

TESIS

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap
Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian
Cabang Kendari di Kota Kendari**

ZAKARIA BANGKA' PATIUNG

A012202043



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

TESIS

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap
Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian
Cabang Kendari di Kota Kendari**

ZAKARIA BANGKA' PATIUNG

A012202043



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. PEGADAIAN
CABANG KENDARI DI KOTA KENDARI**

disusun dan diajukan oleh :

**ZAKARIA BANGKA' PATIUNG
A012202043**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
01 Desember 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

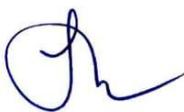
Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. N. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si
Nip. 19580722 198601 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : ZAKARIA BANGKA' PATIUNG
Nim : A012202043
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari**, adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 1 Desember 2023

Yang Menyatakan,



ZAKARIA BANGKA' PATIUNG

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat, hikmat dan karunia-Nya kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari”, yang merupakan syarat dalam rangka menyelesaikan studi untuk menempuh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Segala usaha dan upaya telah penulis lakukan untuk menyelesaikan tesis ini sebaik mungkin, namun penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan campur tangan dari berbagai pihak yang telah memberikan masukan-masukan yang berharga, serta informasi guna kelengkapan penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, penulis bersyukur dan mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah ikut berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini;

1. Kepada orang tuaku yang tercinta, Ayahanda Samuel Karre dan Ibunda Maria Bangka'. Terima kasih dan penghargaan sedalam-dalamnya kepada kedua orang tuaku tercinta yang telah melahirkan, mengasuh, dan mendidik penulis dengan rasa penuh cinta dan kasih sayang serta doa dan pengorbanannya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan Ketua dalam menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan selaku sekretaris Pembimbing dalam menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM dan Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si selaku pembimbing serta Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si, Ibu Dr. Wahda, SE.,M.Pd., M.Si, dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si. selaku penanggap, yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini dengan memberikan saran dan masukan bagi penulis.

5. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis;
6. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
7. Seluruh sahabat yang telah memberikan bantuan dan mendoakan dalam proses penelitian ini hingga dititik ini.
8. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.
9. Ucapan terima kasihku kepada pemimpin dan karyawan kantor PT. Pegadaian Cabang Kendari yang telah memberikan kesempatan untuk meneliti di kantor PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari.
10. Para responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan.

Makassar, 2023
Penulis,

Zakaria Bangka' Patiung

ABSTRAK

ZAKARIA BANGKA' PATIUNG. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari* (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Maat Pono).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada PT Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari. Jenis penelitian ini kuantitatif. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur path dengan aplikasinya program SPSS untuk melihat pengaruh masing-masing variabel. Populasi berjumlah 33 orang karena jumlah populasi sedikit maka pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh yaitu 33 orang juga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai p untuk setiap variabel lebih besar dari 0,05 maka variabel budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.



ABSTRACT

ZAKARIA BANGKA' PATIUNG. *The Influence of Organizational Culture and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance at PT Pegadaian Kendari Branch in Kendari City* (supervised by Syamsu Alam and Maat Pono)

The research aims to investigate the impact of the organizational culture and compensation on the job satisfaction and employees' performance in PT Pegadaian Kendari Branch in Kendari City. The research employed the qualitative research method, and the path analysis as the analytical method. The SPSS program was utilized to assess the influence of each variable. The study encompassed the populations of 33 people. Since the populations were small, the saturated sampling technique was employed, resulting in the sample size of 33 people. The findings of this research reveal that the P value for each variable exceeds 0.05. Consequently, the organizational culture and welfare variables exhibit the positive and significant influence on employees' performance through the job satisfaction.

Key words: organizational culture, compensation, job satisfaction, employee's performance



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Hasil Penelitian.....	11
1.5 Sistematika Penuulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Kajian Teori.....	14
2.2 Penelitian Terdahulu.....	26
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL.....	30
3.1 Kerangka Konseptual.....	30
3.2 Hipotesis Penelitian.....	31
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN.....	32
4.1 Jenis dan Rancangan Penelitian.....	32
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	32
4.3 Jenis dan Sumber Data.....	33
4.4 Populasi dan Sampel.....	33
4.5 Pengukuran Variabel dan Indikator Penelitian.....	34
4.6 Teknik Analisis Data.....	36
4.7 Pengujian Hipotesis.....	36
4.8 Defenisi Operasional.....	39
BAB V HASIL PENELITIAN.....	41
5.1 Gambaran Objek Penelitian.....	41
5.2 Deskripsi Data.....	43
5.3 Deskripsi Hasil Penelitian.....	46
5.4 Analisis Deskripsi Responden.....	50
5.5 Analisis Jalur.....	69
BAB VI PEMBAHASAN.....	77
6.1 Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.....	77
6.2 Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.....	78
6.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.....	80
6.4 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.....	81
6.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.....	82
6.6 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi	83
6.7 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.....	84

BAB VII PENUTUP.....	86
7.1 Kesimpulan.....	86
7.2 Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini, setiap organisasi atau perusahaan yang berbentuk swasta maupun pemerintah, tentunya memiliki tujuan yang baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang hendak dicapai melalui aktivitas yang dilakukannya. Untuk mencapai tujuan sebuah organisasi diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Istilah sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi yang saling bekerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasinya.

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki suatu organisasi oleh karena itu, agar sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang maksimal diperlukan perlakuan yang adil dan memuaskan pada sumber daya manusia yang bekerja pada organisasi tersebut. Sumber daya manusia adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan.

Nawawi (2003) menempatkan konsep SDM dalam dua bagian: Makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia secara makro adalah semua orang Sebagai penduduk atau warga negara dari negara mana pun, atau dalam batas wilayah Individu tertentu yang telah mencapai usia kerja, baik Saya belum menemukan pekerjaan (pekerjaan). Definisi SDM Sederhananya dalam mikro

adalah staf, juru tulis, juru tulis, pekerja, Bekerja dll yang merupakan orang-orang yang bekerja dalam sebuah organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa SDM adalah orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi di berbagai level, baik level pimpinan atau top manajer, midle manajer maupun staf atau karyawan termasuk di dalamnya investor atau pemodal. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang beriebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan dan individu. Jika orang-orang di perusahaan tidak berjalan dengan baik, perusahaan akan kesulitan mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan harus sadar, setia, patuh, disiplin, dan bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dilakukan dan diselesaikan. Budaya orgasasi sebaiknya oleh oleh perusahaan termasuk instansi pemerintah agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan.

Kinerja karyawan yang optimal adalah gambaran dari sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja ini mencerminkan keberhasilan dari diri seseorang. Menurut Huda (2019:1) dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, budaya oganisasi juga menjadi hal yang cukup penting. Fungsi dari budaya organisasi yaitu sebagai pemersatu komponen organisasi, ikut menjadi penentu identitas,

stimulan energi, pendorong serta dapat digunakan sebagai pedoman oleh setiap orang didalam organisasi. Budaya organisasi merupakan instrumen pemersatu yang menjadikan orang yang ada didalamnya semakin menyatu, sehingga menjadi energi positif dan menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Leadership (kepemimpinan) dan budaya organisasi keduanya mempunyai hubungan erat. Setiap pemimpin mempunyai karakteristik kepemimpinan yang berbeda, maka terbentuklah budaya organisasi tersebut. Dapat diumpamakan seperti dua sisi mata uang yang mempunyai nilai yang sama.

Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai diyakini. Norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati (Darsono, 2010).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Robbins (2007) mengungkapkan kekuatan budaya perusahaan akan memberikan manfaat pada beberapa hal yaitu untuk pengurangan turn over pekerja, meningkatkan konsistensi perilaku, dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Manfaat lain yang bisa diambil dari kekuatan budaya organisasi budaya organisasi akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai, mengurangi ketidakpastian, dan membawa kesuksesan.

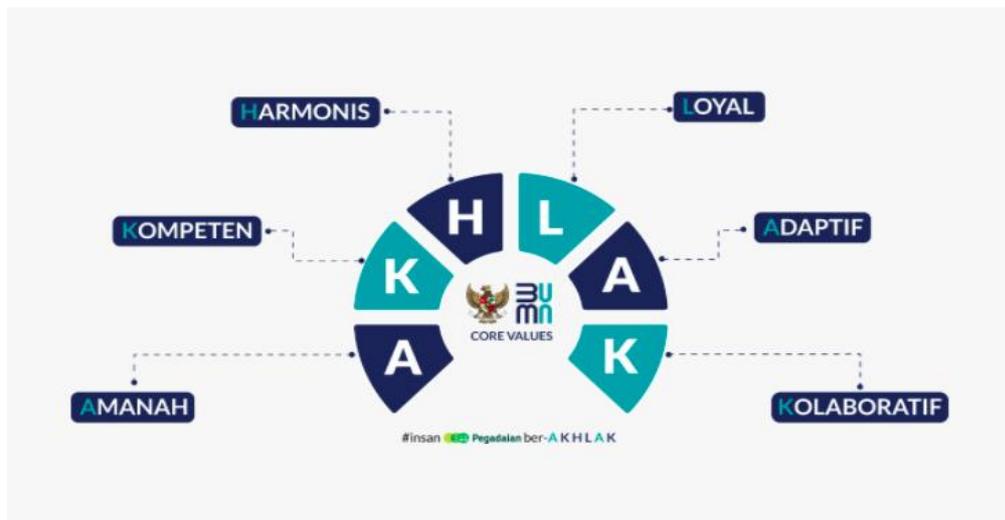
Menurut Lund (2003) kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa

kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, kenaikan jabatan, kinerja atasan, lingkungan kerja dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya.

Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator yaitu sikap atasan, hubungan rekan kerja, sistem kompensasi, sistem karir, dan lingkungan kerja. Berdasarkan analisis data statistik membuktikan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka pegawai akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Apabila perusahaan senantiasa melaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja, sikap atasan yang selalu memotivasi, serta lingkungan kerja fisik yang kondusif akan mengakinatkan pegawai menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Dampaknya adalah, pegawai akan bekerja dengan sebaik-baiknya dan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai tersebut tinggi.

Objek penelitian ini dilakukan pada pegawai PT. Pegadaian Kota Kendari merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berstatus perusahaan yang melakukan bisnis sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 31/POJK.05/2016 dan Sampai dengan Agustus 2020 PT Pegadaian telah mempunyai outlet sebanyak 4.100 yang tersebar di seluruh Indonesia. Dalam menjalankan kebijakan yang diambil kantor pusat, kantor regional berperan sebagai penggerak kebijakan yang diambil untuk diterapkan di wilayah masing-masing. Produk dan layanan Pegadaian juga dapat diakses di lebih 11.000 agen. Pegadaian juga telah mengembangkan layanan secara elektronik dengan aplikasi Pegadaian Digital yang dapat diunduh di Playstore atau App Store.

Sejak 1 Juli 2020, seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia memiliki nilai dasar yang seragam. Nilai dasar atau *core values* ini adalah AKHLAK, akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. AKHLAK ditetapkan sebagai nilai dasar yang wajib dipegang seluruh BUMN dalam menjalankan bisnis dan berkegiatan setiap hari, serta diharap menjadi panduan berperilaku para pekerja baik di kantor, rumah, dan lingkungannya. Kewajiban ini diberikan karena pemerintah ingin proses transformasi BUMN dilakukan menyeluruh hingga ke tiap sumber daya manusia (SDM) di dalamnya. Hanya saja nilai-nilai budaya organisasi yang di PT Pegadaian ada belum seluruhnya dijalankan oleh pegawai. Hal ini diantaranya dapat dilihat dari kurangnya kesadaran karyawan terhadap kedisiplinan jam kerja, sehingga budaya organisasi yang kuat masih perlu mendapat pembuktian. Terlebih penerapan budaya AKHLAK ini masih baru diterapkan di seluruh BUMN Indonesia sejak tahun 2020.



Gambar 1.1 Budaya AKHLAK

Pada PT Pegadaian kota Kendari menerapkan sistem pengukuran penilaian kerja dengan bentuk *Key Performance Indicator* (KPI) dimana bentuk penilaian ini

sangat berkaitan dengan tujuan perusahaan. Key Performance Indicators (KPI) merupakan alat bantu atau instrument manajemen agar suatu kegiatan atau proses dapat diikuti, dikendalikan (bila menyimpang, dapat dikenali untuk dikoreksi), dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode KPI. KPI membandingkan apa yang telah dibuat dengan apa yang telah ditetapkan. Implementasi yang berhasil akan tergantung pada pelaksanaan strategi pemeliharaan yang baik sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (Ramadian, 2012). Berikut merupakan Key Performance Indicator (KPI) pada PT. Pegadaian Cabang Kendari di Tahun 2020:

Tabel 1.1 KPI PT Pegadaian Cabang Kendari 2020

PERSPEKTIF/KOMPONEN KPI	BOBOT	SATUAN	TARGET (BULANAN)	TARGET (TAHUN 2020)	REALISASI	NILAI KPI (BULANAN)	NILAI KPI (TAHUN 2020)	
I Keuangan dan Pasar								
1	OSL Rata-rata	40	Rp	103.745.677.324	103.745.677.324	106.578.047.595	41,09	41,09
2	Non-Performing Loan (NPL)	10	%	1,95	1,95	2,32	8,41	8,41
3	Laba Usaha	5	Rp	16.580.039.651	16.580.039.651	16.734.107.517	5,05	5,05
4	Kontribusi Omset Channel Non-Outlet (BPO Dan Agen)	10	Rp	14.424.923.595	14.424.923.595	29.393.739.600	12	12
	Jumlah	65					66,55	66,55
II Fokus Pelanggan								
5	Pencapaian Jumlah Nasabah	10	Jumlah	20.941	20.941	21.979	10,5	10,5
6	User dan Transaksi PDS							
	User PDS	02.05	Jumlah	2.037	2.037	2.309	2,83	2,83
	Transaksi PDS	02.05	Jumlah	2.037	2.037	2.635	3	3
7	Jumlah Nasabah Tabungan Emas	5	Jumlah	6.349	6.349	7.910	6	6
	Jumlah	20					22,33	22,33
III Efektifitas Produk dan Proses								
8	Cashless Transaction dan Fee Based Income							
	Cashless Transaction	5	Jumlah	1.497	1.497	1.806	6	6
	Fee Based Income	5	Rp	80.318.585	80.318.585	72.750.118	4,53	4,53
	Jumlah	10					10,53	10,53
IV Kepemimpinan Tata Kelola dan Tanggungjawab Kemasyarakatan								
9	Realisasi PKBL							
	Penyaluran PK	5	Rp	124.000.000	124.000.000	149.513.000	6	6
	Jumlah	5					6	6
	Total	100					105,41	105,41

Sumber: Data PT Pegadaian, 2022

Pada tabel 1.2 dalam empat tahun terakhir menunjukkan pertumbuhan kinerja yang setiap tahunnya mengalami pertumbuhan yang dinamis. Salah satu indikator KPI PT Pegadaian Cabang Kendari yaitu jumlah nasabah. Tabel dibawah menunjukkan angka jumlah nasabah yang makin meningkat di tiap tahunnya tetapi dari angka KPI tidak menunjukkan hal yang sama.

Tabel 1.2 Tingkat Pertumbuhan Kinerja PT Pegadaian

TAHUN	KPI	Jumlah Nasabah
2017	98	12680
2018	97	13745
2019	111,13	18048
2020	105,41	21979

Sumber: Data PT Pegadaian, 2022

PT Pegadaian dalam dua tahun terakhir sudah mulai menerapkan AKHLAK sebagai nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam kehidupan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari bagian Divisi Sumber Daya Manusia bahwa terdapat beberapa indikasi masalah yang terjadi didalam organisasi. Adapun beberapa indikasi tersebut yaitu dituntutnya pegawai memiliki skill untuk beradaptasi dengan teknologi sehingga mampu bersaing dengan kecepatan teknologi yang semakin maju yang merupakan bagian dari butir adaptif. Fenomena yang terjadi saat ini di PT Pegadaian yaitu AKHLAK dianggap sebagai tantangan karena pegawai harus belajar lagi beradaptasi dengan hal baru, belum meratanya edukasi AKHLAK di setiap divisi, dan kesadaran untuk mengeluarkan ide-ide baru sebagai alternatif menyelesaikan pekerjaan.

kenyamanan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal, salah satu upaya yang dapat ditempuh organisasi untuk mencapai kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi.

Kompensasi adalah elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) yang mencerminkan gaji, tunjangan, insentif, dan manfaat yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi bukan hanya alat untuk memperoleh dan mempertahankan bakat terbaik, tetapi juga memainkan peran kunci dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, motivasi, dan kinerja mereka. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana kompensasi memengaruhi karyawan serta masalah yang mungkin muncul dalam pengelolaannya sangat penting.

Menurut informasi dari kepegawaian ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi mereka sering muncul sebagai masalah yang signifikan. Karyawan yang merasa bahwa kompensasi mereka tidak sebanding dengan kontribusi dan tanggung jawab mereka cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja dan motivasi. Ini dapat mengarah pada karyawan yang kurang termotivasi dan potensi turnover yang tinggi. Selain itu, ketidaksetaraan dalam kompensasi, terutama dalam hal pembayaran yang berbeda untuk posisi yang serupa, dapat menciptakan ketidakadilan dalam organisasi. Ini sering muncul dalam perusahaan besar dengan berbagai tingkat hierarki atau di antara berbagai divisi. Hal ini bisa menyebabkan konflik di antara karyawan dan menurunkan kepuasan kerja.

Menurut Asmayana dkk (2018), pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir karena pandangan-pandangan

karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang sangat khas dalam industry, tetapi pada dasarnya adanya dugaan, ketidakadilan, dalam memberikan upah atau gaji, merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan sangat rendah dari karyawan itu sendiri.

Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan derajat ketidakhadiran dan peraturan pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa pegawai yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan perselisihan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan pegawai.

Penelitian ini mencoba menganalisis hal-hal yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Adapun beberapa faktor yang dinilai yaitu budaya organisasi, motivasi dan kompensasi. Berdasarkan fenomena di atas dapat dipahami betapa pentingnya budaya dalam sebuah organisasi, maka dari itu peneliti tertarik meneliti “ Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Pegawai dan Kinerja Pegawai di PT Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang penelitian yang telah disampaikan di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari ?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan paparan diatas, maka model penelitian yang dibangun diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian yang secara spesifik bertujuan untuk mengetahui:

1. Menguji pengaruh budaya organisai terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari
2. Menguji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari
3. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari
4. Menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari

5. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari
6. Menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari
7. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Cabang Kendari di Kota Kendari

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan beberapa kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan juga kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan bukti empiris terkait pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi untuk mengembangkan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada perusahaan BUMN.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Diharapkan bahwa penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan terkait dalam menyusun kebijakan dan menentukan sebuah sistem pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

1.5 Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum tentang isi penulisan skripsi ini, maka penulis menyusunnya dalam enam bab, dan setiap babnya akan terdiri dari beberapa sub bab, kemudian antara bab yang satu dengan yang lainnya akan saling berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah dan fenomena penelitian, rumusna masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dan hasil penelitian terdahulu.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas tentang rancangan penelitian, varibael penelitian, populasi dan sampling, teknik analisis data, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan model analisis yang digunakan oleh peneliti

4. BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang hasil penelitian dari analisis data berdasarkan pengujian model penelitian yang telah ditentukan.

5. BAB V PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang hasil dari analisis data berdasarkan pengujian model dengan menggunakan model analisis data panel dan analisis jalur.

6. BAB VI KESIMPULAN

Bab ini membahas mengenai kesimpulan dan saran berdasarkan hasil dari analisis pembahasan dari penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu cabang dari ilmu manajemen dan telah menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaan sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Husaini Abdullah, 2017). Manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat menciptakan hubungan yang jelas antara tujuan organisasi dengan aktivitas manusia yang ada didalam organisasi tersebut. Penelitian telah menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan menerapkan manajemen sumber daya manusia maka semakin efektif dan efisien pula target perusahaan tersebut tercapai. Manajemen sumber daya manusia dapat dilihat sebagai fungsi untuk memenuhi kebutuhan anggota organisasi maupun fungsi memenuhi target pimpinan organisasi artinya bahwa selama pimpinan organisasi tersebut mampu meningkatkan kemampuan anggota, memotivasi anggota, dan mempertahankan komitmen anggota terhadap organisasi maka tujuan organisasi akan tercapai. Secara spesifik, manajemen sumber daya manusia terdiri dari 4 (empat) fungsi dasar antara lain; (1) staffing, (2) training and development, (3) motivation dan (4) maintenance. (DeCenzo & Robbins, 2013).

Perilaku organisasi adalah ilmu yang menyelidiki perilaku individu, kelompok maupun struktur didalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk mendapatkan pengetahuan baru sehingga organisasi dapat bekerja lebih efektif. Saat penerapan manajemen sumber daya tersebut mulai berjalan kemudian perilaku

organisasi dapat diketahui dan dipelajari. Perilaku organisasi secara spesifik menguji perilaku didalam organisasi terkait motivasi kerja, perilaku kepemimpinan dan kekuasaan, komunikasi interpersonal, proses dan struktur organisasi, pengembangan sikap/tata perilaku, perubahan sistem, konflik dan negosiasi dan desain pekerjaan (Robbins & Judge, 2013).

2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan (Zeuch, 2016). Menurut (Kiruja, 2013) kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, dimana kemampuan terdiri dari keterampilan, pelatihan dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan tugas dan motivasi digambarkan sebagai kekuatan batin yang mendorong individu untuk bertindak terhadap sesuatu.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006):

1. Kualitas yaitu kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Peningkatan kinerja harus terus diupayakan meskipun tidak mudah. (Hasibuan, 2008) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Kinerja merupakan hasil kemampuan individu karyawan yang diukur dengan berdasarkan sistem yang dianut dalam sebuah perusahaan.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan, yakni gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Kepuasan Kerja mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008). Pandangan atau persepsi individu-individu yang bervariasi dalam lingkungan organisasi membuat mereka merasakan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Hal itu, dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sikap seorang individu berhubungan dengan pernyataan evaluatif baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Sejalan dengan hal tersebut, dikemukakan oleh Wexley and Gary (2005) bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap

terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam.

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966) dalam As'ad (2003) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan Job Descriptive Index (JDI) (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini mejadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

2. Gaji

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

5. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Budaya organisasi juga diartikan sebagai satu wujud asumsi yang dimiliki, diterima secara implisit oleh suatu kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan (Kreitner & Kinicki, 2007). Selain itu menurut (Luthans, 2012), Budaya organisasi adalah

sebuah pemahaman, prediksi dan pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi.

Hofstede (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004:20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait
2. Budaya organisasi merupakan refleksi sejalan dari organisasi yang bersangkutan
3. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan
4. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut
5. Budaya organisasi sulit diubah

Pegadaian merupakan salah satu BUMN yang proaktif dan berkomitmen menerapkan nilai AKHLAK. Nilai-nilai tersebut yang digagas oleh Menteri BUMN Erick Thohir dan telah ditetapkan sebagai pedoman budaya kerja seluruh BUMN dibawah naungan Kementerian BUMN sebagaimana tertuang dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor : SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020. AKHLAK adalah pedoman dalam berbudaya kerja yang dibangun oleh Kementerian BUMN dalam rangka mensejahterakan masyarakat dengan tujuan umum untuk kepentingan bangsa dan negara, serta mempunyai tujuan khusus untuk kepentingan perusahaan itu sendiri

Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara terdiri dari:

1. Amanah

Definisi: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Panduan perilaku:

- a) Memenuhi janji dan komitmen.
- b) Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
- c) Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

2. Kompeten

Definisi: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Panduan perilaku:

- a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
- b. Membantu orang lain belajar.
- c. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

3. Harmonis

Definisi: Saling peduli dan menghargai perbedaan. Panduan perilaku:

- a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
- b. Suka menolong orang lain.
- c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

4. Loyal

Definisi: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara. Panduan perilaku:

- a. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara.

- b. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
- c. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

5. Adaptif

Definisi: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Panduan perilaku:

- a. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
- b. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
- c. Bertindak proaktif.

6. Kolaboratif

Definisi: Membangun kerja sama yang sinergis. Panduan perilaku:

- a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
- b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
- c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

2.1 4 Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2007). Adapun menurut Leklikwati (2005) kompensasi dapat diartikan sebagai, "Sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka". Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena

pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.. Jadi dapat disimpulkan kompensasi adalah semua imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atas jasa atau hasil kerjanya pada sebuah organisasi/ perusahaan dimana imbalan tersebut dapat berupa uang ataupun barang, baik langsung ataupun tidak langsung.

Kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok yaitu kompensasi dalam bentuk finansial dan kompensasi dalam bentuk non finansial. Menurut Panggabean (2004), kompensasi finansial merupakan kompensasi yang bersifat langsung yang diterima oleh karyawan terdiri dari gaji, tunjangan, dan insentif. Gaji adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Menurut Sutrisno (2007), kompensasi non finansial adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan. Kompensasi non finansial diberikan oleh perusahaan sebagai usaha dari perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi non finansial bisa berupa pujian dari pimpinan, fasilitas yang diberikan perusahaan, lingkungan kerja perusahaan.

Apabila dalam pemberian kompensasi yang berupa kompensasi finansial dan nonfinansial tidak disalurkan/diberikan secara tepat, maka perusahaan bisa kehilangan para karyawannya dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan penggantinya. Bahkan para karyawan juga akan merasa tidak puas terhadap perusahaan, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan sehingga dapat menurunkan kualitas kinerja karyawan tersebut (Haris, 2011). Oleh karena itu maka diperlukan suatu pemberian kompensasi yang

sesuai, dimana ukuran sesuai yang dimaksud adalah kompensasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi diberikan bertujuan untuk memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja, disiplin saat bekerja, membantu menciptakan kesadaran bersama diantara para karyawan, dan mampu mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan perusahaan.

Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut (Notoatmodjo, 2009):

a. Produktivitas

Perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.

b. Kemampuan Untuk Membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (*ability to pay*).

c. Kesiediaan Untuk Membayar

Kesediaan untuk membayar akan (*willingness to pay*) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.

d. Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi.

e. Organisasi Karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.

f. Berbagai Peraturan dan Perundang- Undangan

Dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

Menurut Notoatmodjo (2009), pemberian kompensasi memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menghargai prestasi karyawan
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan

Diperlukan kompensasi dasar dalam mempertahankan karyawan dengan standar hidup yang layak, namun kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran yang berwujud mengenai nilai individu bagi perusahaan. Kompensasi yang diberikan menjadi fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya (Murty dan Hudiwinarsih, 2012). Kompensasi menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi kompensasi dibandingkan dengan yang lain, kompensasi juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada

karyawan juga sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja (Mangkunegara, 2008).

Menurut Umar (2005), untuk menentukan kompensasi terdapat indikator-indikator yang perlu diperhatikan yaitu sebagai berikut:

- a. Gaji imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai (karyawan), yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.
- b. Insentif penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.
- c. Bonus pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.
- d. Upah pembayaran yang diberikan kepada karyawan dengan lamanya jam kerja.
- e. Premi sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma/sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan diatas pembayaran normal.
- f. Pengobatan pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.
- g. Asuransi penanggulangan resiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis memahami beragam teori dan hasil penelitian yang dihasilkan sehingga dalam penyusunan penelitian ini penulis

berusaha untuk mengasah penelitian ini. Dari penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Berikut Tabel 2.1 merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Melina Taurisa & Intan (2012) Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan	(X) Budaya Organisasi (Y1) Kepuasan kerja (Y2) Kinerja Karyawan	Pengukuran terhadap konstruk eksogen dan endogen diuji menggunakan analisis faktor konfirmatori, dan hasilnya menunjukkan bahwa uji kelayakan full model berada dalam rentang nilai yang diharapkan.	(1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Safar Uddin, 2021, and Pengaruh	(X) Core Value	Jenis penelitian ini adalah asosiatif dengan pendekatan	Nilai sig. dari keluaran SPSS adalah 0,000 berarti <

	<p>Pelatihan Internalisasi “Core Value AKHLAK BUMN” Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.</p>	<p>AKHLAK BUMN (Y) Motivasi Kerja</p>	<p>kuantitatif untuk penjelasannya, alat bantu analisis yang dipakai adalah program SPSS versi 21.</p>	<p>0,05 maka dapat dikatakan terjadi pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan pelatihan core value akhlak bumn terhadap motivasi kerja karyawan.</p>
3	<p>Widijaya and Noverianto, 2021, Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan</p>	<p>(X) Budaya Perusahaan (Y) Kinerja Perusahaan</p>	<p>Sampel penelitian ini berjumlah 111 responden dari total 17 perusahaan BUMN yang terdaftar di Batam.</p>	<p>Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah kerjasama tim, kepemimpinan, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil yang berbeda terdapat pada nilai yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan</p>
4	<p>Dito & LATARUVA (2010) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. SLAMET LANGGENG PURBALINGGA dengan motivasi kerja sebagai variable intervening</p>	<p>(X1) Motivasi (X2) Kompensasi (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>Analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji model, analisis regresi linier dan intervening</p>	<p>Berdasarkan uji-t yang dilakukan dan hasil analisis regresi linier 1 di atas dapat diketahui bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dan berdasarkan hasil dua analisis regresi linier di atas dapat dilakukan uji mediasi (intervening) sehingga diketahui</p>

				bahwa varibel motivasi mampu menjadi variabel intervening oleh karena perhitungan standardized coefficients untuk pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja.
5	Muhammad Kusasi, 2012 , PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, EFIKASI DIRI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI KANWIL KEMENTERIA N AGAMA PROVINSI KALTIM	(X1) Budaya Organisasi (X2) Efikasi Diri (Y1) Kepuasan Kerja (Y2) Motivasi Kerja	Penelitian ini menggunakan metode survey dan teknis analisa data menggunakan analisis jalur (path analysis).	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara efikasi diri, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan.
6	Chairul Anam, 2021 THE EFFECT OF "AKHLAK" ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTI	(X1) Budaya Organisasi (Y1) Kepuasan Kerja (Y2) Kinerja Pegawai	Data yang digunakan diambil dari pegawai organik RS Semen Gresik sebanyak 101 orang, dengan teknik proporsional sampling. Pengumpulan data dengan kuesioner online. Pengolahan data menggunakan	Hasil penelitian menemukan bahwa variabel budaya organisasi Akhlak berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

	ON AS INTERVENING VARIABLE AT SEMEN GRESIK HOSPITAL		analisis part SPSS versi 25 for windows.	
7	MIQDAD ABDILLAH, 2021, BUDAYA ORGANISASI AKHLAK DALAM PENERAPAN PUBLIC RELATION	(X1) Budaya Organisasi (Y) Publik Relation	Penelitian ini menggunakan metode studi lapangan selama 3 bulan langsung di lokasi penelitian.	PT Perkebunan Nusantara IX yang menanamkan nilai – nilai budaya perusahaan AKHLAK dimana menjadi core value setiap pegawai di perusahaan. Nilainilai tersebut semakin menjadi optimal dengan bentuk komunikasi two-way simmetris yang di terapkan Public relations perusahaan di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan
8	Muzaki, ilham, 2021, Pengaruh islamic leadership terhadap kinerja dimediasi oleh budaya organisasi: Studi kasus pada PT. Pos Indonesia KPRK Kota Malang	(X) Islamic leadership (Y1) Kinerja (Y2) Budaya Organisasi	Penelitian ini merupakan Penelitian eksplanatori (explanatory research) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode dalam pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Sampling Jenuh dimana sampel yang diambil merupakan seluruh jumlah populasi yang ada.	Berdasarkan dari hasil analisis data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami (Islamic leadership) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan Islami (Islamic leadership) terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia KPRK Kota Malang.