

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

Ferdy Kurniawan, Erlina, Nova Mardiana  
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

### ABSTRACT

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

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

### ABSTRAK

Era pasar bebas penuh dengan tantangan berat, bagi para pelaku ekonomi di dunia industri dan bisnis sehingga para pelaku ekonomi didorong untuk mencoba menjadi yang terbaik dan paling penting. Pelaku ekonomi harus mampu bersaing dengan terus meningkatkan kinerja perusahaan mereka untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam dunia perbankan, manajemen sumber daya manusia adalah elemen penting karena merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda operasi bank. Kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di wilayah Bandar Lampung mengalami penurunan pada tahun 2016 dan 2017 sehingga penulis tertarik untuk meneliti pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dianalisis menggunakan analisis jalur. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari 125 jawaban responden terhadap karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di Wilayah Bandar Lampung. Hasil mendukung hipotesis yang diajukan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja secara simultan dan terus menerus mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada efek tidak langsung melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil ini, direkomendasikan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kesadaran karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada meskipun tidak ada pengawasan, memberikan insentif, memahami tugas dan promosi sehingga dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal.

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

## PENDAHULUAN

Era pasar bebas penuh tantangan yang ketat, bagi para pelaku ekonomi baik di dunia industri maupun dunia usaha terdorong untuk berupaya menjadi yang terbaik dan terdepan. Mereka harus mampu bersaing dengan terus meningkatkan produktivitasnya, efisiensi, efektifitas dan kinerja perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan

kelangsungan hidup perusahaannya khususnya di dunia industri perbankan dalam dua tahun ini mengalami pelemahan fungsi intermediasi terlihat dari pertumbuhan kredit yang melemah, masing-masing berkisar 8-9 persen saja. Penyulut melemahnya aktivitas kredit perbankan karena kurangnya permintaan kredit oleh dunia usaha di tengah perlambatan ekonomi global.

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

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

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

Menghadapi perubahan yang makin pesat dan beraneka ragam, organisasi dituntut agar dapat mengembangkan kemampuan manajemen guna mengantisipasi kejadian-kejadian serta perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dalam kurun waktu yang singkat maupun waktu yang panjang, serta strategi dan metode yang perlu dirancang untuk menghadapi atau mengatasi jika hal-hal tersebut menjadi bentuk masalah. Termasuk dalam pengembangan budaya organisasi ini adalah strategi untuk memberikan pelayanan pada pengguna jasa organisasi.

Pengaruh budaya organisasi, tak lepas dari keberadaan organisasi sebagai sebuah masyarakat manusia, yang seperti masyarakat lainnya, mendorong tumbuhnya bentuk budaya tertentu. Tiap organisasi mempunyai bahasanya sendiri mengenai sejarah (mitos-mitosnya) dan orang yang menjadi contoh perilaku baik maupun kurang baik (legendanya), baik historis maupun kontemporer.

Budaya kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2010).

Menurut Rivai (2004) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah dorongan psikologi yang mengarahkan seseorang menuju satu tujuan (Simamora, 2006). Perusahaan dituntut untuk menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang

dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga dapat menjaga motivasi mereka tetap terjaga untuk bersama sama mencapai visi dan misi perusahaan. Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004).

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

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya atau penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya (Robbins, 2006). Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal, dengan kualitas rendah, target tidak terpenuhi dan akhirnya kepuasan konsumen akan berkurang. Apabila hal ini terjadi, maka perusahaan akan menghadapi masalah yang sangat serius yaitu dapat mengalami kebangkrutan. Banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dianalisis melalui budaya organisasi dan motivasi. Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2003). Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Dengan budaya organisasi yang baik, biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasi (Setiyawan dan Waridin, 2006). Adanya budaya organisasi yang baik, biasanya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Faktor kedua biasanya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya adalah motivasi yang merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Samsudin, 2006).

Motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang/individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan atau upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan ketegangan yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan dan akhirnya kepuasan.

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank Mandiri, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia. (<https://www.bankmandiri.co.id/web/guest/tentang-kami>).

Pencapaian prestasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk terus berkembang dan tidak terlepas dari peranan karyawan itu sendiri dimana Bank Mandiri berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar kinerja karyawan yang mereka berikan pada nasabah meningkat.

Dalam upaya untuk terus meningkatkan kepuasan kerja tentunya pihak manajemen berusaha keras untuk memberikan yang terbaik bagi karyawannya melalui penciptaan budaya organisasi dimana pada tahun 2005 Bank Mandiri mengembangkan suatu budaya kerja baru yang dikenal dengan "TIPCE" Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*) Profesionalisme (*Professionalisme*), Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*) dan Kesempurnaan (*Excellence*).

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

a. Saling Menghargai dan Bekerja Sama

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

b. Jujur, Tulus, dan Terbuka

Jujur, tulus, dan terbuka merupakan salah satu perilaku dari 10 perilaku insan Mandiri dan merupakan salah satu indikator dari budaya Trust/Kepercayaan. Para insan Mandiri diharuskan untuk selalu memelihara transparansi dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan. Selain itu, para insan Mandiri juga

diwajibkan untuk tidak sungkan dalam menyampaikan pendapat mereka, baik kepada atasan mereka ataupun sesama rekan kerja mereka.

Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung yang merupakan cabang kantor pusat wilayah Lampung yang memiliki jumlah karyawan sebanyak 125 orang yang juga menerapkan budaya kerja TIPCE dimana Bank mandiri melakukan perbaikan kinerja secara menyeluruh dengan orientasi kepada pelanggan yang dalam pelaksanaan terdapat beberapa hambatan budaya TIPCE yaitu susah mengubah mindset atau kebiasaan karyawan lama yang sudah merasa nyaman dengan nilai dan perilaku yang sudah ada sebelumnya, selain itu untuk menerapkan perilaku yang konsisten karena nilai-nilai hidup seseorang seringkali tidak konsisten dan sangat dipengaruhi oleh kondisi psikis.

Selain itu tingkat kepercayaan dan kerjasama karyawan yang lama pada karyawan yang baru berkerja atau yang dimutasi pindah tidak terjalin kerjasama yang baik dikarenakan kurangnya keyakinan dan sangka baik di antara stakeholder dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan di antara karyawan yang mengakibatkan ketidakpuasan terhadap rekan kerja.

Hambatan lainnya itu kurangnya kegairahan untuk bekerja ini terlihat masih ada karyawan yang datang kerja terlambat dan pulang lebih awal, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menurun yang disebabkan persepsi yang kurang baik dan motivasi karyawan yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan.

Dugaan sementara penurunan kinerja karyawan setiap tahunnya kemungkinan adanya beban target yang semakin banyak dibebankan kepada karyawan setiap tahunnya, perilaku karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang ada, tidak saling mendukung dan tidak menolong antar karyawan, serta kurang memiliki motivasi individu untuk dapat berprestasi di perusahaan. Yang menyebabkan tujuan organisasi sulit tercapai selain itu penerapan budaya kerja Bank Mandiri (Persero) Tbk khususnya dia Area Bandar Lampung yaitu "TIPCE" Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalisme*), Fokus pada

pelanggan (*Customer Focus*) dan Kesempurnaan (*Exellence*) dan juga penerapan prinsip "JIWA SERVICE" belum sepenuhnya menerapkan nilai-nilai tersebut yang menyebabkan tujuan organisasi sulit tercapai berarti kinerja karyawan belum optimal.

Kinerja yang optimal merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung"

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **BUDAYA KERJA**

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya Organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja. Menurut Osborn dan Plastrik (2002) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: "Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi" (<http://arozielero.wordpress.com/2010/07/13/budayakerja/>). Tiga dimensi yang mempengaruhi budaya kerja seseorang menurut Osborn dan Plastrik adalah a) Kebiasaan, b) Peraturan, c) Nilai – nilai.

### **MOTIVASI**

Motif dapat diartikan yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan berbuat dengan tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2003) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti "dorongan atau daya penggerak kemauan bekerja seseorang". Motivasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting untuk dilaksanakan dalam manajemen kerja lembaga. Motivasi kerja sama pentingnya dengan fungsi-fungsi lain dibidang manajemen seperti; perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan pengawasan. Sardiman (2006) menyatakan bahwa motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *felling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Kekuatan motivasi yang ada dalam diri manusia bisa timbul oleh dorongan perbuatan dari luar atau juga oleh diri pribadi individu tersebut yang lazim disebut dari dalam diri secara hakiki kekuatan motivasi dari sumber daya manusia dipengaruhi oleh faktor motivasi yang timbul oleh dorongan yang ditimbulkan dalam seseorang dan lingkungan. Sedangkan aspek lain adalah faktor pemeliharaan budaya dan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi. Terdapat lima dimensi yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut Hasibuan (2003) yaitu: a) Kepuasan dan kompensasi, b) Kegairahan kerja, c) Kepatuhan terhadap aturan, d) Kesungguhan dalam tugas, e) Motif atau dorongan kerja.

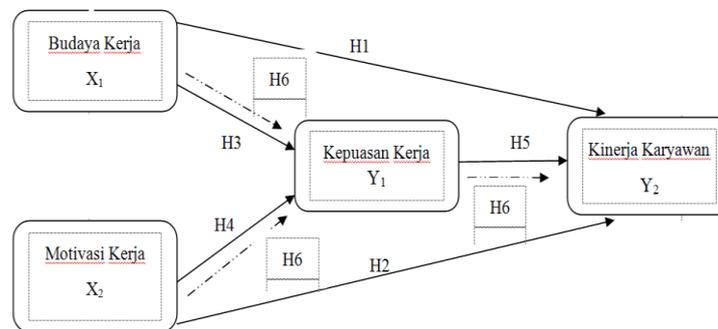
### **KINERJA KARYAWAN**

Menurut Simamora (2006) kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Sementara menurut Samsudin (2005) menyebutkan bahwa: "Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada yang telah ditetapkan

untuk mencapai tujuan organisasi”. Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Terdapat tiga dimensi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Simamora (2006) yaitu: a) kedisiplinan, b) penyelesaian tugas dan c) perilaku inovatif dan spontan.

### KEPUASAAN KERJA

Hani Handoko (2001) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2010), terdapat lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : a) pembayaran, b) pekerjaan, c) promosi, d) supervise, e) rekan kerja.



Gambar 1. Kerangka Konsep

### HIPOTESIS

#### Hubungan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kehidupan masyarakat dalam sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oktaria (2014) bahwa Budaya organisasi pada kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya kerja dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

**H1: Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

#### Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik, mungkin tidak. Hal tersebut bisa terjadi karena kurang pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan tersebut atau kurangnya motivasi (dorongan) karyawan untuk melakukannya. Robbins dan Coulter (2010) mengatakan bahwa memotivasi karyawan penting karena menciptakan lingkungan yang memungkinkan dan mendorong seseorang untuk melakukan yang terbaik, baik di dalam dan di luar jam kerja akan menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Robbins dan Coulter (2010) mengatakan bahwa memotivasi karyawan penting

karena menciptakan lingkungan yang memungkinkan dan mendorong seseorang untuk melakukan yang terbaik, baik di dalam dan di luar jam kerja akan menguntungkan bagi karyawan dan organisasi.

**H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.  
Hubungan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan budaya kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**H3: Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.  
Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko (2000) menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan memiliki motivasi berkerja dengan baik. Salah satu cara yang ditempuh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah sistem insentif. Tujuan insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya meningkatkan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

**H4 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.  
Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Korelasi antara kinerja dengan kepuasan kerja menurut Lopez (1982; dalam Suharto dan Budhi Cahyono, 2005), mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi : (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapatan atau pernyataan yang disampaikan, (5) perencanaan kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kelima sebagai berikut:

**H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.  
Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Budaya Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan**

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

akan langsung membuat kinerja karyawan menjadi baik tanpa terlalu memperhatikan kepuasan kerja dan pengaruh tingginya kinerja karyawan salah satunya disebabkan oleh pengaruh dari tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi dalam diri karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Hal ini diperkuat oleh teori (Bangun, 2012) yang mengemukakan bahwa jika manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi. Karena kinerja adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan serta peluang. Hasil analisis jalur (path analysis) pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam penelitian ini terbukti. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kelima sebagai berikut:

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

## METODE PENELITIAN

### Objek Penelitian

Populasi merupakan objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berkerja di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung yang berjumlah 125 orang. Menurut Arikunto (2013) apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi.

### Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Signifikansi (Uji T)

### Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.5 Hasil Uji Signifikan Variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1						
	(Constant)	16.520	2.352	7.025	.000	
	BudayaKerja	.303	.095	.277	3.203	.002

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan  
Sumber: Output Regresi Berganda Lampiran 8, 2018

Tabel 4.5 bahwa koefisien regresi budaya kerja bertanda positif (16.520), dengan nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya kerja pada tingkat kepercayaan 95% secara statistik mendukung terhadap kinerja karyawan.

Uji statistik menggunakan uji t terhadap variabel budaya kerja menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.203 apabila dibandingkan harga-harga tabel distribusi t tabel  $df = n - k$  dimana

$k =$  banyaknya variabel,  $df = 125 - 4 = 121$  pada probabilitas signifikansi 0,05, diperoleh harga kritis sebesar 1.65754. Ini menunjukkan  $t_{hitung} > t$  tabel. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  tidak didukung ( $H_1$  didukung) karena  $t$  hitung  $> t$  tabel. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif secara signifikan variabel budaya kerja terhadap kinerja karyawan karena nilai  $t$  hasil perhitungan bernilai positif.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

**Tabel 4.7 Hasil Uji Signifikan Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.255	2.768		6.233	.000
	KinerjaKaryawan	.971	.111	.618	8.714	.000

<sup>a</sup> Dependent Variable: MotivasiKerja  
 Sumber: Output Regresi Berganda Lampiran 9, 2018

Tabel 4.7 bahwa koefisien regresi motivasi kerja bertanda positif (17.255), dengan nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja pada tingkat kepercayaan 95% secara statistik berpengaruh nyata mendukung terhadap kinerja karyawan.

Uji statistik menggunakan uji  $t$  terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8.714 apabila dibandingkan harga-harga tabel distribusi  $t$  tabel  $df = n - k$  dimana  $k =$  banyaknya variabel,  $df = 125 - 4 = 121$  pada probabilitas signifikansi 0,05, diperoleh harga kritis sebesar 1.65754. Ini menunjukkan  $t_{hitung} > t$  tabel. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  tidak didukung ( $H_1$  didukung) karena  $t$  hitung  $> t$  tabel. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif secara signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan karena nilai  $t$  hasil perhitungan bernilai positif.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.175	1.947		7.282	.000
	KinerjaKaryawan	.258	.047	.441	5.453	.000

<sup>a</sup> Dependent Variable: KepuasanKerja  
 Sumber: Output Regresi Berganda Lampiran 10, 2018

Tabel diatas menjelaskan bahwa koefisien regresi kepuasan kerja bertanda positif (14.175) dengan nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja pada tingkat kepercayaan 95% secara statistik berpengaruh nyata mendukung terhadap kinerja karyawan.

Uji statistik menggunakan uji  $t$  terhadap variabel budaya kerja menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5.453. apabila dibandingkan harga-harga tabel distribusi  $t$  tabel  $df = n - k$  dimana  $k =$  banyaknya variabel,  $df = 125 - 4 = 121$  pada probabilitas signifikansi 0,05, diperoleh harga kritis sebesar 1.65754. Ini menunjukkan  $t_{hitung} > t$  tabel. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  tidak didukung ( $H_1$  didukung) karena  $|t|$  hitung  $> t$  tabel. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif secara

signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan karena nilai t hasil perhitungan bernilai positif.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.466	3.705		6.063	.000
	Motivasi Kerja	.447	.089	.411	4.995	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
 Sumber.: Output Regresi Berganda Lampiran 11, 2018

Tabel 4.11 bahwa koefisien regresi motivasi kerja bertanda positif (22.466), dengan nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja pada tingkat kepercayaan 95% secara statistik berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja.

Uji statistik menggunakan uji t terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.995. apabila dibandingkan harga-harga tabel distribusi t tabel  $df = n - k$  dimana  $k =$  banyaknya variabel,  $df = 125 - 4 = 121$  pada probabilitas signifikansi 0,05, diperoleh harga kritis sebesar 1.65754. Ini menunjukkan  $t_{hitung} > t$  tabel. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  tidak didukung (  $H_1$  didukung) karena  $|t|_{hitung} > t$  tabel.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif secara signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan karena nilai t hasil perhitungan bernilai positif.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.175	1.947		7.282	.000
	Kinerja Karyawan	.258	.047	.441	5.453	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
 Sumber.: Output Regresi Berganda Lampiran 12, 2018

Tabel 4.13 bahwa koefisien regresi kepuasan kerja bertanda positif (14.175) dengan nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja pada tingkat kepercayaan 95% secara statistik berpengaruh nyata mendukung terhadap kinerja karyawan.

Uji statistik menggunakan uji t terhadap variabel budaya kerja menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5.453. apabila dibandingkan harga-harga tabel distribusi t tabel  $df = n - k$  dimana  $k =$  banyaknya variabel,  $df = 125 - 4 = 121$  pada probabilitas signifikansi 0,05, diperoleh harga kritis sebesar 1.65754. Ini menunjukkan  $t_{hitung} > t$  tabel. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  tidak didukung (  $H_1$  didukung) karena  $|t|_{hitung} > t$  tabel. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif secara signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan karena nilai t hasil perhitungan bernilai positif.

### Uji Statistik F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2787.349	3	929.116	62.157	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1808.683	121	14.948		
	Total	4596.032	124			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
 b. Predictors: (Constant), Kinerja Karywn, Budaya Kerja, Motivasi Kerja  
 Sumber: Output Regresi Berganda Lampiran 13, 2018

Hasil analisis pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai F hitung adalah 62.157 dan nilai signifikansi(sig) 0,000. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  tidak didukung ( $H_1$  didukung) karena nilai F hitung  $>$  F tabel, rumus mencari F tabel adalah  $(k:n-k)$  dimana  $k$  = jumlah variable independent yaitu 3 dan jumlah responden 125 maka menghasilkan angka  $(3:125-3)$  angka ini menjadi acuan untuk mengetahui nilai F tabel pada distribusi nilai F tabel senilai 2.68. karena nilai F hitung 62.157 lebih besar dari nilai F tabel 2.68 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779 <sup>a</sup>	.606	.597	3.86624

a. Predictors: (Constant), Kinerja Karywn, Budaya Kerja, Motivasi Kerja

Tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai R Square sebesar 0.606 artinya kedua variabel bebas dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan dengan sebagai variable intervening kepuasan kerja sebesar 60,6 % sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya. Dari hasil uji statistic didapatkan p value 0,000 berarti persamaan garis regresi secara keseluruhan sudah signifikan.

### Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.130	4.264		3.783	.000
	Budaya Kerja	.144	.133	.092	1.088	.007
	Motivasi Kerja	.216	.113	.199	1.917	.005
	Kinerja Karyawan	.311	.114	.204	2.735	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel hasil regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi budaya kerja sebesar 0.133 dengan standar eror 0.092 dan nilai signifikansi 0.007, untuk motivasi mendapatkan nilai koefisien 0.216 dengan standar eror 0.113 dan nilai signifikansi 0.005, kemudian untuk kinerja karyawan nilai koefisien regresi sebesar 0.311 dengan standar eror 0.114 dan nilai signifikansi 0.000. Sehingga budaya kerja dan motivasi kerja signifikan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja demikian juga kepuasan kerja signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

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

Motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini terlihat di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung dimana karyawan memiliki kesungguhan yang kuat dalam melaksanakan tugas yang diberikan atasan dan pemberian penghargaan dari atasan membuat karyawan termotivasi dan kepuasan dalam bekerja. Hipotesis kedua yang menyatakan pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja terbukti pada karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang ada di perusahaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya.

Kinerja karyawan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung selalu mengupayakan yang terbaik buat karyawan ini terlihat dalam system pembayaran gaji setiap bulannya selalu tepat waktu dan menciptakan hubungan baik antara bawah dan atasan sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja dan kinerja karyawan meningkat. Hipotesis ketiga yang menyatakan pengaruh bersama-sama secara langsung kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja terbukti pada karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandar Lampung.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kinerja karyawan yang ada di perusahaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya. Budaya kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan berdasarkan hasil uji statistik, variabel budaya kerja memberikan pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja yang ada di perusahaan, maka semakin tinggi kinerja karyawannya.

Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan berdasarkan hasil uji statistik, variabel motivasi kerja memberikan pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang ada di perusahaan, maka semakin tinggi kinerja karyawannya.

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

ini menunjukkan kepuasan kerja sebagai variable intervening yang memediasi pengaruh antara budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### **Saran**

#### **Budaya Kerja**

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

#### **Motivasi Pegawai**

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

#### **Kinerja Pegawai**

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

#### **Kepuasan Kerja**

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

### **DAFTAR PUSTAKA**

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

- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. Jakarta. JRBI. Vol 1. No 1
- Hadari, Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Cetakan kelima. Gajah Mada University Press.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Hardianti, Safitra Kurnia, 2011. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Studi Pada PT. Bitratex Industries Semarang*. Semarang. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*, Dalam: Early Suandy (penterjemah), Jakarta. Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta. ANDI.
- Luthans, F. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi X. Yogyakarta. Andi
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management*. (edisi 10). Jakarta. Salemba Empat.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo. Kelompok Gramedia.
- Mondy, R. Wayne. & Noe, Robert M. 2005. *Human Resources Management*. Edisi ke-9. New Jersey. Penerbit Prentice Hall.
- Muhamad Rizal, M Syafiie Idrus, Djumahir, Rahayu, Mintarti. 2014. *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*. Vol. 3. No. 2.
- Nawawi Ismail Uha. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika dan Kinerja Organisasi*, Indonesia. Prenadamedia Group.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta
- Nines Intan Noviantil, Naili Farida & Widiartanto. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Studi Terhadap Karyawan PT. BPR Artha Mukti Santosa*. Semarang.
- Oktaria. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Rektorat Politeknik Kesehatan Tanjungkarang*. Manajemen. Universitas Saburai. Bandar Lampung.
- Osborn dan Plastrik. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; BPFE.
- Rivai. 2004. *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Jakarta. PT. Ganudra Pustaka Utama.
- Rizal, Muhamad, Idrus, M Syafiie, Djumahir, Mintarti Rahayu. 2014. *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*. International Journal of Business and Management Invention, Vol. 3, Issue, 2.

- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta. Jilid 1, Edisi 8. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Jilid 1/ Stephen P Robbins dan Mary Coulter diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. –Ed.10, Cet13-. Jakarta. Erlangga.
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Edisi 12. Jakarta. Salemba Empat.
- Sadini, Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit. CV. Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Perkantoran Suatu Pengantar*. Bandung. Mandar Maju.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teoridan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta. ANDI.
- Triguno. 2004. *Budaya Kerja*. Jakarta. PT. Golden Trayon Press.
- Winardi, dkk. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)*. Jurnal Ilmu Management. Volume I, Tahun I, No.1, Mei 2012.
- Zainun, Buchari. 2004. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta. Balai Aksara.

**WEBSITE:**

- <https://www.bankmandiri.co.id/web/guest/tentang-kami/> (diakses pada tanggal 4 Mei 2018 pkl.17.31)
- <http://arozieleroy.wordpress.com/2010/07/13/budaya-kerja/> (diakses pada tanggal 31 Juli 2018 pkl.20.19)