



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

*Terakreditasi A*

*SK BAN –PT NO: 3100/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/S/V/2020*

**Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja**  
**Pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga**

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Sidang Jenjang Sarjana  
Program Studi Ilmu Administrasi Publik

Oleh

Defanka Ribka Sutejo

2017310051

Bandung

2021



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

*Terakreditasi A*

*SK BAN –PT NO: 3100/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/S/V/2020*

**Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja**  
**Pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga**

Skripsi

Oleh

Defanka Ribka Sutejo

2017310051

Pembimbing

Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si.

Bandung

2021

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jurusan Ilmu Administrasi Publik  
Program Studi Ilmu Administrasi Publik



**Tanda Pengesahan Skripsi**

Nama : Defanka Ribka Sutejo  
Nomor Pokok : 2017310051  
Judul : Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja  
Pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana  
Pada Selasa, 3 Agustus 2021  
Dan dinyatakan **LULUS**

**Tim Penguji**

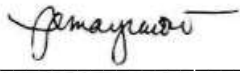
**Ketua sidang merangkap anggota**

Dr. Ulber Silalahi, Drs., M.A.

: 


**Sekretaris**

Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si.

: 

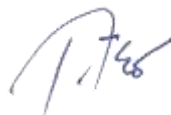
**Anggota**

Tutik Rachmawati, S.I.P., M.A., Ph.D

: 

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo M.Si.

---

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Defanka Ribka Sutejo  
NPM : 2017310051  
Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Judul : Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja  
Pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi tersebut merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat dari pihak lain yang penulis kutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan rasa tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi yang sesuai dengan aturan yang berlaku apabila kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 11 Juli 2021

  
Defanka Ribka Sutejo

## ABSTRAK

Nama : Defanka Ribka Sutejo  
NPM : 2017310051  
Judul : Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga

---

Penelitian ini bertujuan untuk dapat menganalisis hubungan budaya organisasi yang diterapkan saat ini dengan kepuasan kerja pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga. Peneliti meninjau budaya organisasi dengan *Competing Value Framework (CVF)* dimana tipe budaya organisasi ini dibagi menjadi empat budaya, yaitu: *clan, adhocracy, market dan hierarchy*. Peneliti juga mengidentifikasi budaya organisasi dengan 6 dimensi dari *OCAI* yang ditulis oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, yaitu : Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Kepemimpinan Organisasi, Manajemen Pegawai, Perikat Organisasi, Penekanan Strategis, dan Kriteria Keberhasilan. Sedangkan untuk kepuasan kerja, peneliti menggunakan *JSS (Job Satisfaction Survey)* yang ditulis oleh Paul E. Spector dengan 9 dimensi yaitu: *Pay, Promotion, Supervisor, Benefit, Contingent Reward, Operating Procedures, Co-workers, Nature of Work, dan Communication*.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan jenis penelitian desain korelasional yang digunakan untuk hubungan antara kedua variabel. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sensus kepada seluruh pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga. Jumlah pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga sebanyak 48 pegawai dan kusioner yang kembali sebanyak 42 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan berupa kuisisioner dan wawancara kepada 6 pegawai. Analisis data dilakukan dengan menggunakan korelasi *Spearman*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis budaya organisasi yang diterapkan di Bank Mandiri Kc Bandung Braga yaitu budaya adokrasi. Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai dalam kategori sangat tinggi. Analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: Budaya organisasi, Kepuasan kerja

## ABSTRACT

Name : Defanka Ribka Sutejo

Student ID : 2017310051

Title : *Relationship between Organizational Culture and Employee Job Satisfaction at Bank Mandiri Kc Bandung Braga*

---

*This study aims to be able to analyze the relationship of organizational culture that is applied today with job satisfaction of employees of Bank Mandiri Kc Bandung Braga. Researchers review organizational culture with the Competing Value Framework (CVF) where this type of organizational culture is divided into four cultures, namely: clan, adhocracy, market and hierarchy. Researchers also identify organizational culture with 6 dimensions of OCAI written by Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, namely: Dominant Characteristics, Organizational Leadership, Organizational Leadership, Employee Management, Organizational Adhesive, Strategic Emphasis, and Success Criteria. Meanwhile, for job satisfaction, researchers used the JSS (Job Satisfaction Survey) written by Paul E. Spector with 9 dimensions, namely: Pay, Promotion, Supervisor, Benefit, Contingent Reward, Operating Procedures, Co-workers, Nature of Work, and Communication.*

*The research method used is a quantitative approach using the type of correlational design research used for the relationship between the two variables. This study uses census data collection techniques to all employees of Bank Mandiri Kc Bandung Braga. The number of employees at Bank Mandiri Kc Bandung Braga is 48 employees and the returning questionnaires are 42 respondents. Data collection methods used in the form of questionnaires and interviews with 6 employees. Data analysis was performed using Spearman correlation.*

*The results showed that the type of organizational culture that was applied at Bank Mandiri Kc Bandung Braga was the culture of adocracy. The level of employee job satisfaction is in the very high category. Correlation analysis shows that there is a significant relationship between organizational culture and employee job satisfaction.*

*Keywords: Organizational culture, job satisfaction*

## KATA PENGANTAR

Saya ucapkan Puji Syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas kesempatan yang telah diberikan untuk penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja di Bank Mandiri Kc Bandung Braga” sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan meraih gelar sarjana di Universitas Katolik Parahyangan.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan arahan dalam proses penyelesaian skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang terkait, diantaranya yaitu:

1. Kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan kasih karunia akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Kepada kedua orang tua saya Mamah Dwi dan Papah Joko yang selalu mendoakan, memberikan dukungan dan memberikan fasilitas bagi penulis.
3. Ibu Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktunya untuk bimbingan, masukan, dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Terimakasih untuk Pak Dr. Pius Sugeng Prasetyo selaku Dekan FISIP
5. Terimakasih kepada Ibu Indraswari, Ph.D. sebagai ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik
6. Terimakasih kepada Mas Trisno Sakti Herwanto, S.IP.,MPA. Selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Publik

7. Terimakasih kepada Ibu Susana Ani Berliyanti, Dra.,M.Si. selaku dosen wali penulis
8. Untuk Ka Defanya dan Ka Defina selaku kakak kandung penulis, terimakasih sudah memberikan motivasi kepada penulis untuk penyelesaian skripsi ini.
9. Terimakasih kepada Bank Mandiri Kc Bandung Braga yang telah bersedia dijadikan sebagai objek penelitian.
10. Terimakasih kepada teman-teman kuliah saya di UNPAR Administrasi Publik untuk Rossa, Gabriella, Jessica, Cornelia, Salsabilla, Angelina, Hanna, Meilyn, Nadiza yang telah menemani penulis dari semester 4 hingga hari ini.
11. Terimakasih juga kepada Yoan Nikhita Lontoh yang telah menjadi teman saya selama di UNPAR terimakasih sekali untuk kesetiaan pertemanan ini dan telah mendengarkan keluh kesah penulis sukses terus buat kamu.
12. Terimakasih kepada Arianro juga yang telah menemani penulis dari semester 3 dan telah mendengarkan keluh kesah penulis setiap hari.
13. Terimakasih kepada Ka Ribka telah bersedia membantu penulis untuk membereskan skripsi ini dengan tepat waktu.
14. Terimakasih kepada Santo, Eldo, Toga, Nino, Tebby, Mika, Rafiqi, Darius, Tian yang telah menemani penulis untuk mendengarkan keluh kesah di UNPAR.



15. Terimakasih kepada teman-teman Medkrev ada Abieza, Gillbert, Ka Ary, Ka Rezaki, dan Ka Adib telah mengajari bagaimana membuat poster dan buku.
16. Terimakasih kepada Inten, Risyah yang sudah menemani penulis pada semester pertama.
17. Terimakasih kepada teman-teman SMA yaitu BANANA yang sudah membantu penulis juga untuk membereskan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan di dalam skripsi ini. Sehingga, penulis menerima kritik dan saran positif dari pembaca. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi siapaun yang membaca

Bandung 11 Juli 2021

Penulis,

Defanka Ribka Sutejo

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>V</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>VIII</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>XI</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>XII</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 LATAR BELAKANG .....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH .....	10
1.3 TUJUAN PENELITIAN .....	11
1.4 MANFAAT PENELITIAN .....	11
1.5 SISTEMATIKA PENULISAN.....	12
<b>BAB II .....</b>	<b>14</b>
<b>KERANGKA TEORI .....</b>	<b>14</b>
2.1 BUDAYA ORGANISASI .....	14
2.1.1 <i>Definisi Budaya Organisasi</i> .....	14
2.1.2 <i>Karakteristik Budaya Organisasi</i> .....	16
2.2 TIPE BUDAYA ORGANISASI .....	17
2.2.1 <i>Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi</i> .....	19
2.2.2 <i>Karakteristik dan Tipe Budaya Organisasi</i> .....	23
2.3 KEPUASAN KERJA .....	26
2.3.1 <i>Pengertian Kepuasan Kerja</i> .....	26
2.3.2 <i>Dimensi Kepuasan Kerja</i> .....	26
2.4 HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA .....	32
2.5 HIPOTESIS .....	35
2.6 MODEL PENELITIAN .....	36
2.7 PENELITIAN TERDAHULU .....	37
<b>BAB III.....</b>	<b>39</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 TIPE PENELITIAN .....	39
3.2 LOKASI PENELITIAN .....	40
3.3 POPULASI .....	40
3.4 PENGUKURAN DAN INSTRUMEN PENELITIAN.....	41
3.4.1 <i>Operasional Variabel</i> .....	41

3.4.2 Instrumen Penelitian .....	54
3.4.3 Skala Pengukuran .....	55
3.4.4 Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	57
3.5 PENGUMPULAN DATA .....	63
3.6 ANALISIS DATA.....	65
<b>BAB IV .....</b>	<b>71</b>
<b>GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>71</b>
4.1 SEJARAH BANK MANDIRI.....	71
4.2 PROFIL BANK MANDIRI.....	73
4.3 VISI DAN MISI BANK MANDIRI.....	73
4.3.1 Visi Bank Mandiri .....	73
4.3.2 Misi Bank Mandiri .....	73
4.4 SUSUNAN DAN STRUKTUR ORGANISASI BANK MANDIRI KC BANDUNG BRAGA .....	74
4.4.1 Susunan Organisasi Bank Mandiri Kc Bandung Braga .....	74
4.4.2 Struktur Organisasi Bank Mandiri Kc Bandung Braga.....	75
<b>BAB V.....</b>	<b>76</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>76</b>
5.1 CIRI BIOGRAFI RESPONDEN.....	76
5.1.1 Jenis Kelamin.....	76
5.1.2 Usia .....	77
5.1.3 Status.....	78
5.1.4 Pendidikan Terakhir .....	78
5.1.5 Bagian .....	79
5.1.6 Masa Kerja.....	80
5.2 TIPE BUDAYA ORGANISASI DI BANK MANDIRI KC BANDUNG BRAGA .....	81
5.2.1 Hasil Penelitian Terkait dengan Tipe Budaya Organisasi .....	81
5.3 KEPUASAN KERJA DI BANK MANDIRI KC BRAGA .....	96
5.3.1 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi Upah .....	96
5.3.2 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi Promotion .....	100
5.3.3 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi Supervision .....	103
5.3.4 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi Benefits .....	107
5.3.5 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi Contingent Reward. ....	111
5.3.6 Distribusi Frekuensi Kerja Dimensi Operating Procedures .....	114
5.3.7 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi Coworkers.....	118
5.3.8 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi Nature Of Work.....	122
5.3.9 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi Communication.....	125
5.4 HASIL PENELITIAN TENTANG HUBUNGAN ANTARA TIPE BUDAYA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI BANK MANDIRI KC BANDUNG BRAGA .....	128
5.4.1 Pembahasan Mengenai Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga .....	133
<b>BAB VI.....</b>	<b>135</b>

<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>135</b>
6.1 KESIMPULAN .....	135
6.2 SARAN.....	136
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>138</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Empat Tipe Budaya Organisasi .....	19
Gambar 3.2 Lembar Kerja Penilaian OCAI .....	64
Gambar 5.3 Hubungan antara Budaya Organisasi (Saat ini) dengan Kepuasan Kerja .....	127

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Karakteristik dan Tipe Budaya Organisasi .....	22
Tabel 3.2 Ukuran Koefisien Derajat Hubungan .....	66
Tabel 5.3 Skor OCAI .....	80
Tabel 5.4 Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Karakteristik Dominan .....	82
Tabel 5.5 Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Kepemimpinan Organisasi .....	84
Tabel 5.6 Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Manajemen Karyawan .....	86
Tabel 5.7 Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Perikat Organisasi .....	88
Tabel 5.8 Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Penekanan Strategis .....	90
Tabel 5.9 Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Kriteria Sukses .....	92
Tabel 5.10 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi Upah .....	94
Tabel 5.11 Kategori Kepuasan Kerja Dimensi <i>Pay</i> .....	96
Tabel 5.12 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi <i>Promotion</i> .....	98
Tabel 5.13 Kategori Kepuasan Kerja Dimensi <i>Promotion</i> .....	100
Tabel 5.14 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi <i>Supervision</i> .....	102
Tabel 5.15 Kategori Kepuasan Kerja Dimensi <i>Supervision</i> .....	103
Tabel 5.16 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi <i>Benefits</i> .....	105
Tabel 5.17 Kategori Kepuasan Kerja Dimensi <i>Benefits</i> .....	107
Tabel 5.18 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi <i>Contingent Reward</i> .....	109
Tabel 5.19 Kategori Kepuasan Kerja Dimensi <i>Contingent Reward</i> .....	111
Tabel 5.20 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi <i>Operating</i>	

<i>Procedures</i> .....	113
Tabel 5.21 Kategori Kepuasan Kerja Dimensi <i>Operating Procedures</i> .....	115
Tabel 5.22 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi <i>Coworkers</i> .....	117
Tabel 5.23 Kategori Kepuasan Kerja Dimensi <i>Coworkers</i> .....	118
Tabel 5.24 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi <i>Nature of Work</i> ....	120
Tabel 5.25 Kategori Kepuasan Kerja Dimensi <i>Nature of Work</i> .....	121
Tabel 5.26 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Dimensi <i>Communication</i> ...	123
Tabel 5.27 Kategori Kepuasan Kerja Dimensi <i>Communication</i> .....	124
Tabel 5.28 Ukuran Koefisien Derajat Hubungan .....	127
Tabel 5.29 Hubungan antara Tipe Budaya Organisasi (Saat ini) dengan Kepuasan Kerja .....	130
Tabel 5.30 Ukuran Koefisien Derajat Hubungan .....	132

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Budaya Organisasi telah didefinisikan dengan beberapa cara yang berbeda. Budaya organisasi didefinisikan dari yang paling dasar dapat diartikan sebagai nilai dan keyakinan bersama anggota untuk memahami peran mereka dalam norma organisasi.<sup>1</sup> Budaya dalam studi organisasi mengungkapkan bahwa konsep budaya mengacu pada nilai-nilai yang diterima begitu saja, asumsi yang mendasari, harapan dan definisi yang menjadi ciri organisasi dan organisasi mereka<sup>2</sup>. Selain itu budaya adalah kualitas organisasi yang dikembangkan secara sosial yang kapasitasnya sebagai tongkat sosial yang mengikat organisasi bersama-sama<sup>3</sup>. Cameron dan Quinn mengatakan bahwa dalam setiap budaya umumnya tercermin dalam bahasa symbol, aturan, dan perasaan etnosentris yang unik<sup>4</sup>. Budaya organisasi juga diceritakan oleh apa yang dihargai, gaya kepemimpinan yang dominan, bahasa dan symbol, prosedur dan rutinitas, dan definisi sukses yang membuat organisasi menjadi unik. Dalam organisasi subunit seperti departemen

---

<sup>1</sup> Luthans, Fred, *International Management Culture, Strategy, and Behavior*, pg 185

<sup>2</sup> Cameron, Kim S., dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework* hlm 18

<sup>3</sup> Ibid, hlm 18

<sup>4</sup> Ibid, hlm 21



fungsional, kelompok produk, tingkat hierarki, atau bahkan tim juga dapat mencerminkan budaya unik mereka sendiri<sup>5</sup>.

Cameron menganjurkan pendekatan budaya organisasi untuk mendiagnosis, mengubah budaya dan meningkatkan kinerja<sup>6</sup>. Dalam pendekatan terdapat empat jenis budaya organisasi yaitu *Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy*. Dari keempat jenis budaya organisasi tersebut dapat diidentifikasi dengan 6 dimensi sebagai dasar *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)*. OCAI merupakan instrument yang paling sering digunakan untuk menilai budaya organisasi di dunia saat ini. Cameron & Quinn juga mengatakan bahwa tidak hanya menjadi penilaian yang akurat dari budaya organisasi tetapi hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan keberhasilan kepemimpinan, kualitas dan kerja tim, efektivitas organisasi, kepuasan kerja dan hidup<sup>7</sup>. Dalam budaya klan juga dikatakan bahwa kriteria efektivitas yang paling dihargai adalah kohesi, tingkat moral dan kepuasan karyawan yang tinggi, pengembangan sumber daya manusia dan kerja tim<sup>8</sup>. Dengan demikian dapat diketahui bahwa adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai.

Stephen P Robbins and Timothy A. Judge adalah perasaan positif tentang pekerjaannya, sedangkan orang dengan kepuasan yang rendah memiliki perasaan yang negatif<sup>9</sup>. Kepuasan kerja merupakan variabel sikap adalah sejauh mana individu menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan

---

<sup>5</sup> Ibid, hlm 22

<sup>6</sup> Ibid, hlm 24

<sup>7</sup> Ibid, hlm 27

<sup>8</sup> Ibid, hlm 55

<sup>9</sup> Robbins P Stephen and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 7 th Edition, pg 116*

mereka. Pemenuhan pekerjaan dari sudut pandang pemenuhan kebutuhan seperti apakah pekerjaan memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan atas apa yang diberikan pekerjaan, seperti kompensasi<sup>10</sup>. Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai perasaan global tentang pekerjaan atau sebagai konstelasi sikap yang terkait tentang berbagai aspek atau segi pekerjaan. Pendekatan umum ini digunakan untuk menentukan efek dari orang yang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka<sup>11</sup>. Budaya organisasi dapat secara signifikan berhubungan dengan perasaan seseorang dalam organisasi dan sejauh mana individu puas dengan pekerjaan dalam organisasi<sup>12</sup>.

Bank Mandiri merupakan sebuah perusahaan perbankan yang dikendalikan oleh BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Bank Mandiri terus berinovasi dan menjadi salah satu fokus utama adalah pengelolaan sumber daya manusia, dimana saat ini lebih dari separuh pegawai Bank Mandiri merupakan usia milenial. Bank Mandiri menyadari bahwa waktu para pegawai dalam satu hari banyak dihabiskan untuk bekerja. Maka dari itu perusahaan berupaya untuk memberikan kenyamanan bekerja kepada seluruh pegawai<sup>13</sup>. Dilihat dari fokus utama Bank Mandiri dalam hal pegawai yang seperti ini, maka dapat berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai.

---

<sup>10</sup> Spector E. Paul, *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes, and Consequences, The Nature of Job Satisfaction* hlm 2

<sup>11</sup> Ibid, hlm 2

<sup>12</sup> Lovas Ladislav, *Relationship of Organizational Cultute and Job Satisfaction in The Public Sector*, hlm 215

<sup>13</sup> Lauresius Marshall, "Begini cara Bank Mandiri membuat Karyawan Milenial Betah di Kantor" <https://keuangan.kontan.co.id/news/begini-cara-bank-mandiri-membuat-karyawan-milenial-betah-nqantor> diakses pada tanggal 12 Juli 2021.

Berdasarkan wawancara yang terjadi di Bank Mandiri Kc Bandung Braga, terdapat indikasi pada jenis budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai, hal ini didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada 6 orang pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga.

Budaya organisasi dapat diukur dengan 6 dimensi yang terdapat pada OCAI (*Organizational Cultural Assesment Instrument*). Dari keenam dimensi tersebut yaitu: Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Manajemen Karyawan, Perikat Organisasi, Penekanan Strategis, dan Kriteria Keberhasilan. Terdapat informasi yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan 6 orang pegawai Bank Mandiri yang diuraikan sebagai berikut:

1. Karakteristik Dominan : karakteristik yang dimiliki seorang pegawai untuk menjelaskan budaya organisasi. Jawaban dari salah satu pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga sebagai berikut :

*“Kalau di Bank Mandiri Kc Bandung Braga, organisasi disini lebih terstruktur, dengan terstruktur ini membuat kita lebih paham apa yang harus dikerjakan. Harapan kedepannya jika organisasi sangat struktur maka memudahkan mencapai target dan kinerja yang baik”<sup>14</sup>*

2. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi dalam penjelasan ini memberikan bawahannya agar terbuka satu sama lain, dan harus jujur. Jika

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan CSO (L,32 Tahun) tanggal 25 Januari 2021

dijelaskan oleh salah satu pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga sebagai berikut:

*“ Kepemimpinan organisasi yang diterapkan sebagai contoh yang efisiensi dalam berkoordinasi, perorganisasian, atau dalam kelancaran mencapai suatu tujuan. Harapan kedepannya kepemimpinan dalam organisasi semakin efisiensi dan kompak. ”<sup>15</sup>*

### 3. Manajemen Karyawan

Manajemen karyawan yang didapatkan dalam Bank Mandiri dengan memberikan target kepada karyawan. Jika dijelaskan oleh salah satu pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga sebagai berikut:

*“ Manajemen karyawan di Bank Mandiri sih kerja sama satu sama lain. Harapannya semua target karyawan tercapai tidak hanya kerja sama satu sama lain<sup>16</sup>*

### 4. Perikat Organisasi

Perekat organisasi dalam Bank Mandiri melakukan suatu hal yang menyenangkan secara bersamaan. Jika dijelaskan oleh salah satu pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga sebagai berikut :

*“ Perekat organisasi di Mandiri itu adalah kesetiaan dan saling percaya untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan kerjaan dengan*

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan BOM (P,40 Tahun) tanggal 25 Januari 2021

<sup>16</sup> Wawancara dengan Customer Service (P, 42 Tahun) tanggal 25 Januari 2021

*tepat. Harapan saya, dengan adanya perekat organisasi kita semakin unggul dalam melayani customer ”<sup>17</sup>*

#### 5. Penekanan Strategis

Penekanan strategis disini setiap sisi pegawai di Bank Mandiri punya penekanan nya masing-masing. Jika dijelaskan oleh salah satu pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga sebagai berikut :

*“Penekanan strategi disini menekankan tindakan dan prestasi yang kompetitif untuk mencapai target dan unggul di pasar. Harapannya dengan adanya penekanan strategis, para karyawan bisa menang di pasar ”<sup>18</sup>*

#### 6. Kriteria Keberhasilan

Kriteria keberhasilan Bank Mandiri dengan cara pencapaian target disetiap target yang diberikan kepada masing-masing pegawai. Jika dijelaskan oleh salah satu pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga sebagai berikut :

*“Kriteria keberhasilan di Bank Mandiri tergolong banyak aku kasih beberapa contoh, contohnya kesuksesan atau pengembangan sumber daya manusia, pencapaian yang melebihi target. Harapan saya untuk kedepannya supaya Bank Mandiri semua karyawan dapat berkomitmen dalam mencapai kesuksesan yaitu pencapaian melebihi target. ”<sup>19</sup>*

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Teller (L, 29 Tahun) tanggal 25 Januari 2021

<sup>18</sup> Wawancara dengan Customer Service Officer (L, 31 Tahun) tanggal 25 Januari 2021

<sup>19</sup> Wawancara dengan Customer Service (P, 39 Tahun) tanggal 25 Januari 2021

Kepuasan kerja pegawai dapat diukur dengan 9 aspek pekerjaan yang di tulis Paul E. Spector yaitu Upah, Promosi, Pengawas, Manfaat, Contingent Rewards, Prosedur Pelaksanaan, Rekan Kerja, Sifat Pekerjaan, dan Komunikasi. Kepuasan kerja pegawai berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 6 orang pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga sebagai berikut:

1. Upah

Upah dalam Bank Mandiri sesuai dan puas dengan upah yang diberikan. Jika dijelaskan oleh salah satu pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga :

*“kalau sejauh ini terkait dengan upah masih memenuhi standard dari mulai insentif sampai dengan lewat jam operasional, saya merasa puas dengan gaji yang di dapat untuk sekarang”<sup>20</sup>*

2. Promosi

Promosi diberikan kepada pegawai kontrak menjadi pegawai tetap. Salah satu pegawai mengatakan seperti berikut:

*“promosi dalam Bank Mandiri Kc Bandung Braga, dari pegawai kontrak bisa menjadi pegawai tetap jika dapat rekomendasi dari kepala cabang”<sup>21</sup>*

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan Consumer Loan (L, 29 Tahun) tanggal 25 Januari 2021

<sup>21</sup> Wawancara dengan Branch Manager (P, 40 Tahun) tanggal 25 Januari 2021

### 3. Pengawasan

Pengawasan yang diberikan Bank Mandiri Kc Bandung Braga memberikan kepuasan.

*“karyawan sudah merasa nyaman karena udah ada SOP (Standard Operating Procedure) nya sendiri, terus suka pengawasan yang ramah dan memperhatikan karyawannya”<sup>22</sup>*

### 4. Manfaat

*“manfaat yang kita miliki sudah memenuhi dengan standar yang diberikan Bank Mandiri, seperti saya manfaat yang saya terima dapet tunjangan*

### 5. Contingent Rewards

*“tunjangan yang diberikan sama Bank Mandiri beda beda sih pegawai tetap dan kria, paling kalau tunjangan ada asuransi Kesehatan in health, dana pension, jamsostek, dan BPJS Kesehatan di cover nya sampe anak ketiga,*

### 6. Prosedur Pelaksanaan

*“saya kalau misalnya ada kunjungan ke nasabah diluar kantor saya izin dulu ke supervisor dengan tujuan yang jelas, dan kerjaan saya yang di kantor di cover sama teman saya atau di pending sore, kalau saya tujuan jelas dan emang mau ke nasabah pasti di izinin.*

---

<sup>22</sup> Wawancara dengan Pelaksana (L, 29 Tahun) tanggal 25 Januari 2021

## 7. Rekan Kerja

Rekan dalam Bank Mandiri Kc Bandung Braga memberikan kolaborasi yang positif.

Salah satu pegawai mengatakan seperti berikut:

*“rekan kerja menurut saya terkadang di satu sisi sebagai kolaborasi dalam mencapai target, terkadang satu sisi pun menjadi kompetisi dengan rekan kerja, tapi sejauh ini saya merasa puas dengan rekan kerja yang sekarang”<sup>23</sup>*

## 8. Sifat Pekerjaan

*“dalam melakukan pekerjaan saya sangat senang karena saya butuh mba, kalau engga butuh mah saya dirumah aja”*

## 9. Komunikasi

*“komunikasi sangat baik karena setiap dari kita pun udah ada kerjanya masing-masing, dan dilandasi oleh SOP yang berlaku maka setiap karyawan akan berkomunikasi dengan baik dan saling memudahkan dalam pekerjaan.*

Berdasarkan hasil wawancara dari 6 orang pegawai yang bekerja di Bank Mandiri Kc Bandung Braga, dapat disimpulkan bahwa pegawai dengan pekerjaan yang mereka jalani sekarang.

Kebaruan dari penelitian ini salah satunya terletak pada lokus. Hal ini dikarenakan belum ditemukannya penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan judul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Customer Service Officer (L, 31 Tahun) tanggal 25 Januari 2021



Pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga”. Peneliti memilih lokus tersebut karena ingin mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai yang berada dalam Bank Mandiri Kc Bandung Braga.

Kebaruan kedua terdapat pada perhitungan antara variabel x dan variabel y, disini penulis menggunakan uji korelasi Spearman, seperti biasanya jika uji korelasi Spearman rata-rata menggunakan data ordinal-ordinal. Disini peneliti menggunakan data interval dan data ordinal, sehingga ini masih jarang terjadi di beberapa penelitian. Maka dari itu kebaruan dari peneliti yang kedua terdapat pada perhitungan.

Dengan adanya budaya organisasi penulis ingin meneliti hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai di Bank Mandiri Kc Bandung Braga maka dari itu penulis mengambil judul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja di Bank Mandiri Kc Bandung Braga”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Budaya organisasi dalam sebuah perusahaan pasti berbeda-beda, budaya perusahaan yang dimiliki oleh organisasi akan berhubungan dengan kepuasan, kinerja dan harapan ke depannya oleh para pegawai kepada sebuah organisasi. Maka dari itu rumusan masalah yang akan penulis tulis sebagai berikut :

1. Apakah jenis budaya organisasi yang sedang diterapkan dalam Bank Mandiri Kc Bandung Braga dan harapan apa yang pegawai inginkan untuk budaya organisasi sekarang?

2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai Bank Mandiri Kc Bandung Braga berdasarkan dimensi kepuasan kerja menurut *Job Satisfaction Survey* (JSS)?
3. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja di Bank Mandiri Kc Bandung Braga?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dilihat dari rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang penulis teliti sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apa jenis budaya yang diterapkan di dalam Bank Mandiri Kc Bandung Braga dan seperti apa yang diharapkan.
2. Untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja pegawai berdasarkan dimensi kepuasan kerja menurut *Job Satisfaction Survey* (JSS).
3. Untuk mengetahui ada atau tidak hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja di Bank Mandiri Kc Bandung Braga.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Penulis mendapatkan wawasan dan pengetahuan baru dari penelitian ini dalam bidang budaya organisasi yang menggunakan OCAI dan kepuasan kerja pegawai.

2. Manfaat untuk perusahaan yaitu untuk dapat memberikan saran sebagai bahan pertimbangan kepada perusahaan terkait budaya organisasi yang telah diterapkan dengan yang diharapkan oleh pegawai.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan secara singkat tentang penelitian ini, dapat dilihat sebagai berikut:

#### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab I menjelaskan pentingnya budaya organisasi bagi kepuasan kerja sehingga perlu diteliti lebih lanjut. Rumusan masalah yang tertulis diatas yang menjadikan pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian, dan terdapat manfaat yang menjelaskan kepentingan teoritis dan praktis dari penelitian ini. Selanjutnya yang terakhir sistematika penelitian yang menjelaskan secara singkat dari setiap sub bab.

#### **BAB II: KERANGKA TEORI**

Dalam bab II menjelaskan serangkaian teori yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Bab II diawali dengan menjelaskan teori budaya organisasi hingga ke teori kepuasan kerja pegawai dan pada bab II dituliskan juga penelitian terdahulu, yang berguna untuk menjadi pedoman dalam menganalisis penelitian ini.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab III menjelaskan bagaimana variabel yang dipakai dalam penelitian ini seperti populasi, pengukuran dan instrument penelitian, operasional variabel hingga reliabilitas dan validitas instrument.

### **BAB IV: GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

Bab IV menguraikan tentang organisasi yang diteliti, visi dan misi, sejarah singkat tentang organisasi, susunan dan struktur organisasi yang berada di Bank Mandiri Kc Bandung Braga.

### **BAB V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab V menguraikan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan, bab V ini diuraikan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab VI berisi kesimpulan yang merupakan jawaban singkat dari pertanyaan penelitian dan bab VI memberikan saran untuk Bank Mandiri Kc Bandung Braga.