

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK TABUNGAN NEGARA PERSERO (TBK) CABANG MAKASSAR**

**SYARIFAH WAHIDAH ASSEGAF**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK CABANG MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh

**SYARIFAH WAHIDAH ASSEGAF**

**A21109278**



Kepada

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2013**

## SKRIPSI

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**SYARIFAH WAHIDAH ASSEGAF**

**A21109278**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji


Makassar, 10 Juli 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

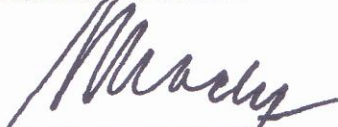


Prof. Dr. H. Diabir Hamzah, MA  
NIP 19470115 197503 1 001



Shinta Tikson, SE., M.MGT  
NIP 19810530 200912 2 003

Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Muh. Yunus Amar, MT  
NIP 19620430 198810 1 001

## SKRIPSI

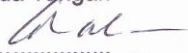

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

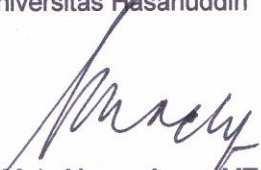
**SYARIFAH WAHIDAH ASSEGAF**  
**A21109278**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 21 Agustus 2013 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof.Dr.H.Djabir Hamzah, MA.	Ketua	1 
2.	Shinta Dewi Tikson, SE.,M.MGT	Sekretaris	2 
3.	Prof.Dr.H.Abd.Rahman Kadir, SE.,M.Si	Anggota	3 
4.	Dr. Wahda, SE.,M.Pd.,M.Si	Anggota	4 
5.	Hendragunawan, SE.,M.Phil	Anggota	5 

Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. Muh. Yunus Amar/MT.  
NIP 19620430 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Syarifah Wahidah Assegaf

Nim : A211 09 278

Jurusan / Program Studi : Manajemen / Strata Satu (S1)

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

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

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.2 Tahun 2003,pasal 25 ayat 2 dan pasala 70).

Makassar, 10 Juli 2013

Yang Membuat Pernyataan



Syarifah Wahidah Assegaf

## PRAKATA

Assalamu Alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah rabbi 'alamin. Segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, karunia dan hidayah-Nya yang telah memberikan sebaik-baiknya nikmat berupa kesabaran dan kelancaran dalam menyelesaikan pembuatan tugas akhir skripsi ini. Tak lupa penulis juga senantiasa bershalawat kepada Nabi dan Rasul termulia beserta keluarga dan sahabat-sahabatnya. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk dapat mencapai gelar sarjana ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Sebagai makhluk yang tercipta jauh dari kesempurnaan, penulis sebelumnya ingin mengucapkan mohon maaf kepada pihak-pihak yang telah membantu sampai mengganggu kegiatan masing-masing. Oleh karena itu, pertama-tama penulis ingin mengucapkan terima kasih banyak selain yang kepada Allah SWT, terima kasih kepada Kepada Ayahanda tercinta yang sampai sekarang tetap hidup di dalam hati dan member semangat walau beliau sudah bersama sang Maha Pencipta. Kepada Ibunda dan adik semata wayang yang selalu setia memberi doa, semangat dan perhatian di saat penulis sudah merasa jenuh dan kecewa dalam pembuatan skripsi ini.

Terima kasih sebesar-besarnya kepada Prof.Dr.H.Djabir Hamzah,MA selaku dosen pembimbing I dan Ibu Shinta Tikson, SE.,M.MGT selaku dosen pembimbing II yang telah membimbing sehingga skripsi ini bisa selesai serta selalu senantiasa meluangkan waktunya untuk bisa berdiskusi, memberikan informasi tentang literature yang dibutuhkan, memberi semangat, dan membantu melewati masalah-masalah yang terjadi selama pembuatan skripsi ini. Juga kepada Bapak Drs. Fauzy R.Rahim, M.Si selaku penasehat akademik.

Kepada Dekan beserta staf, Ketua Jurusan beserta staf, serta karyawan / karyawan bagian akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu membantu dalam semua kepengurusan kegiatan akademik dan kemahasiswaan. Bapak / Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang dimiliki kepada penulis.

Ucapan terima kasih juga penulis haturkan kepada segenap karyawan PT.Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar karena atas bantuan dan kerjasamanya untuk membantu menjadi sampel dan mengisi kuesioner

sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan dan mengolahnya. Terkhusus kepada Ibu Anti kepala divisi dokumentasi, yang sudah sangat membantu dalam menjalankan proses penelitian di Bank BTN.

Terakhir, ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada saudara dan sahabat penulis Ety Wahyuni dan Riwani Ridwan Dani, SE., Cakkidies yang selalu menghibur, membantu, menyemangati, mendoakan, dan mendukung penuh penyusunan skripsi ini. Serta seluruh teman-teman manajemen 09. Terkhusus teman saya Dahlia yang membantu mengolah data spss, serta teman-teman dan pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan, walaupun penulis merasa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Penulis akan merasa sangat senang apabila ada kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan skripsi ini. Namun, meski skripsi ini masih kurang sempurna, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak yang membutuhkan ataupun untuk penelitian selanjutnya.

Makassar, 10 Juli 2013

Penulis

## ABSTRAK

### **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar**

### **Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction On Employee Performance at Head Office PT.Bank Tabungan Negara, Ltd Makassar**

Syarifah Wahidah Assegaf  
Djabir Hamzah  
Shinta Dewi Tikson

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar. Data penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner, studi kepustakaan, dan wawancara langsung dengan pihak terkait sesuai tujuan penelitian. Teknik analisisnya menggunakan analisis linier berganda dengan uji hipotesis, yaitu uji F dan uji t. Jumlah sampel sebesar 58 karyawan dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar. Secara parsial, variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,463, yang artinya bahwa 46,3% variasi program kepuasan kerja dijelaskan oleh variasi dalam variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja, sisanya sebesar 53,7% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

**Kata kunci:** budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

*This research aims to analyze the effect of organizational culture and job satisfaction on employee performance at PT. Bank Tabungan Negara, Tbk Makassar. Data used in this research were obtained from questionnaires, literature study, and interviews with 58 respondents by using Simple Random Sampling method. Analysis tools use multiple regression hypothesis test, namely F test and t test. The results showed that organizational culture and job satisfaction simultaneously have a positive and significant effect on employee performance at PT. Bank Tabungan Negara, Tbk Makassar. Partially, job satisfaction has a more significant effect on employee performance.  $R^2$  values obtained from this research is 0,463, which means that 46,3% of employee is effected by organizational culture and job satisfaction, where as 53,7% is effected by other variables.*

**Keyword:** organizational behavior, job satisfaction, employee performance.



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Kegunaan Penelitian .....	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	7
1.6. Sistematika Penulisan .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1 Budaya Organisasi .....	8
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	8
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	10
2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi .....	14
2.1.4 Pembentukan Budaya Organisasi.....	15
2.2 Kepuasan Kerja.....	17

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	17
2.2.2 Teori Kepuasan Kerja.....	19
2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	21
2.2.4 Faktor – Faktor Kepuasan Kerja .....	22
2.2.5 Respon Ketidakpuasan Kerja.....	24
2.3 Kinerja Karyawan .....	25
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	25
2.3.2 Faktor – Faktor Kinerja.....	26
2.3.3 Kriteria Kinerja Karyawan .....	27
2.3.4 Manfaat Kinerja Karyawan .....	29
2.3.5 Unsur – Unsur Kinerja Karyawan.....	30
2.4 Penelitian Terdahulu .....	31
2.5 Kerangka Pemikiran .....	33
2.6 Hipotesis .....	35
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	37
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	37
3.3 Populasi dan Sampel.....	38
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	39
3.4.1 Jenis Data .....	39
3.4.2 Sumber Data.....	39
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.6 Defenisi Operasional Variabel .....	40
3.7 Instrumen Penelitian .....	42
3.8 Analisis Data .....	44
3.8.1 Analisis Deskriptif Kuantitatif .....	44
3.8.2 Analisis Kuantitatif.....	44
3.8.2.1 Analisis Linier Berganda.....	44
3.8.2.2 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	45
3.8.3 Pengujian Hipotesa.....	45

3.8.3.1 Uji F (Uji Serempak) .....	45
3.8.3.2 Uji T (Uji Parsial).....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	48
4.1 Analisis Hasil Penelitian .....	48
4.1.1 Deskripsi Data .....	48
4.1.2 Penentuan Range.....	50
4.1.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dan Perhitungan Skor Variabel Independen (X) .....	51
4.1.4 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dan Perhitungan Skor Variabel Independen (Y) .....	54
4.2 Hasil Penelitian.....	56
4.2.1 Pengukuran Instrumen Penelitian.....	56
4.2.1.1 Uji Validitas .....	56
4.2.1.2 Uji Reliabilitas .....	58
4.2.2 Uji Hipotesis.....	59
4.2.2.1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	59
4.2.2.2 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	61
4.2.2.3 Uji Simultan (Uji F).....	62
4.2.2.4 Uji Parsial (Uji t) .....	63
BAB V .....	67
5.1 Kesimpulan .....	67
5.2 Saran .....	68
DAFTAR PUSTAKA .....	70
LAMPIRAN .....	72

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
4.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
4.2	Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	49
4.3	Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	50
4.4	Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi .....	51
4.5	Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	53
4.6	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	55
4.7	Hasil Uji Validitas .....	56
4.8	Hasil Uji Reliabilitas $X_1$ .....	58
4.9	Hasil Uji Reliabilitas Variabel $X_2$ .....	58
4.10	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y .....	59
4.11	Hasil Analisis Regresi Berganda .....	60
4.12	Hasil Koefisien Determinasi.....	61
4.13	Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	62
4.14	Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t) .....	63

**DAFTAR GAMBAR**

## GAMBAR

2.1	Pembentukan Budaya Organisasi.....	16
2.2	Kerangka Pikir Penelitian .....	35

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. LATAR BELAKANG**

Saat ini perhatian masyarakat lebih difokuskan terhadap kompetisi global, seperti perubahan-perubahan kondisi ekonomi serta perkembangan teknologi. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan melakukan langkah restrukturisasi. Salah satu unsur penting dalam perubahan tersebut ialah peran manusia dimana keadaan ini mendorong pihak manajemen perusahaan terus mengupayakan penyempurnaan berbagai sistem dalam pengelolaan sumber daya manusia yang secara luas mengarah pada tujuan perusahaan.

Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan perusahaan berfikir secara seksama bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Dalam konteks mempertahankan dan mengelola perusahaan, peran sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang sentral agar mampu bertahan. Hal tersebut didasari oleh suatu pemikiran bahwa sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi merupakan unsur utama dalam menciptakan peluang bisnis dalam berbagai kesempatan. Untuk meningkatkan peranannya sebagai salah satu faktor produksi dalam perusahaan, maka SDM harus memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan

Karena kinerja mempunyai arti penting bagi para karyawan maka dengan adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapatkan perhatian dari atasan, disamping itu hal ini juga akan menambah gairah kerja para karyawan untuk

berprestasi lagi. Dengan adanya penilaian kinerja maka karyawan yang berprestasi dapat dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi yang dicapainya, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi akan diberi sanksi ataupun peringatan. Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya, menurut Dalimunthe (2009 : 34) kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dengan demikian, kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting untuk kesuksesan perusahaan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja itu sendiri adalah budaya organisasi. Seorang karyawan akan merasa nyaman bekerja apabila nilai-nilai yang mereka anut sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaannya. Hal ini akan membuat mereka jauh lebih mudah dalam berinteraksi dengan lingkungan perusahaan, sehingga para karyawan akan merasa puas dan mampu meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi.

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Begitu pun kepribadian seseorang juga akan dibentuk pula oleh lingkungannya. Agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang kebenarannya diakui dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Norma yang dimaksud di atas adalah budaya dimana individu memiliki nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan

sebagainya. Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:6) mengatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu berfungsi sebagai perekat yang menyatukan orang-orang yang menyatukan dalam perusahaan.

Apabila budaya organisasi bermanfaat bagi individu misalnya, memperhatikan individu dan berorientasi pada prestasi, keadilan dan sportifitas, maka dapat diharapkan adanya peningkatan kepuasan kerja yang lebih baik daripada sebelumnya. Sebaliknya bilamana budaya organisasi yang ada bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, kemungkinan yang timbul adalah kepuasan kerja berkurang. Dengan kata lain suatu organisasi ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Agar kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya perusahaan perlu memperhatikan karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk hasil kinerja yang lebih baik sehingga kepuasan kerja dapat tercapai dan dipertahankan.

Kepuasan kerja menurut Indriyani (2012:6) adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan respon seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Respon seseorang meliputi respon terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi.



Selanjutnya Heriyanti (2007:32) berargumentasi bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau tidak. Kepuasan kerja seorang individu tergantung pada karakteristik individu dan situasi pekerjaannya. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka akan tercipta kepuasan kerja dalam diri karyawan. Dengan kepuasan kerja yang cukup tinggi maka akan membuat para karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan juga kinerja perusahaan itu sendiri.

Dalam penelitian ini, penulis memilih perusahaan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar yang berlokasi di jalan Kajaolaliddo No.4 sebagai sampel dikarenakan pada bank tersebut memiliki dampak budaya organisasi yang begitu besar terhadap suksesnya suatu bisnis serta pentingnya pemeliharaan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tetapi, meskipun budaya organisasi di Bank BTN sudah dirumuskan, hal ini belum mendapatkan perhatian lebih tentang pengaruh budaya organisasi yang sudah ada terhadap peningkatan kinerja karyawan, begitu pula pengaruh kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengangkat judul :  
**Pengaruh Budaya organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.**

## **2. RUMUSAN MASALAH**

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini, yaitu :

1. Apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar ?
2. Variabel manakah yang paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar ?

## **3. TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

- 1) Untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.
- 2) Untuk mengetahui variabel apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar

## **4. KEGUNAAN PENELITIAN**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar. Selain itu untuk memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

#### **1. Bagi Peneliti**

Sebagai langkah kongkrit penerapan ilmu berdasarkan teori yang selama ini didapat peneliti ke dalam praktek pada perusahaan.

#### **2. Bagi Universitas**

Memberikan sumbangan informasi pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan dapat menambah kepustakaan sebagai informasi bahan pembanding bagi penelitian lain serta sebagai wujud Darma Bakti kepada perguruan tinggi pada umumnya dan Fakultas Ekonomi pada khususnya Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin.

#### **3. Bagi Perusahaan**

Sebagai bahan pertimbangan dan saran seta pemikiran yang bermanfaat bagi manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar mengenai gambaran budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawannya.

## 5. RUANG LINGKUP BATASAN PENELITIAN

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang batasan masalah dalam penulisan ini terbatas pada sejauh mana pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.

## 6. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk lebih mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis meliputi:

**Bab I Pendahuluan**, terdiri atas latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

**Bab II Tinjauan Pustaka**, terdiri atas teori-teori yang berhubungan dengan pokok pembahasan, kerangka pikir, dan hipotesis penelitian.

**Bab III Metode Penelitian**, menguraikan tentang lokasi penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, metode analisis.

**Bab IV Hasil penelitian dan pembahasan**, berisikan analisis mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap program pensiun dini.

**Bab V Penutup**, berisikan kesimpulan, saran-saran, serta keterbatasan penelitian yang dianggap perlu dalam pembahasan skripsi ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 BUDAYA ORGANISASI**

##### **2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Schein dalam Mariam (2009:39) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi menurut Dalimunthe (2009:19) adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Sedangkan menurut Soedjono (2005:2) budaya

organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Budaya organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paling vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi dari dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial yaitu budaya organisasi.

### 2.1.2 Karakteristik Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dari suatu sistem nilai yang ada. Persamaan persepsi ini penting mengingat bahwa anggota organisasi mempunyai latar belakang dan level yang berbeda. Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2008) adalah sebagai berikut:

- a. **Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*)**, adalah sejauh mana perusahaan mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana perusahaan menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. **Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*)**, adalah sejauh mana perusahaan mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. **Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)**, adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut seperti menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.
- d. **Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)**, adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam perusahaan seperti mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide.

- e. **Berorientasi tim (*Team orientation*)**, adalah perusahaan yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dalam tim-tim yang ada seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.
- f. **Agresifitas (*Aggressiveness*)**, adalah sejauh mana orang-orang dalam perusahaan itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya seperti persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal.
- g. **Stabilitas (*Stability*)**, adalah sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan seperti manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

Setiap karakteristik tersebut berada pada bobot dari yang terendah sampai yang tertinggi. Oleh karena itu dengan menilai perusahaan berdasarkan tujuh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai perusahaan itu sendiri, cara penyelesaian urusan di dalamnya dan cara para anggota dalam berperilaku. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan mengenai perusahaan berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang telah diuraikan di atas. Persepsi karyawan mengenai realitas budaya



organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik perusahaan tersebut kemudian mempengaruhi kinerja karyawan.

Adapun indikator-indikator budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy dalam Tika (2008:110) adalah sebagai berikut:

### **1. Lingkungan Usaha**

Kelangsungan hidup organisasi di tentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

### **2. Nilai-Nilai**

Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai-nilai atau keyakinan agar dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang

ada, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **3. Pahlawan**

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

### **4. Ritual**

Kegiatan upacara di suatu perusahaan pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Dengan seringnya frekuensi kegiatan tersebut di perusahaan diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.

### **5. Jaringan Komunikasi**

Jaringan komunikasi di dalam perusahaan, dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, oleh karena itulah efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi di perusahaan, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informasi.

### 2.1.3 Fungsi Budaya organisasi

Dalam suatu perusahaan diperlukan suatu acuan sehingga karyawan dapat diberdayakan secara optimal. Acuan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian budaya perusahaan memegang fungsi yang strategis dalam suatu perusahaan. Rivai, Veithzal (2008:432) menjabarkan beberapa fungsi perusahaan di mana budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi di dalam sebuah perusahaan, yaitu :

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal bata, artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain
- b. Budaya memberikan identitas bagi para anggota perusahaan.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Sedangkan Robins (2008) mencatat empat fungsi budaya organisasi, yaitu :

- 1) Membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya
- 2) Meningkatkan komitmen bersama
- 3) Menciptakan stabilitas system sosial

- 4) Mekanisme pengendalian yang memadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Siagian (2002:199) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi yaitu:

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
2. Menumbuhkan jati diri suatu perusahaan dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota perusahaan
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota perusahaan yang bersangkutan.

#### **2.1.4 Pembentukan Budaya organisasi**

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam perusahaan bisa bermula dari mana pun dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Dalam pembentukan budaya organisasi diperlukan waktu yang cukup lama untuk bisa sampai diterapkan dalam suatu perusahaan. Taliziduhu Ndraha dalam Mangkunegara (2008:114) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya:

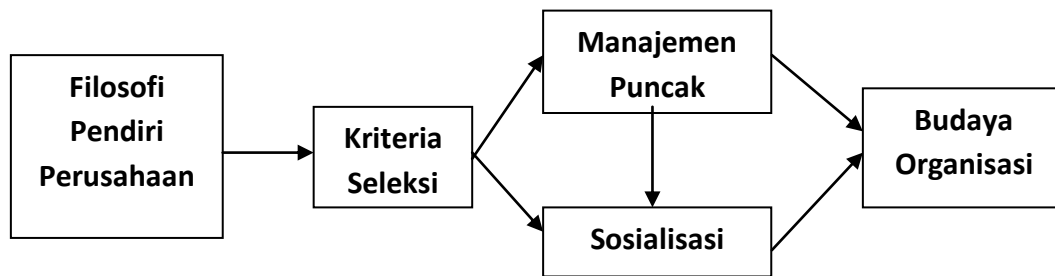
1. Pendiri perusahaan;
2. Pemilik perusahaan;

3. Sumber daya manusia asing;
4. Luar perusahaan;
5. orang yang berkepentingan dengan perusahaan (*stake holder*);
6. Masyarakat.

Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara:

1. kontak budaya;
2. benturan budaya; dan
3. penggalian budaya.

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam perusahaan. Bagaimana budaya organisasi dibangun dan dipertahankan, menurut Robbins (2008) digambarkan dalam Gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1 Pembentukan Budaya Organisasi  
Sumber : Robbins, Organizational Behaviour (2008)

Budaya diturunkan dari filsafat pendirinya. Filsafat tersebut memiliki asumsi, persepsi dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu. Seleksi ini bertujuan untuk menentukan kriteria yang sesuai. Hasil seleksi akan menjadi karakteristik

budaya organisasi. Setelah adanya karakteristik tersebut manajemen puncak akan menentukan mana yang sesuai untuk dilaksanakan dan mana yang harus dihilangkan. Selanjutnya proses internalisasi kepada karyawan melalui tahapan proses sosialisasi. Keberhasilan proses sosialisasi tergantung pada tingkat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap perusahaan dan metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam mengimplementasikannya. Selain itu juga tergantung pada relevansi kepercayaan filosofi para pendiri terhadap kesempatan saat ini dan hambatan-hambatan yang menghalangi perusahaan.

Nilai-nilai perusahaan yang telah dipahami dan diyakini oleh para karyawan akan menjadi suatu kepribadian perusahaan. Nilai-nilai tersebut akan menjadi acuan keseharian karyawan dalam bekerja, berperilaku dan bertindak sehingga akan menjadi kinerja individu. Dengan didukung oleh SDM, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja perusahaan yang baik pula.

## **2.2 KEPUASAN KERJA**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan

hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Sutrisno (2011:75), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Selanjutnya Indriyani (2012:6) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan respon seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Respon seseorang meliputi respon terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi.

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap karyawan yang memiliki tingkat

kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa definisi di atas yang membahas tentang kepuasan kerja maka ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah emosi atau perasaan seseorang yang senang atau tidak senang dengan pekerjaan mereka. Serta adanya harapan, keinginan dan tuntutan dari karyawan dengan realitas yang dirasakan dan didapatkan di tempat kerja. Sehingga hal ini dapat menimbulkan perasaan puas atau tidak puasnya seseorang.

### **2.2.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori-teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori-teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl (1992) yaitu :

#### 1) Teori Keadilan ( *Equity Theory* )

Teori ini menyatakan inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan perusahaan dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi yaitu :

- a. Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau



- b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Teori Perbedaan atau Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Porter pada tahun 1961 yang berpendapat bahwa kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila seorang karyawan memperoleh lebih besar dari yang diharapkan (*discrepancy* positif), maka karyawan tersebut akan menjadi puas, sebaliknya jika memperoleh lebih kecil dari yang diharapkan (*discrepancy* negatif), maka terjadi ketidakpuasan.

3) Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

Faktor-faktor pemeliharaan terdiri dari :

- a. Motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, penghargaan, kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab.
- b. Pemeliharaan adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, hubungan interpersonal dengan seluruh anggota perusahaan, gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja.

### 2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Ada beberapa indikator kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Indikator-indikator itu sendiri dalam peranannya dapat memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung dari pribadi masing-masing karyawan. Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut, maka akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Robbins (2008), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervisor*). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan yang baik adalah atasan yang memiliki figure bukan hanya sebagai atasan saja tetapi juga bisa dianggap sebagai teman.

3. Teman sekerja (*Co-Workers*). Merupakan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*). Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji / Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu maupun perusahaan itu sendiri. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Sedangkan bagi perusahaan, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Menurut Danfar (2009) kepuasan kerja merupakan sikap positif menyangkut penyesuaian karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi :

1. Faktor Kepuasan Finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini

meliputi : sistem, besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, dan fasilitas yang diberikan serta promosi.

2. Faktor Kepuasan Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi : jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan atau suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
3. Faktor Kepuasan Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi : rekan kerja, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.
4. Faktor Kepuasan Psikologi, yaitu berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi : minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Hasibuan (2005:203) tentang faktor-faktor dalam kepuasan kerja yaitu :

- a. Balas jasa yang adil dan layak.
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c. Berat ringannya pekerjaan.
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

### 2.2.5 Respon Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif atau sebaliknya yaitu mereka akan menunjukkan sikap menarik diri dari segala aktivitas perusahaan. Robbins (2008) mengemukakan ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Respon-respon yang dimaksud akan dijelaskan seperti berikut :

1. Aspirasi (*voice*) : berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat karyawan.
2. Kesetiaan (*loyalty*) : optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela perusahaan ketika berhadapan dengan kecaman eksternal dan mempercayai perusahaan dan manajemennya untuk “ melakukan hal yang benar”
3. Keluar (*exit*) : perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan perusahaan termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri .
4. Pengabaian (*neglect*) : membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidak hadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

## 2.3 KINERJA KARYAWAN

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Sebuah perusahaan memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan perusahaan sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas perusahaan adalah karyawan, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah *"Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya"*. Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan. Sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tuntutan perusahaan. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan perusahaan.

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Dalimunthe (2009:33) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Abdulloh (2006:30) kinerja karyawan adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja menurut standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang

tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Menurut Mangkunegara (2001:67); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Kartiningsih (2007:22) mendefinisikan kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya sesuai kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer. Kinerja perusahaan juga merupakan hasil yang diinginkan perusahaan dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Dari beberapa defenisi kinerja karyawan di atas maka bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian seseorang melihat hasil kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara kualitas dan kuantitas serta sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

### **2.3.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Berhasil tidaknya suatu kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut dapat dilihat dari tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja perusahaan tersebut akan semakin baik. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2001:68) :

Pertama, faktor Kemampuan dimana secara psikologi, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan dalam hal kepintaran dan juga kemampuan dalam hal keahlian. Artinya, karyawan memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Kedua, faktor Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi penggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.3.3 Kriteria Kinerja Karyawan**

Kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan. Adanya penilaian kinerja maka karyawan akan mendapatkan perhatian dari atasan, di samping itu hal ini juga akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya karena dengan adanya penilaian kinerja maka karyawan yang berprestasi akan mendapatkan promosi jabatan atau diberi penghargaan. Begitu pun sebaliknya, karyawan yang memiliki kinerja yang buruk maka akan mendapatkan sanksi dari atasannya berupa peringatan atau yang lainnya. Terdapat beberapa faktor yang menjadi indikator maupun kriteria penilaian kinerja karyawan. Menurut Dessler (2008) kriteria penilaian kinerja karyawan antara lain :

1. Kualitas
2. Produktivitas ( Kualitas dan Efisiensi)
3. Pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur.



Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *Standard Operating Procedure (SOP)* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni :

- a. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Efektivitas, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- e. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan perusahaannya
- g. Tanggung jawab karyawan terhadap perusahaannya.

### 2.3.4 Manfaat Kinerja Karyawan

Ukuran yang dipakai untuk menentukan kinerja suatu perusahaan bisa dilihat dari kinerja karyawan yang ada di perusahaan. Peningkatan kualitas SDM di suatu perusahaan dapat dilakukan dengan pendekatan kualitas karyawan. Kualitas karyawan yang semakin tinggi maka kinerja kerja perusahaan itu sendiri juga akan semakin tinggi pula dan begitu pun sebaliknya. Menurut Prihayanto (2012:29) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan dan juga memiliki 7 manfaat dari penilaian kinerja, antara lain :

1. Meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan secara rutin.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya pada penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan jenjang atau perencanaan kariernya, kenaikan pangkat, dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengakui kondisi perusahaan secara keseluruhan di bidang personalia, khususnya kinerja karyawan pada pekerjaannya.
6. Secara pribadi, bagi individu karyawan, dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangan. Bagi atasan sebagai penilai, akan lebih memperhatikan dan mengenal

karyawan agar dapat membantu serta memotivasi karyawan dalam bekerja.

7. Hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi proses penilaian dan pengembangan secara keseluruhan.

### **2.3.5 Unsur – Unsur Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu perusahaan ini dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2002:56) kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

1. Kesetiaan, yaitu kinerja dapat diukur dari kesetiaan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan.
2. Prestasi Kerja, yaitu hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.
3. Kedisiplinan, yaitu kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.
4. Kreatifitas, yaitu kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berhasil dan berguna.

5. Kerja Sama, yaitu diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
6. Kecakapan, yaitu kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.
7. Tanggung Jawab, yaitu kinerja karyawan dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

## 2.4 PENELITIAN TERDAHULU

1. Soedjono (2005). Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya. Structural Equation Modelling (SEM) dipakai untuk menganalisa model dengan bantuan program AMOS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, ada pengaruh signifikan dari kinerja perusahaan terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja perusahaan terhadap kepuasan karyawan.
2. Abdulloh (2006). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi dan *locus of control*

terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung, yaitu melalui variabel intervening kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja secara langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan, variabel budaya organisasi dan *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Rizal (2012). Penelitian ini mengenai pengaruh faktor budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum" Kota Semarang. Adapun metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda, menggunakan program SPSS. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai probabilitas 0,007 dan t hitung sebesar 2,759 dengan nilai koefisien 0,241, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,000 dan t hitung sebesar 5,262 dengan nilai koefisien 0,460. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan manajemen Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum" perlu memperhatikan faktor-faktor

budaya organisasi dan kepuasan kerja, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Rani Mariam (2009). Penelitian ini mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif.

## **2.5 KERANGKA PEMIKIRAN**

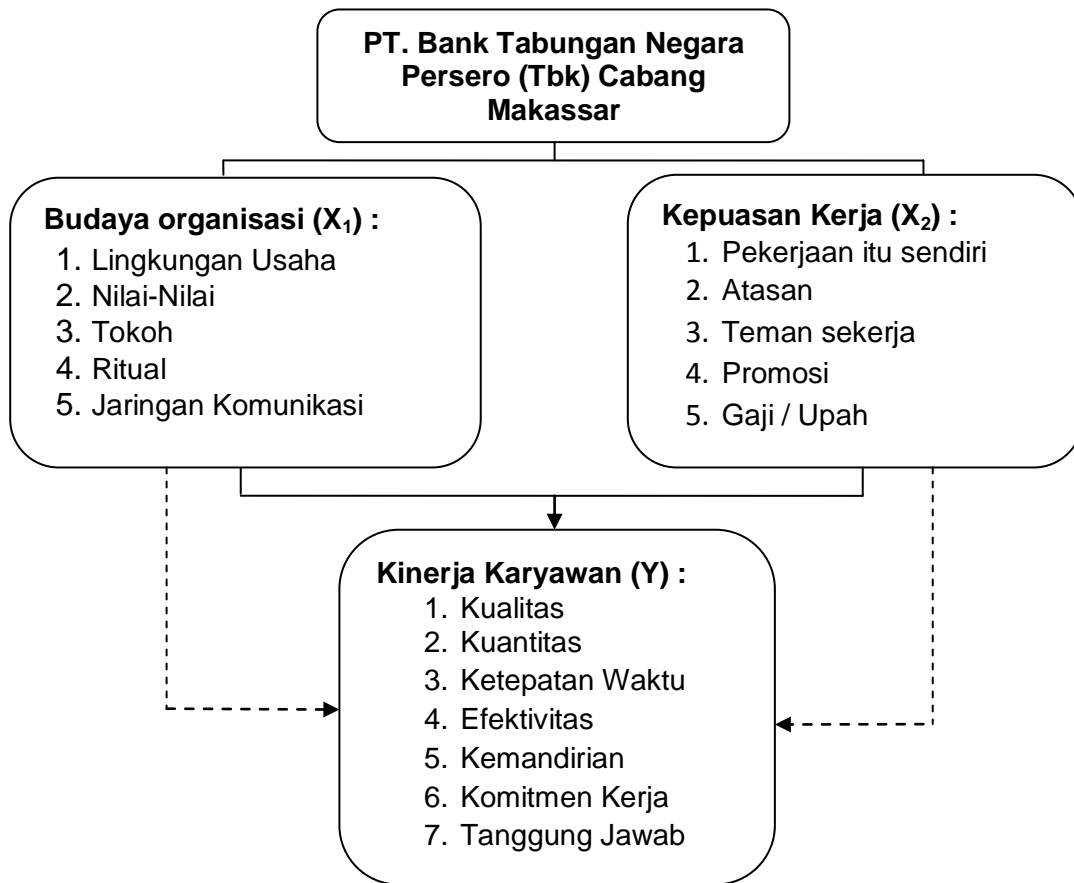
Dalam penelitian ini, penulis mencoba untuk melihat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar. Bank BTN Cabang Makassar merupakan salah satu bank yang memiliki budaya organisasi yang sangat kuat. Sehingga penulis tertarik untuk melihat lebih dalam tentang

bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Walaupun di Bank BTN memiliki budaya organisasi yang telah ditetapkan dan kuat namun belum ada jawaban pasti tentang bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Dalam suatu perusahaan diperlukan suatu acuan sehingga karyawan dapat diberdayakan secara optimal. Acuan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Budaya organisasi akan menjadi dasar pemahaman bagi seluruh anggota perusahaan dalam berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi yang baik dan kondusif sangat penting dalam mendorong tingkat kinerja karyawan.

Namun dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, tapi juga melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan . Jika para karyawan sudah berada pada tingkat kepuasan yang cukup tinggi maka secara otomatis mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan begitu pun sebaliknya, kinerja karyawan akan menurun apabila kepuasan yang mereka rasakan juga tidak optimal. Sehingga, dampaknya akan secara langsung dirasakan oleh perusahaan.

Dalam penelitian ini budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing berperan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Maka, berdasarkan konsep diatas peneliti mencoba menguraikan garis besarnya dalam kerangka pikir di bawah ini :



Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian

## 2.6 HIPOTESIS

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian. (Sugiyono 2012). Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis dapat mengambil hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Diduga bahwa Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja



Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk  
Cabang Makassar

Hipotesis 2 : Diduga bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Makassar.