya organisasi memiliki item dengan rata-rata terendah yaitu pada indikator “Manajemen tidak memberi toleransi terhadap tindakan yang beresiko”. Caranya pihak manajemen perlu memberikan arahan meliputi sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko, sehingga karyawan dapat memahami dan mengontrol pekerjaannya.
2. Variabel motivasi kerja memiliki item dengan rata-rata terendah dengan indikator “Pemenuhan kebutuhan dimana Pendapatan yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan tempat tinggal”. Manajemen ataupun pimpinan untuk dapat terus memotivasi para karyawan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dengan cara bahwa diharapkan adanya penerimaan insentif bagi hasil kerja, jaminan perumahan khusus karyawan dan keluarga nya mendukung peningkatan motivasi kerja karyawan.
 3. Variabel komitmen organisasi memiliki item dengan rata-rata terendah dengan indikator “Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga”. Hal ini mengartikan bahwa pada umumnya karyawan merasa cukup bertanggung jawab namun pada beberapa karyawan menilai bahwa jika adanya kesalahan atau masalah, tidak sepenuhnya

menjadi tanggung jawab karyawan. Agar setiap permasalahan yang terjadi Bagi pihak manajemen bisa diselesaikan secara bersama sama dengan cara dapat lebih memaksimalkan komunikasi dengan karyawan dengan menyimpulkan masalah-masalah yang terjadi, lalu melibatkan karyawan dalam mencari solusi bersama sehingga karyawan merasa memiliki atas perusahaan dan akan berdampak juga pada merasa bertanggungjawab jika ada masalah di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia ; Teori, Praktik dan Penelitian*. Universitas Malikussaleh Ijokseumawe
- Afandi, P., 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator*, edisi 1. ed. Zanafa, Pekanbaru
- Ardhyan Krisdiyanto.2010. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Ekonomi ASET, (online), vol.12, no 1, PP. 1-16. (<http://jurnal.widyamanggala.ac.id> diakses 15 April 2016)
- Ardini, L. (2009 13 (2)). Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Faktor Budaya Organisasi & Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPDT Parkir Kota Surabaya. *Ekuitas*, 238-258.
- Banendro, kukuh; Setiawan, Margono; Susilowati, Christin.2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan bUdaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Study Pada Rumah Sakit Daerah Lawang Kabupaten Malang). *Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*. Vol 1 no 1.
- Bintaro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Gava Media
- Busro, Muhammad, 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pranadamedia Group.
- Cahyono, Suharto. (2005), Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekertariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *JRBI*, Volume 1.

- Dahlan, 2018. *Kepemimpinan Di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Kabupaten Maros)*. Bandung : CV. Mujahid Press.
- Edy Sutrisno, 2012. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Zahir Publishing
- Febrianti, Reni dan Joko Triono. 2020. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi Vol 1, No. 2 , September 2020
- Griffin Ricky W, and Gregory Moorhead. 2014. *Organizational Grow*. Harvard Business Review, (July-August 1972)
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang Universitas Diponegoro
- Gusti, R. & Andri, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai variabel Intervening (Studi pada hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru). JOM FISIF 5 (2)
- Hamali, Yusuf Arif. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Mengelola Karyawan*. Cetakan Pertama, Penerbit : CAPS (Center for Academic Publishing Service), Yogyakarta
- Handoko. 2018. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Yogyakarta:Penerbit BPEE
- Indri Djastuti dan Meyta Indraswari. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kantor unit PT. Telkom Regional IV Semarang. (online), (<http://undip.ac.id> diakses 15 April 2016)
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Yogyakarta : CV. Andi

- Kharishma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). The Influence of Organizational Culture and Work Satisfaction on Employee Performance With Organizational Commitments As Intervening Variables. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(02), 135–150. <http://ejurnal.stieipwija.ac.id/index.php/jpw/article/view/342/pdf>
- Koesmono, H. T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 7(2), pp. 171-188.
- Laporan Tahunan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk – Jakarta, Tahun 2020 (diakses di <https://www.btn.co.id/id/Investor-Relation-Home>)
- Mahesa, Dewar. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)*. Published Skripsi S1, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua belas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Meithiana, Indrasari. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Indomedia Pustaka, Yogyakarta. ISBN 978-602-6417-16-9
- Moeljono Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta

- Nawawi, Haidar. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pangestu, Anita A. (2014). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada BNI KCU Semarang)*. Published Skripsi S1, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Purwanto, Ngalim. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Edisi Kedua*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen & Judge. 2006. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat
- Robbins, Stephen P dan Timothy Judge. 2009. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. 2013. *Organizational Behavior 15 th (united states of America)* : Pearson Education,inc
- Rozikin, Khairun. (2012). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan Unit Kebun Pabatu*. Unpublished Skripsi S1, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Santoso, Arief Budi. 2017. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang*. Jurnal Mandiri Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi, Vol. 1, No. 2.

- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sidharta, N., & Margaretha, M. (2011). Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di salah satu Perusahaan Garment Di Cimahi. *Jurnal Manajemen Vol.10 No.2*.
- Sholikhah. 2017. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Terminal Teluk Lamong*. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 5 Nomor 3. Universitas Negeri Surabaya.
- Sugiyono. 2016. *Statistika Untuk Penelitian, Cetakan Kedua Puluh Tujuh*. Bandung. Alfabeta
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta, CV.
- Sulistiyani, Teguh Ambar dan Rosidah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritik dan Praktik untuk Organisasi Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta, : Gava Media
- Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesepuluh. Jakarta , Bumi aksara
- Suyadi Prawirosentono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset

- Sopiah dan Sangaji. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Pertama*. Yogyakarta: Andi Offset
- TUS S, R. (2017). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Terminal Teluk Lamong. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3).
- Veihzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Zhang, J and W. Zheng, 2009, "How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20, No. 3, Fall 2009

L

A

M

P

I

R

A

N

Lampiran 1**KUESIONER PENELITIAN****PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI MOTIVASI KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK
CABANG MAKASSAR**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr(i) Responden

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar

Di

Tempat.

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin:

Nama : Suci Puji Lestari
NIM : A012201009
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Hasanuddin

Bermaksud melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK CABANG MAKASSAR”. Sehubungan dengan hal tersebut, dengan segala kerendahan hati, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) untuk dapat meluangkan waktu mengisi kuesioner terlampir.

Data atau informasi yang Bapak/Ibu/Sdr(i) berikan akan kami gunakan semata-mata untuk keperluan ilmiah. Kami akan menjaga kerahasiaan data atau informasi tersebut sesuai dengan kode etik penelitian. Partisipasi Bapak/Ibu/Sdr(i) sangatlah penting bagi kesuksesan penelitian ini. Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr(i) kami sampaikan terima kasih.

Makassar, Maret 2022
Peneliti

Suci Puji Lestari

Petunjuk: Isilah sesuai dengan keadaan diri bapak/ibu/sdr(i).

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Usia :
3. Jenis Kelamin:
4. Jenjang Pendidikan Terakhir:
5. Masa Kerja di perusahaan:
6. Jabatan saat ini:

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapak/ibu/Sdr (i) mohon memberikan pilihan tentang seberapa setuju atas pendapat-pendapat seperti yang terdapat dalam pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan cara mencontreng atau memberi tanda (✓) pada kotak yang memiliki judul kombinasi huruf berikut yang dianggap paling sesuai dengan tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdr(i) untuk setiap butir pertanyaan/pernyataan: (1) STS=Sangat Tidak Setuju, (2) TS=Tidak Setuju, (3) CS=Cukup Setuju, (4) S=Setuju, (5) SS=Sangat Setuju. Mohon kiranya tidak ada pertanyaan/pernyataan yang dibiarkan kosong atau tidak dijawab.

DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER

BUDAYA ORGANISASI

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Manajemen menghargai insisiatif karyawan.					
2.	Manajemen tidak memberi toleransi terhadap tindakan yang beresiko.					
3.	Karyawan mengetahui arah visi dan misi perusahaan.					
4.	Manajemen menghargai integrasi semua pihak terkait.					
5.	Dalam bekerja, karyawan mendapat dukungan dari manajemen.					
6.	Manajemen mengontrol setiap aktivitas karyawan agar sesuai dengan tugasnya.					
7.	Manajemen dan karyawan menjaga Identitas perusahaan					
8.	Manajemen menerapkan sistem imbalan yang sesuai dengan aturan yang berlaku.					
9.	Manajemen tidak memberi toleransi terhadap konflik yang akan merusak citra perusahaan.					
10.	Manajemen menerapkan pola-pola komunikasi yang humanis.					

MOTIVASI KERJA

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Pendapatan yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan tempat tinggal.					
2.	Perusahaan ini adalah tempat kerja yang menjamin kelangsungan hidup karyawan sekeluarga					
3.	Didalam melaksanakan tugas, saya bekerja secara bersama					
4.	Pimpinan selalu menghargai prestasi kerja yang dicapai karyawan					
5.	Karyawan diberi kesempatan untuk menyalurkan kemampuan dalam mengembangkan dirinya					

KOMITMEN ORGANISASI

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya akan merasa berbahagia mengembangkan sisa karir saya di perusahaan ini.					
2.	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga.					
3.	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan pendapatan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang.					
4.	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini.					
5.	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya.					

KINERJA

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya berusaha meningkatkan kualitas kerja dengan tepat waktu					
2.	Kuantitas pekerjaan yang Bapak/Ibu/Sdr(i) selesaikan sesuai target yang ditetapkan					
3.	Bapak/Ibu/Sdr(i) selalu menepati waktu jam kerja (datang dan pulang)					
4.	Bapak/Ibu/Sdr(i) selalu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif agar dapat menghasilkan kerja yang optimal dengan kesalahan seminimal mungkin.					
5.	Bapak/Ibu/Sdr(i) bisa bekerja mandiri sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan.					

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU/SDR(I)

No	BUDAYA ORGANISASI (X)										MOTIVASI KERJA (Z1)					KOMITMEN ORGANISASI Z2					KINERJA (Y)					X	Z1	Z2	Y
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5				
1	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,60	4,60	5,00	4,80
2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4,80	4,60	3,80	4,40
3	3	5	4	5	3	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3,90	4,80	5,00	4,60
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4,90	5,00	4,80	4,80
5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,70	5,00	5,00	5,00
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4,00	3,60	3,60	4,00
7	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3,30	3,20	4,20	4,00
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4,80	5,00	5,00
9	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4,40	4,00	4,20	4,20	
10	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4,80	4,80	4,60	4,60
11	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,40	5,00	5,00	4,60
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	5,00	5,00
13	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,50	5,00	5,00	4,80
14	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4,50	4,00	4,20	4,80
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5,00	5,00	4,40	4,80
16	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3,20	3,60	3,00	4,20
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4,80	5,00	5,00
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4,60	4,60	5,00
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,20	4,00	4,00
21	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4,30	4,00	4,40	4,40
22	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,30	4,40	4,00	4,20
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	5,00	5,00
24	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,60	5,00	4,60	5,00
25	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4,50	4,80	4,20	4,80
26	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3,30	3,60	4,60	5,00
27	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	4,00	5,00	5,00
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5,00	4,20	5,00	4,80
29	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,70	4,60	5,00	4,80
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4,00	4,40	4,20	4,20
31	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,70	5,00	4,40	5,00
32	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	2	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3,80	5,00	3,00	5,00
33	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3,60	5,00	5,00	4,00
34	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3,10	4,00	4,60	4,00
35	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,20	3,00	4,00	4,40
36	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,20	3,60	4,00	4,20
37	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3,20	4,80	4,40	4,60
38	5	4	3	5	5	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4,20	4,60	4,00	4,80
39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	4,60	5,00	4,60
40	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3,10	4,20	4,60	4,80
41	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5	3,20	4,00	4,20	4,80
42	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	3,20	4,40	4,40	4,80
43	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3,20	3,00	3,00	4,20
44	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,50	5,00	5,00	5,00
45	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3,80	5,00	4,60	5,00
46	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,40	4,00	4,00	4,00
47	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,10	3,40	4,00	4,00
48	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4,40	3,60	4,40	4,40
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5,00	4,80	4,00	4,20
50	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,50	4,60	5,00	5,00
51	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,60	4,00	4,60	5,00
52	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4,80	4,20	4,20	4,20
53	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3,20	4,00	4,60	5,00
54	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,40	4,40	5,00	5,00
55	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,50	4,80	5,00	4,80
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4,60	5,00	4,80
57	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3,80	4,00	3,80	4,80
58	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4,50	4,20	5,00	4,60
59	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3,80	4,00	4,80	4,20
60	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,20	4,40	5,00	5,00
61	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5														

Variabel	Item	R Hitung	Keterangan	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	X1.1	0,78	Valid	0.930 (Reliabel)
	X1.2	0,718	Valid	
	X1.3	0,621	Valid	
	X1.4	0,648	Valid	
	X1.5	0,831	Valid	
	X1.6	0,817	Valid	
	X1.7	0,862	Valid	
	X1.8	0,613	Valid	
	X1.9	0,65	Valid	
	X1.10	0,745	Valid	
Motivasi Kerja	Z1.1	0,428	Valid	0.894 (Reliabel)
	Z1.2	0,761	Valid	
	Z1.3	0,878	Valid	
	Z1.4	0,893	Valid	
	Z1.5	0,784	Valid	
Komitmen Organisasi	Z2.1	0,794	Valid	0.895 (Reliabel)
	Z2.2	0,681	Valid	
	Z2.3	0,796	Valid	
	Z2.4	0,842	Valid	
	Z2.5	0,656	Valid	
Kinerja	Y.1	0,767	Valid	0.831 (Reliabel)
	Y.2	0,329	Valid	
	Y.3	0,722	Valid	
	Y.4	0,732	Valid	
	Y.5	0,637	Valid	

Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	164	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	164	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	36.0488	34.697	.780	.921
X1.2	36.2195	33.633	.718	.925
X1.3	36.0732	36.350	.621	.929
X1.4	36.1220	35.838	.648	.927
X1.5	36.1829	33.942	.831	.918
X1.6	36.1646	34.457	.817	.919
X1.7	36.0915	33.114	.862	.916
X1.8	36.0915	36.709	.613	.929
X1.9	36.1280	36.186	.650	.927
X1.10	36.0305	35.429	.745	.923

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	164	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	164	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	17.6890	5.823	.428	.937
Z1.2	17.1951	4.894	.761	.866
Z1.3	17.2378	4.784	.878	.840
Z1.4	17.3232	4.735	.893	.837
Z1.5	17.2134	4.844	.784	.861

Reliability
Scale: ALL VARIABLES
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	164	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	164	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z2.1	17.6280	6.431	.794	.861
Z2.2	17.7378	6.808	.681	.891
Z2.3	17.5976	7.224	.796	.860
Z2.4	17.3720	7.204	.842	.852
Z2.5	17.3963	8.204	.656	.891

Reliability
Scale: ALL VARIABLES
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	164	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	164	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	18.2500	2.581	.767	.756
Y.2	18.2439	3.278	.329	.878
Y.3	18.1646	2.715	.722	.771
Y.4	18.2805	2.657	.732	.767
Y.5	18.2317	2.866	.637	.795

Hasil Deskriptif

Item	STS	TS	CS	S	SS	Mean
Manajemen menghargai insiatif karyawan.	0	0	49	53	62	4.08
Manajemen tidak memberi toleransi terhadap tindakan yang beresiko.	0	20	29	61	54	3.91
Karyawan mengetahui arah visi dan misi perusahaan.	0	1	44	64	55	4.05
Manajemen menghargai integrasi semua pihak terkait.	0	1	52	56	55	4.01
Dalam bekerja, karyawan mendapat dukungan dari manajemen.	0	1	61	48	54	3.95
Manajemen mengontrol setiap aktivitas karyawan agar sesuai dengan tugasnya.	0	0	57	56	51	3.96
Manajemen dan karyawan menjaga Identitas perusahaan	0	0	64	30	70	4.04
Manajemen menerapkan sistem imbalan yang sesuai dengan aturan yang berlaku.	0	0	44	70	50	4.04
Manajemen tidak memberi toleransi terhadap konflik yang akan merusak citra perusahaan.	0	0	50	64	50	4.00
Manajemen menerapkan pola-pola komunikasi yang humanis.	0	0	42	64	58	4.10
Mean Variabel						4.01

Item	STS	TS	CS	S	SS	Mean
Pendapatan yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan fisiologis.	0	0	38	92	34	3.98
Perusahaan ini adalah tempat kerja yang menjamin kelangsungan hidup karyawan sekeluarga	0	0	17	53	94	4.47
Didalam melaksanakan tugas, saya bekerja secara bersama	0	0	13	68	83	4.43
Pimpinan selalu menghargai prestasi kerja yang dicapai karyawan	0	0	15	78	71	4.34
Karyawan diberi kesempatan untuk menyalurkan kemampuan dalam mengembangkan dirinya	0	0	17	56	91	4.45
Mean Variabel						4.33

Item	STS	TS	CS	S	SS	Mean
Saya akan merasa berbahagia mengembangkan sisa karir saya di perusahaan ini.	0	10	20	44	90	4.30
Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga.	0	0	56	20	88	4.20
Sulit mendapatkan pekerjaan dengan pendapatan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang.	0	0	26	57	81	4.34
Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini.	0	0	21	30	113	4.56
Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya.	0	0	11	54	99	4.54
Mean Variabel						4.39

Item	STS	TS	CS	S	SS	Mean
Saya berusaha meningkatkan kualitas kerja dengan tepat waktu	0	0	4	67	93	4.54
Kuantitas pekerjaan yang Bapak/Ibu/Sdr(i) selesaikan sesuai target yang ditetapkan	0	0	4	66	94	4.55
Bapak/Ibu/Sdr(i) selalu menepati waktu jam kerja(datang dan pulang)	0	0	3	55	106	4.63
Bapak/Ibu/Sdr(i) selalu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif agar dapat menghasilkan kerja yang optimal dengan kesalahan seminimal mungkin.	0	0	3	74	87	4.51
Bapak/Ibu/Sdr(i) bisa bekerja mandiri sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan.	0	0	1	70	93	4.56
Mean Variabel						4.56

Uji Normalitas

NPar Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		164
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.5008
	Std. Deviation	.18555
Most Extreme Differences	Absolute	.043
	Positive	.041
	Negative	-.043
Test Statistic		.043
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Uji normalitas menunjukkan data berdistribusi normal jika nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov diatas 0,05. Pada hasil uji normalitas diatas menunjukkan nilai signifikansi 0,200 sehingga nilai signifikansi diatas 0,05 oleh karena itu dapat diartikan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Heteroskedastisitas

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi Z2, Motivasi Kerja (Z1), Budaya Organisasi (X) ^b		Enter

a. Dependent Variable: AbsRes

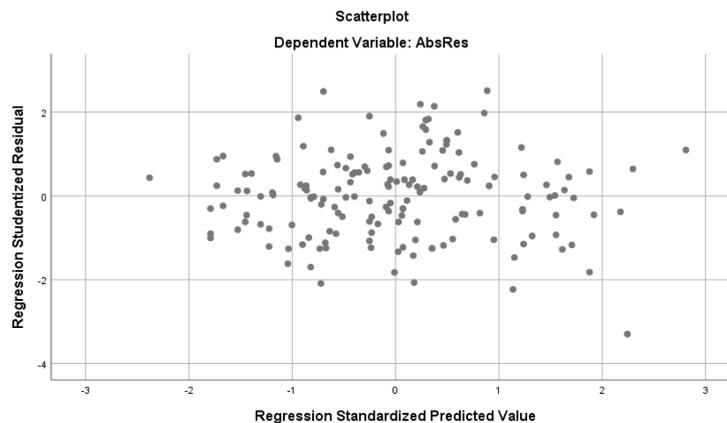
b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.022	.172		.128	.899
	Budaya Organisasi (X)	-.022	.034	-.060	-.661	.509
	Motivasi Kerja (Z1)	.059	.039	.136	1.532	.128
	Komitmen Organisasi (Z2)	-.042	.033	-.116	-1.296	.197

a. Dependent Variable: AbsRes

Charts



Uji heteroskedastisitas merupakan sebuah pengujian yang bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu ke pengamatan yang lain. Hasil di atas diperoleh nilai signifikansi pada semua variabel sudah di atas 0,05 sehingga tidak terdapat heteroskedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi Z2, Motivasi Kerja (Z1), Budaya Organisasi (X) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.553	.245		10.399	.000		
	Budaya Organisasi (X)	.099	.048	.158	2.063	.041	.742	1.348
	Motivasi Kerja (Z1)	.172	.055	.231	3.103	.002	.781	1.280
	Komitmen Organisasi Z2	.197	.047	.316	4.208	.000	.767	1.303

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang tinggi antar variabel independen. Tidak adanya masalah multikolinieritas jika nilai Tolerance diatas 0,1 dan VIF dibawah 10. Hasil diatas menunjukkan nilai Tolerance masing-masing variabel independen sudah diatas 0,1 dan VIF dibawah 10 sehingga dapat dikatakan tidak adanya multikolinieritas, artinya tidak ada hubungan yang tinggi antar variabel independen.

Hasil Regresi X→Z1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi (X) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z1)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.413 ^a	.170	.165	.50491

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.482	1	8.482	33.272	.000 ^b
	Residual	41.300	162	.255		
	Total	49.782	163			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z1)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.936	.245		11.962	.000
	Budaya Organisasi (X)	.348	.060	.413	5.768	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z1)

- **Koefisien Determinasi (R square)**

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.413 ^a	.170	.165	.50491	

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

Nilai korelasi yaitu 0,413 yang menunjukkan besarnya hubungan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Nilai ini jika dikuadratkan akan menghasilkan nilai R square yaitu 0,170. Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil koefisien determinasi diatas yaitu 0,170 yang dapat dikatakan variabel budaya organisasi mampu mempengaruhi motivasi kerja sebesar 17% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

- **Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.482	1	8.482	33.272	.000 ^b
	Residual	41.300	162	.255		
	Total	49.782	163			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z1)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

Uji simultan bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini terlihat pada output table ANOVA. Adanya pengaruh secara bersama-sama antar variabel independen jika nilai F hitung lebih besar dari F table dan signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai Fhitung yaitu 33,272 dan signifikansi 0,000 sehingga signifikansi lebih kecil dari 0,05, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh simultan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

- Uji Parsial (Uji t)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.936	.245		11.962	.000
	Budaya Organisasi (X)	.348	.060	.413	5.768	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z1)

$$Z1 = 2,936 + 0,348X$$

Ada pengaruh yang signifikan jika $\text{sig} < 0,05$

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung 5,768 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Nilai koefisien regresi 0,348 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi budaya organisasi maka motivasi kerja akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan motivasi kerja akan meningkat sebesar 0,348 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari budaya organisasi.

Hasil Regresi $X \rightarrow Z2$

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi (X) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Z2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 ^a	.185	.180	.59859

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.164	1	13.164	36.740	.000 ^b
	Residual	58.046	162	.358		
	Total	71.210	163			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Z2

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.646	.291		9.094	.000
	Budaya Organisasi (X)	.434	.072	.430	6.061	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Z2

- **Koefisien Determinasi (R square)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 ^a	.185	.180	.59859

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

Nilai korelasi yaitu 0,430 yang menunjukkan besarnya hubungan dari variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Nilai ini jika dikuadratkan akan menghasilkan nilai R square yaitu 0,185. Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil koefisien determinasi diatas yaitu 0,185 yang dapat dikatakan variabel budaya organisasi mampu mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 18,5% sedangkan sisanya dipegaruhi oleh variabel lain yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

- **Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.164	1	13.164	36.740	.000 ^b
	Residual	58.046	162	.358		
	Total	71.210	163			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Z2

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

Uji simultan bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini terlihat pada output table ANOVA. Adanya pengaruh secara bersama-sama antar variabel independen jika nilai F hitung lebih besar dari F table dan signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai Fhitung yaitu 36,740 dan signifikansi 0,000 sehingga signifikansi lebih kecil dari 0,05, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh simultan dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

- Uji Parsial (Uji t)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.646	.291		9.094	.000
	Budaya Organisasi (X)	.434	.072	.430	6.061	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Z2

$$Z2 = 2,646 + 0,434X$$

Ada pengaruh yang signifikan jika $\text{sig} < 0,05$

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung 6,061 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien regresi 0,434 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi budaya organisasi maka komitmen organisasi akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan komitmen organisasi akan meningkat sebesar 0,434 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari budaya organisasi.

Hasil Regresi X;Z1;Z2→Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi Z2, Motivasi Kerja (Z1), Budaya Organisasi (X) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.554 ^a	.306	.293	.34564

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi Z2, Motivasi Kerja (Z1), Budaya Organisasi (X)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.443	3	2.814	23.558	.000 ^b
	Residual	19.115	160	.119		
	Total	27.558	163			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi Z2, Motivasi Kerja (Z1), Budaya Organisasi (X)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.553	.245		10.399	.000
	Budaya Organisasi (X)	.099	.048	.158	2.063	.041
	Motivasi Kerja (Z1)	.172	.055	.231	3.103	.002
	Komitmen Organisasi (Z2)	.197	.047	.316	4.208	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

- **Koefisien Determinasi (R square)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.554 ^a	.306	.293	.34564

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi Z2, Motivasi Kerja (Z1), Budaya Organisasi (X)

Nilai korelasi yaitu 0,554 yang menunjukkan besarnya hubungan dari variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Nilai ini jika dikuadratkan akan menghasilkan nilai R square yaitu 0,306. Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil koefisien determinasi diatas yaitu 0,306 yang dapat dikatakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen mampu mempengaruhi kinerja sebesar 30,6% sedangkan sisanya dipegaruhi oleh variabel lain yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

- **Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.443	3	2.814	23.558	.000 ^b
	Residual	19.115	160	.119		
	Total	27.558	163			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi Z2, Motivasi Kerja (Z1), Budaya Organisasi (X)

Uji simultan bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini terlihat pada output table ANOVA. Adanya pengaruh secara bersama-sama antar variabel independen jika nilai F hitung lebih besar dari F table dan signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai Fhitung yaitu 23,558 dan signifikansi 0,000 sehingga signifikansi lebih kecil dari 0,05, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh simultan dari budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

- Uji Parsial (Uji t)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.553	.245		10.399	.000
	Budaya Organisasi (X)	.099	.048	.158	2.063	.041
	Motivasi Kerja (Z1)	.172	.055	.231	3.103	.002
	Komitmen Organisasi (Z2)	.197	.047	.316	4.208	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

$$Y = 2,553 + 0,99X + 0,172Z_1 + 0,197Z_2$$

Ada pengaruh yang signifikan jika $\text{sig} < 0,05$

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung 2,063 dan signifikansi 0,041 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja. Nilai koefisien regresi 0,099 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan kinerja akan meningkat sebesar 0,099 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari budaya organisasi.

Variabel motivasi kerja memiliki nilai t hitung 3,103 dan signifikansi 0,002 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja. Nilai koefisien regresi 0,172 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan kinerja akan meningkat sebesar 0,172 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari motivasi kerja.

Variabel komitmen organisasi memiliki nilai t hitung 4,208 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja. Nilai koefisien regresi 0,197 menunjukkan adanya pengaruh yang positif artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja akan semakin meningkat begitu pula sebaliknya. Nilai koefisien ini juga mengartikan kinerja akan meningkat sebesar 0,197 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari komitmen organisasi.

Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	2.936	.245		11.962	.000
	Budaya Organisasi (X)	.348	.060	.413	5.768	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z1)

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	2.553	.245		10.399	.000
	Budaya Organisasi (X)	.099	.048	.158	2.063	.041
	Motivasi Kerja (Z1)	.172	.055	.231	3.103	.002
	Komitmen Organisasi (Z2)	.197	.047	.316	4.208	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

$$X \rightarrow Z1 \rightarrow Y = (0,413 \times 0,231) = 0,095$$

Berikut ini uji sobel pengaruh tidak langsung.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}}$$

dimana :

a=koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b=koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SE_a= standar error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SE_b= standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

$$Z = \frac{(0,413) \times (0,231)}{\sqrt{(0,231)^2(0,060)^2 + (0,413)^2(0,055)^2}} = 3,585$$

Nilai signifikansi uji sobel berdasarkan uji berdasarkan signifikansi menggunakan <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> kalkulator statistic diperoleh nilai signifikansi yaitu 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai zhitung dari uji sobel yaitu 3,585 sehingga nilai z lebih besar dari 1,96 oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% dapat diartikan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja.

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	2.646	.291		9.094	.000
	Budaya Organisasi (X)	.434	.072	.430	6.061	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Z2

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	2.553	.245		10.399	.000
	Budaya Organisasi (X)	.099	.048	.158	2.063	.041
	Motivasi Kerja (Z1)	.172	.055	.231	3.103	.002
	Komitmen Organisasi (Z2)	.197	.047	.316	4.208	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

$$X \rightarrow Z2 \rightarrow Y = (0,430 \times 0,316) = 0,136$$

Berikut ini uji sobel pengaruh tidak langsung.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}}$$

dimana :

a=koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b=koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SE_a= standar error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SE_b= standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

$$Z = \frac{(0,430) \times (0,316)}{\sqrt{(0,316)^2(0,072)^2 + (0,430)^2(0,047)^2}} = 4,465$$

Nilai signifikansi uji sobel berdasarkan uji berdasarkan signifikansi menggunakan <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> kalkulator statistic diperoleh nilai signifikansi yaitu 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai zhitung dari uji sobel yaitu 4,465 sehingga nilai z lebih besar dari 1,96 oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% dapat diartikan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen kerja.