

**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,



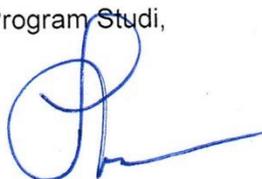
**Prof. Dr. Maat Pono, S. E., M. Si.**  
Nip. 19580722 198601 1 001

Pembimbing Pendamping,



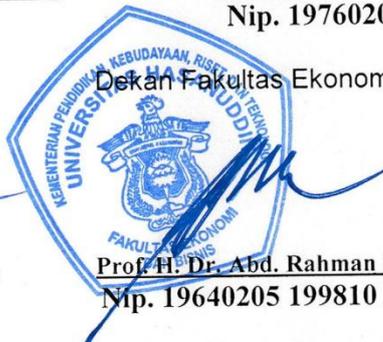
**Dr. Wahda, S. E., M. Pd., M. Si.**  
Nip. 19760208 200312 2001

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 Bersamaan 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. Lingkunga 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 mengenal 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, thitung 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.

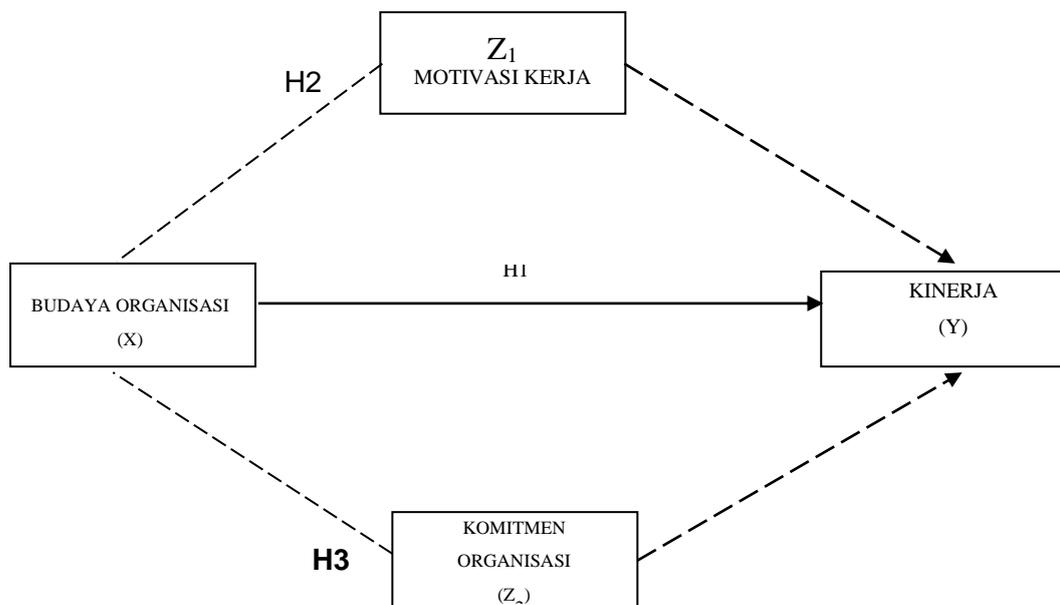
### **3.1.3 Keterkaitan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

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.