

# **Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru**

Oleh :

*Dani Rizki Pratama  
Samsir  
Dewita Suryati Ningsih*

*Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia  
e-mail: danirizkipratama@gmail.com*

## **Analysis of influence organizational culture and job satisfaction to employee performance of marketing section bank panin pekanbaru**

*This study aimed to analyze the effect in partial and simultaneous of variable organizational culture and job satisfaction to employee performance marketing section of Bank Panin Pekanbaru. Study using purposive sampling and stratified sampling by giving questionnaire to the respondents. Analysis of the data using qualitative methods and quantitative methods by SPSS (Statistical Package for Social Science) version 20.0. The result showed organizational culture and job satisfaction to employee performance marketing section of Bank Panin Pekanbaru and the effect in partial and simultaneously. The coefficient of determination ( $R^2$ ) equal to 69.50% and the remaining 30.5% is influenced by other factors not examined in this study. Organizational culture has a stronger influence on employee performance. So good organizational culture of a company and job satisfaction of employees created by employee will improve employee performance marketing section of Bank Panin Pekanbaru.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2000)

menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Memiliki sebuah sumber daya manusia yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi akan membuat perusahaan dapat bersaing dalam era globalisasi yang memberikan tingkat persaingan yang sangat kompetitif. Sumber daya manusia yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi akan membantu perusahaan dalam menggapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Temuan hasil studi tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lawler dan Porter, 1969; Lock, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997). Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi perusahaan (Chen, 2004; Heather et.al, 2001).

Herzberg dengan teorinya tentang Kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene (Kreitner & Kinichi, 2005). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada. Lund (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing.

Kepuasan kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi Rivai (2006). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja karyawan, telah dibuktikan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985), adanya korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis Petty, Gee dan Cavender (1984) memperlihatkan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Walaupun ada ketidaksepahaman para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah.

Beberapa pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Rashid at.al., 2003). Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan (Pool 2000).

Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya sebelum memuaskan pelangganya, aspek tersebut bisa berujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif. Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari

kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Susilo Martoyo (1992). Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas.

Salah satu perusahaan yang menekankan untuk pelayanan yang baik kepada nasabah adalah bank. Bank memiliki banyak program dan bertujuan selain untuk profit juga untuk melayani kebutuhan dari masyarakat. Salah satunya adalah Bank Panin yang menekan pada pelayanan yang baik dari karyawan kepada nasabah. Di Kota Pekanbaru sendiri Bank Panin ada tujuh yaitu yang pusat berada di lokasi Jln. Sudirman no 145, Jl. Jend. Sudirman no.335, Jl. Jend. Sudirman No 415, Jl. Harapan Raya atau H. Imam Munandar No. 247 E, Jl. HR. Subranta Raya Kav 19, No.13-14, Jl. Riau Komp. Riau Business Centre Blok B4, dan yang satu lagi di Jln Nangka no. 425 Pekanbaru.

Tingginya kompetisi antar bank membuat Bank Panin harus memiliki karyawan yang kompetitif dan menjunjung tinggi visi dan misi. Bank Panin Pekanbaru dengan tujuan yang telah ditetapkan, harus bisa mengelola budaya organisasi agar tersampaikan kepada para karyawan dan memberikan kontribusi yang lebih dalam bekerja. Namun sering kinerja yang baik dari karyawan tidak selalu didukung oleh kepuasan kerja karyawan dikarenakan tuntutan kinerja yang maksimal namun tidak sesuai dengan harapan dari para karyawan yang tidak didukung pengelolaan budaya

organisasi yang baik membuat para karyawan kurang puas. Banyaknya keluhan dari para karyawan Bank Panin Pekanbaru akan budaya organisasi yang tidak sesuai dengan lingkungan kerja yang diinginkan oleh para karyawan membuat para karyawan merasa tidak puas dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan seharusnya Bank Panin Pekanbaru mengevaluasi untuk perbaikan manajemen agar kondisi karyawan dalam bekerja merasakan kepuasan kerja. Nilai dari turn over dari pekerja di Bank Panin Pekanbaru untuk bagian marketing cukup besar. Dimana jumlah yang masuk dan keluar berbanding dengan angka yang cukup besar untuk jumlah keduanya. Hal ini mengindikasikan bahwa ada hal yang membuat besarnya pengaruh turn over terhadap karyawan marketing yang bisa jadi karena hal ketidakpuasan dalam bekerja, sehingga membuat karyawan tidak betah untuk bekerja di Bank Panin Pekanbaru. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan secara langsung akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut dan hal ini harus menjadi sebuah acuan pada Bank Panin Pekanbaru untuk melakukan riset lebih lanjut untuk mengetahui sejauhmana kepuasan kerja pada karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan marketing Bank Panin Pekanbaru. sistem pengembangan karir, sistem rekrutmen dan sistem informasi SDM yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan lebih besar persentase daripada kepuasan kerja karyawan. Hal ini bisa menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja yang tidak baik apabila para karyawan tidak merasa puas dalam bekerja yang dipengaruhi budaya organisasi yang berjalan dengan tidak benar. Seharusnya para karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan mengerti budaya organisasi yang di jalankan dengan baik dan dapat memberikan kontribusi kinerja yang baik pula, sehingga tercipta hubungan yang baik

antara perusahaan, karyawan dan para nasabah Bank Panin Pekanbaru Pusat Pekanbaru.

Sistem rekrutmen dan sistem informasi SDM yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan lebih besar persentase daripada kepuasan kerja karyawan. Hal ini bisa menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja yang tidak baik apabila para karyawan tidak merasa puas dalam bekerja yang dipengaruhi budaya organisasi yang berjalan dengan tidak benar. Seharusnya para karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan mengerti budaya organisasi yang di jalankan dengan baik dan dapat memberikan kontribusi kinerja yang baik pula, sehingga tercipta hubungan yang baik antara perusahaan, karyawan dan para nasabah Bank Panin Pekanbaru Pusat Pekanbaru.

Untuk memenuhi tingkat kinerja yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan maka diperlukan sistem pengelolaan karyawan yang baik sesuai dengan budaya organisasi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Apabila budaya organisasi tidak berjalan dengan baik dan tidak tersampaikan maksud dan tujuan dari organisasi atau perusahaan maka akan dapat menyebabkan kinerja bisa menurun. Namun sering juga kita lihat meski tidak merasakan kepuasan dalam bekerja, karyawan cenderung berusaha memenuhi kinerja dan harapan dari organisasi ataupun perusahaan untuk memberikan kerja yang terbaik karena adanya tuntutan dari perusahaan dan adanya peraturan yang ketat dari perusahaan dengan standar kerja yang tinggi. Selain mengenai waktu kerja, kondisi kerja lain yang juga sering dialami adalah ketidaknyamanan atmosfer kerja, karena adanya persaingan antar karyawan dan adanya ketidakadilan dalam proses promosi jabatan yang terjadi di dalam Bank Panin Pekanbaru, sehingga timbul rasa diskriminasi dalam organisasi.

Berdasarkan Latar belakang tersebut, maka penelitian ini berusaha untuk mengetahui dan menganalisis Analisis Pengaruh Budaya organisasi Dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Panin Pekanbaru. Dengan demikian maka masalah yang hendak dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru ?

## **KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai (2005) kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Menurut Mangkunegara (2003), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan kerja oleh karyawan di tempat kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu

maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis & Jackson (2002).

### **Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2003), terdapat dua faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan yaitu :

#### 1. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan mereka
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

### **Unsur- Unsur Penilaian Karyawan**

Menurut Husein (2007), Kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

#### 1) Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

#### 2) Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

#### 3) Kedisiplinan

Sejauhmana karyawan dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

#### 4) Kreatifitas

Merupakan kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdayaguna dan berhasil guna.

#### 5) Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

- 6) Kecakapan  
Dapat diukur dari tingkat pendidikan karyawan yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- 7) Tanggung jawab  
Yaitu kesanggupan seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

### **Kepuasan kerja**

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (2006) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Lima model Kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi (2005) adalah ; *Pertama* pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. *Kedua* ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. *Ketiga* pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu. *Keempat* persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja. *Kelima* watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Herzberg dengan teorinya tentang Kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene (Kreitner & Kinichi, 2005). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi,

pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Celluci dan De Vries dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator Kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan penyelia
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka

mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindari dari tanggung jawabnya.

Lund (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing.

Kepuasan kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi Rivai (2006). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja karyawan, telah dibuktikan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985), adanya korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis Petty, Gee dan Cavender (1984) memperlihatkan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Walaupun ada ketidaksepahaman para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah.

### **Pengertian Budaya organisasi**

Menurut Davis (dalam Lako, 2004) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut

memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2003) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

### **Budaya organisasi yang Kuat**

Deal dan Kennedy (2001) dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka

yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.

- d. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

### **Fungsi Budaya organisasi**

Robbins (2006) dalam bukunya *Organizational Behaviour* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a) Berperan menetapkan batasan.
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

### **Karakteristik Budaya organisasi**

Menurut Robbins dalam Tika (2006) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam

mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauhmana karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh karyawan.
3. Pengarahan yaitu sejauhmana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi yaitu sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan



serta dukungan yang jelas terhadap karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para karyawan seperti mengadakan pelatihan.

6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
7. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
8. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauhmana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
9. Pola komunikasi yaitu sejauhmana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau

informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sasarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik penarikan sampel dengan metode Sensus, Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Yang mengukur dampak kausalitas antara variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dalam penelitian ini akan menggunakan sampel sebanyak 84 responden. Dalam penelitian ini populasi penelitian karyawan Bank Panin Pekanbaru untuk bagian marketing. Data penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dari para responden terpilih. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode regresi berganda dengan alat statistik yang dipergunakan adalah SPSS 20 *for windows*.

### ANALISIS DATA

Secara umum responden penelitian berdasarkan umur sebagian besar adalah berusia 26-30 tahun yaitu sebanyak 50 orang atau sebesar 59,52%, sebagian besar adalah sudah menikah sebanyak 52 orang atau sebesar 61,90%, sebagian besar memiliki pendidikan tertinggi S1 memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun lebih dari 1 tahun.

**Tabel 5.13 : Hasil Uji Regresi Berganda**

Variabel Independen	Kinerja Karyawan		
	Beta	T	Sig
Konstanta	.629		
Budaya organisasi (X1)	.536	8.075	.000
Kepuasan kerja (X2)	.380	3.696	.000
R square	0,629	R = 0,834	
F Hitung	71.238		
F Sign	0,000		

Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2014

Berdasarkan persamaan regresi maka diperoleh persamaan regresi yang dihasilkan adalah :

$$Y = 0.629 + 0.536X_1 + 0.380X_2$$

Dari persamaan regresi diatas menunjukkan koefisien regresi dari  $\beta_1, \beta_2$ , bernilai positif. Hal ini menunjukkan variabel-variabel bebas apabila ditingkatkan maka akan menimbulkan peningkatan pada variabel terikatnya.

Persamaan regresi diatas digunakan sebagai alat memprediksi dan mengevaluasi kecenderungan keputusan memilih berdasarkan asumsi apabila salah satu variabel bebasnya dikendalikan :

- a. Nilai  $a = 0.629$  merupakan nilai konstanta apabila seluruh variabel dianggap nol, maka nilai Kinerja karyawan adalah sebesar 0,629 satuan.
- b. Nilai  $b_1 = 0,536$  merupakan koefisien regresi untuk variabel Budaya organisasi ( $X_1$ ), menunjukkan apabila variabel Budaya organisasi ( $X_1$ ) ditingkatkan

satu satuan maka akan terjadi peningkatan pada Kinerja karyawan sebesar 0,536 satuan. Koefisien bersifat positif artinya terdapat hubungan positif antara variabel variabel Budaya organisasi ( $X_1$ ), dan Kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru.

- c. Nilai  $b_2 = 0,380$  merupakan koefisien regresi untuk variabel Kepuasan kerja ( $X_2$ ), menunjukkan apabila variabel Kepuasan kerja ( $X_2$ ) ditingkatkan satu satuan maka akan terjadi peningkatan pada Kinerja karyawan sebesar 0,380 satuan. Koefisien bersifat positif artinya terdapat hubungan positif antara variabel Kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan dan Kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru.

### Uji Simultan (Uji F)

Analisa uji F ini dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Namun sebelum membandingkan nilai F tersebut

harus ditentukan tingkat kepercayaan ( $1-\alpha$ ) dan derajat kebebasan (*degree of freedom*) =  $n - (k + 1)$  agar dapat ditentukan nilai kritisnya.

**Tabel 5.14 : Hasil Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	569.005	3	139.751	70.298	.000 <sup>a</sup>
	Residual	235.218	125	1.962		
	Total	824.223	129			

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian, 2014

Dari Tabel 5.14 dilihat bahwa  $F_{hitung}$  yang diperoleh adalah 70,298 , hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 70,298 dengan signifikansi sebesar  $0.000\alpha$  tersebut lebih besar dari  $F_{tabel}$ .

Cara mencari  $F_{tabel}$  dengan tingkat keyakinan 5% dengan perhitungan :

$$\begin{aligned}
 F_{\alpha} &= (k-1) ; (n-k) \\
 &= 3-1 ; (84-3) \\
 &= 2 ; 81 \\
 &= 2.35
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh  $F_{hitung} 70.298 > F_{tabel} 2,35$  dan  $P Value$  sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Berdasarkan hasil analisis diatas dapat

disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja karyawan bagian Marketing Bank Panin Pekanbaru.

### Uji Parsial (Uji t)

Setelah diketahui adanya pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, selanjutnya perlu diketahui apakah semua variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan uji t statistik. Pengujian dilakukan dengan dua arah (2 tail) dengan tingkat keyakinan 95% dan dilakukan uji tingkat signifikan pengaruh hubungan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, dimana tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5% dan *degree of freedom* = n-k.

Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima, dengan kata lain variabel independen secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Begitu juga sebaliknya, jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesis ditolak. Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, dilihat dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka hipotesis diterima, dan jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesis ditolak.

Uji t dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dimana hasil perhitungan  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 5% diperoleh dengan cara :

$$t_{tabel} = (\alpha/2) ; (n-2)$$

$$t_{tabel} = (0.05/2) ; (84-2)$$

$$t_{tabel} = (0.025) ; (82)$$

$$t_{tabel} = 1.680$$

Besarnya  $t_{hitung}$  dapat dilihat dari tabel 1.680, dari tabel diatas, diperoleh hasil pengujian parsial variabel bebas sebagai berikut :

**Tabel 5.15 : Hasil Uji Parsial (Uji t)**

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.629	1.256		.581	.562
Budaya organisasi	.546	.068	.501	8.075	.000
Kepuasan kerja	.280	.076	.226	3.696	.000

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian, 2014

Dari Tabel 5.15 diperoleh hasil pengujian parsial variabel bebas sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,075 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 (lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,680. dan  $P_{value}$  sebesar 0,000 < 0,05.),

dengan demikian variabel Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru.

2. Variabel kepuasan kerja dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.696 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 (lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,680.

dan  $P_{\text{value}}$  sebesar  $0,000 < 0,05$ .), dengan demikian variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Karena nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  dan nilai  $P_{\text{value}}$  lebih kecil dari nilai  $\alpha$  0.05, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara partial (uji t) variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

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

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan

persentase pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen.

Persentase tersebut menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependennya. Semakin besar koefisien determinasinya, semakin baik variabel dependen dalam menjelaskan variabel independennya. Dengan demikian persamaan regresi yang dihasil baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen. Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 20.00 dalam model summary diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 5.16 : Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 <sup>a</sup>	.695	.685	1.40062

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian, 2014

Berdasarkan perhitungan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0.695. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh sebesar 69.50% terhadap kinerja karyawan. Sisanya sebesar 30,5 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN

### 1. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan

sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa variabel Budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan bagian Marketing Bank Panin Pekanbaru dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 8.075 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 (lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,680. dan  $P_{\text{value}}$  sebesar  $0,000 < 0,05$ .). Berdasarkan hasil regresi budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Triyoga Agung Wibowo (2008) yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Sudi pada kantor Unit Cabang BRI Pattimura Semarang)

Dari indikator tersebut umumnya responden memberikan jawaban setuju dengan skor 3.63. Dengan keadaan ini maka perusahaan dapat mempertahankan Budaya organisasi yang telah terbangun oleh Bank Panin Pekanbaru dan terus meningkatkan integrasi, dukungan manajemen, kontrol, inisiatif individu dan pengarahan karyawan. Karena dalam penelitian ini variabel Budaya organisasi yang paling dominan mempengaruhi Kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru.

## **2. Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang Kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, Kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa variabel Kepuasan kerja (X2) dengan nilai t hitung sebesar 3.696 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 (lebih besar dari t tabel sebesar 1,680. dan P Value sebesar  $0,000 < 0,05$ .) ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M. Hanif Al Rizal (2012) yang berjudul Pengaruh Budaya organisasi Dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja karyawan dengan demikian variabel Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Dari indikator variabel kepuasan kerja umumnya responden memberikan jawaban setuju dengan skor 3.60. Dengan keadaan ini maka perusahaan dapat mempertahankan Kepuasan kerja agar

karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru dapat terus meningkatkan kinerjanya.

## **3. Kinerja karyawan**

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis & Jackson. Dari indikator kinerja karyawan tersebut umumnya responden memberikan jawaban setuju dengan skor 3.94. Ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prima Nugraha S Sinaga (2009) yang berjudul Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja karyawan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara. Dengan keadaan ini maka perusahaan dapat mempertahankan Budaya organisasi dan Kepuasan kerja yang telah diciptakan oleh Bank Panin Pekanbaru dan dapat meningkatkan Kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengambil kesimpulan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah penulis lakukan sebelumnya.

Adapun kesimpulan-kesimpulan dari penulisan skripsi ini adalah :

1. Terdapat pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja

- karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru.
2. Terdapat pengaruh secara parsial kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru.
  3. Terdapat pengaruh secara simultan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian marketing Bank Panin Pekanbaru.
  4. Dari persamaan regresi menunjukkan koefisien regresi dari  $\beta_1, \beta_2$ , bernilai positif. Hal ini merupakan variabel-variabel bebas apabila ditingkatkan maka akan menimbulkan peningkatan pada variabel terikatnya.

#### SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis tentang Analisis Pengaruh Budaya organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Bagian Marketing Bank Panin Pekanbaru. Maka penulis menyarankan :

1. Bagi pihak pimpinan dan manajemen Bank Panin Pekanbaru agar meningkatkan pengawasan kerja karyawan bagian marketing untuk meningkatkan kualitas budaya organisasi perusahaan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.
2. Bagi pihak pimpinan dan Bank Panin Pekanbaru agar meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada bagian marketing dengan rekan kerjanya dengan mengadakan kegiatan *family gathering* atau silaturahmi antar karyawan agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan bersahabat sehingga tercipta kepuasan kerja bagi para karyawan dan kinerja karyawan dapat meningkat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andreas Lako. 2004. **Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solnsi**. Yogyakarta: Amara Books.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik**. Jakarta : Rineka Cipta
- Basri A.F.M. & Rivai V. 2005. **Performance Appraisal**. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Bilson, Simamora. 2002. **Panduan Riset Perilaku Konsumen**. Surabaya: PustakaUtama.
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," Journal of American Academy of Business, Sep 2004,5, 1/2, 432-438.
- Drs. H.Moh Pabundu Tika. 2006. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, Hani, 2003, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta.
- Husein Umar. 2007. **Desain Penelitian SDM dan Perilaku Karyawan, Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005,"**Perilaku Organisasi**", Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.

- Luthans, Fred, 2006, **“Perilaku Organisasi”**, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Lok dan Crawford, 2004, **“The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison”**, The Journal of Management Development, Vol. 23, No. 4, 321-337
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mas’ud, Fuad, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi, Badan Penerbit**, BP-UNDIP, Semarang.
- Nafisah, Durrotun dan Susilo Toto Raharjo. 2006. **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan**. Jurnal Manajemen
- Pratiwi, Riska. 2012. **Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar**. Jurnal Manajemen
- Priyanto, Arif. 2006. **Analisis Hubungan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja karyawan Bagian Tanaman di PT. PN VIII Kebun Cikasungka-Bogor**. Jurnal Manajemen SDM
- Rizal , M. Hanif Al.2012.**“Pengaruh Budaya organisasi Dan Kepuasan kerja Kinerja karyawan”**. Jurnal Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi kesepuluh, PT. Indeks Jakarta.
- Saad, Alyahya Mohammed dan Awadh, Alharbi Mohammad. 2013. **Impact of Organizational on Employee Performance. Journal of International Review Of Management and Business Research. Vol 2**
- Siagian P. Sondang. 2002. **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siagian, S. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Bilson. 2005. **Analisis Multivariat**. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sinaga, Nugraha Prima. 2009. **Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja karyawan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara**. Jurnal Manajemen SDM.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 2001, **Manajemen**, Jilid I, PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Sugiyono.2004. **Metode Penelitian Administrasi(ed.5)**. Bandung : CV. Alfabeta.
- Surya Darma. 2005. **Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya**. Yogyakarta : Pustaka Pelajaran
- Wibowo, Triyoga Agung. 2008. **Analisis Pengaruh Budaya organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap Motivasi**

**Kerja dan Kinerja karyawan (Studi pada kantor unti Cabang BRI Pattimura Semarang).** Jurnal Manajemen.

Youssaf, I dan Hussain, T. 2011. **Organizational Culture and Employees Satisfaction : A Study In Private Secto Of Pakistan.** Journal of Quality and Technology Management. Volume VIII