

# TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
PT.BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk  
CABANG SIDRAP**

Disusun dan diajukan oleh:

**AWALUDDIN**

**A012181028**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# TESIS

***EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPENSATION ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION  
PT. BANK BRI (PERSERO) Tbk BRANCH OF SIDRAP***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh:

**AWALUDDIN**

**A012181028**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG SIDRAP

disusun dan diajukan oleh :

**AWALUDDIN**  
**A012181028**

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 **02 FEBRUARI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si  
Nip. 19620616 198702 2 001



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

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



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



Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

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

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Awaluddin  
Nim : A012181028  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Sidrap**

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, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Awaluddin

## PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT.Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Sidrap” dengan penuh ketercapaian kainnya. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S-2 pada program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenaan dengan penulisan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. **Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A** sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan **Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM** sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar Beserta Para Staf pengelola yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

3. **Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si** sebagai Pembimbing 1 dan **Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si.** sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukan.
4. **Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si, Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si.** dan **Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim SE., M.Si** sebagai peguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih yang tiada henti kepada kedua Orang tua Penulis, **Bapak H. Misbahuddin** dan **Ibu Hj. Nurul Huda** yang selalu mendoakan, menasehati, memotivasi dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
6. Terima Kasih juga kepada seluruh pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Makassar yang telah membantu, memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
8. Buat para teman-teman Seperjuangan Program Magister manajemen PascaSarjana Kelas A1 angkatan 44 tahun 2018 Universitas Hananuddin Makassar, terkhusus kepada Saudara Muhammad Arif Rahmat, SE., MM yang selalu membantu, memberikan kritik dan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik semoga ilmunya bermanfaat dan menjadi amal jariyah sebagai penolong di hari kemudian.
9. Terima kasih kepada seluruh sahabat-sahabat.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat,

batuan dan dorongan, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya, mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja, diucapkan maupun tidak. Semoga Tuhan yang Maha Esa melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 10 Agustus 2020

Awaluddin

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mengetahui budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, mengetahui budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai, mengetahui budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Teknik analisis data menggunakan metode analisis jalur. Populasi adalah seluruh pegawai di Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap yakni 95 orang responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh tidak signifikan pada kompensasi terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh kompensasi yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Terdapat pengaruh negative dan tidak signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

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

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan Penelitian .....	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	10
1.6 Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.2 Budaya Organisasi.....	15
2.2.1 Pengertian Organisasi .....	15
2.2.2 Pengertian Budaya .....	15
2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi .....	16
2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi.....	17
2.2.5 Fungsi Budaya Organisasi.....	19
2.2.6 Indikator Budaya Organisasi.....	22

2.3 Kompensasi.....	22
2.3.1 Pengertian Kompensasi .....	22
2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.....	25
2.3.3 Jenis-jenis Kompensasi.....	26
2.3.4 Tujuan Pemberian Kompensasi.....	28
2.3.5 Asas-asas Pemberian Kompensasi .....	32
2.3.6 Indikator Penilaian Kompensasi.....	33
2.4 Kepuasan Kerja .....	34
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	34
2.4.2 Teori Kepuasan Kerja.....	35
2.4.3 Jenis-jenis Kepuasan Kerja .....	37
2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	38
2.5 Kinerja Pegawai.....	40
2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai .....	40
2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	42
2.5.3 Indikator Kinerja Pegawai .....	43
2.5.4 Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai .....	45
2.6 Penelitian Terdahulu.....	46
<b>BAB III KERANGKA FIKIR DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>51</b>
3.1 Kerangka Fikir.....	51
3.2 Hipotesis.....	51
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
4.1 Rancangan Penelitian.....	53
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	54
4.3 Populasi dan Sampel.....	54
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	55
4.5 Teknik Pengumpulan Data.....	56
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	57
a. Variabel Eksogen.....	57
b. Variabel Endogen .....	57
4.7 Definisi Operasional.....	58
4.8 Instrumen Penelitian .....	59

4.9 Teknis Analisis Data .....	61
4.10 Metode Analisis Jalur Path .....	62
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>63</b>
5.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	63
5.1.1 Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia .....	63
5.1.2 Struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia .....	68
5.1.3 Tugas dan Wewenang .....	71
5.1.4 Karakteristik Responden.....	76
5.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	77
5.3 Hasil Penelitian.....	84
5.4 Pengujian Hipotesis.....	94
5.5 Pembahasan .....	98
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>106</b>
6.1 Kesimpulan.....	106
6.2 Saran.....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>112</b>

## DAFTAR TABEL

1.1 Sikap Perilaku Insan BRI .....	3
1.2 Penyaluran Kredit .....	6
2.1 Penelitian Terdahulu .....	46
4.1 Definisi Operasional.....	58
4.2 Bobot Kuisisioner .....	60
5.1 Tugas dan Wewenang .....	71
5.2 Karakteristik Responden.....	76
5.3 Kategori Range Skor.....	78
5.4 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	79
5.5 Deskripsi Variabel Kompensasi.....	81
5.6 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	83
5.7 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai .....	84
5.8 Uji Validitas Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan dan Kinerja Pegawai.....	86
5.9 Cronbach's Alpha.....	87
5.10 Koefisien Determinasi Model .....	89
5.11 Koefisien jalur Model .....	89
5.12 Koefisien Determinasi Model .....	90
5.13 Koefisien jalur Model .....	90
5.14 Tidak Langsung X1 ke Y2 Melalui Y1 Menggunakan Sobel Test .....	93
5.15 Tidak Langsung X2 ke Y2 Melalui Y1 Menggunakan Sobel Test .....	94
5.16 Pengaruh Tidak Langsung.....	95

## DAFTAR GAMBAR

3.1 Kerangka Fikir.....	51
5.1 Struktur Organisasi Kantor Cabang BRI Sidrap .....	70
5.2 Jalur Hubungan Variabel .....	88
5.3 Analisis Jalur Model .....	90
5.4 Analisis Jalur Model .....	91
5.5 Jalur Model Akhir .....	95

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di organisasi tersebut, karena tujuan organisasi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap organisasi.

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai

hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu organisasi yang dikenal memiliki pegawai yang tingkat kedisiplinan dan kinerja yang tinggi, Bank ini juga merupakan bank terbesar di Indonesia yang didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja tanggal 16 Desember 1895. Bank BRI sebagai bank komersial menawarkan jasa-jasa bisnis terpadu dengan nilai, kualitas, kenyamanan dan keamanan terbaik bagi nasabah individu maupun korporasi. Melalui inovasinya untuk mendukung pertumbuhan Bank BRI yang dinamis melalui inovasi yang tiada henti baik dalam produk maupun layanan, Bank BRI memosisikan dirinya sebagai *Universal Banking* yang menawarkan beragam produk dan layanan prima kepada para nasabahnya. Salah satu misi Bank BRI yaitu sumber daya manusia yang professional dan memiliki budaya berbasis kinerja (*performances-driven culture*) dalam artian persepsi tentang nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang mempengaruhi budaya dalam organisasi itu.

Budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para

anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian dari organisasi tersebut. Nimran (2016:134)

Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada. Purwanto (2016: 51)

Peran budaya dalam mempengaruhi pegawai tampaknya makin penting di tempat kerja saat ini, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua pegawai diarahkan kearah yang sama, budaya meningkatkan komitmen organisasional dan konsistensi perilaku pegawai. Robbins (2010:726)

Perilaku nilai budaya yang tercermin pada pegawai BRIa menjadi pedoman bagi seluruh pegawai, hal ini nampaknya sudah diterapkan kepada seluruh pegawai BRI seperti halnya di salah satu cabang BRI di kabupaten Sidrap sudah menerapkan suasana yang hangat selama bekerja yakni selalu menjunjung tinggi sikap insan BRI sebagai berikut:

Tabel 1.1 Sikap Perilaku Insan BRI

<b>NO</b>	<b>SIKAP PERILAKU INSAN BRI</b>
1	Jujur, Dapat Dipercaya dan Taat Pada Aturan
2	Selalu Menjaga Kehormatan Nama Baik Pribadi dan Perusahaan
3	Handal,Pruden, Disiplin dan Bertanggung Jawab
4	Berorientasi kepada Masa Depan
5	Sebagai Panutan dan Berjiwa Besar
6	Tegas dalam Menindaklanjuti Adanya Penyimpangan
7	Memberikan Pelayanan Terbaik dengan Tetap Memperhatikan Kepentingan Perusahaan
8	Terampil, Ramah dan Senang Melayani
9	Memperlakukan Pekerjaan Secara Terbuka, Adil dan Saling Menghargai

10	Mengembangkan Sikap Kerjasama dalam Menciptakan Sinergi untuk Kepentingan Perusahaan
----	--

Sumber: [www.bri.co.id/tentang-bri](http://www.bri.co.id/tentang-bri).

Maju dan berkembangnya suatu organisasi selain ditentukan oleh budaya organisasi juga didukung oleh pemberian kompensasi yang baik dari perusahaan. Ada dua faktor yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yaitu pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti uang asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemilik perusahaan. Kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai hubungan dari kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Simamora (2005: 540).

Menurut Dessler (2009: 82) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung ( dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan). Ganjaran nonfinansial seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasikan yaitu ganjaran-ganjaran berupa pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

Kompensasi ini dimaksud sebagai balas jasa atau reward perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan. Torang (2013:73) mengemukakan kompensasi dapat

didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Kompensasi merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu.

Menurut Nur (2013:739) seseorang akan merasa kepuasan (*satisfaction*) jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi, sebaliknya apabila terdapat perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan, maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan membuat karyawan menjadi semakin setia kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Maharjan (2012:45), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Astuti (2014:373) kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam mengambil pekerjaan dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.. Dalam penelitian Furnham.*et al.* (2009: 57) menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti jumlah tahun, masa kerja, dan waktu bekerja penuh dapat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Ismail (2015: 62) dijelaskan adanya penurunan kinerja yang signifikan yang terdiri dari kegiatan ekspansi penyaluran kredit yang besar-besaran tanpa adanya standarisasi analisis calon debitur dan pengawasan yang tidak maksimal oleh bank, lemahnya kemampuan bank mendeteksi kemungkinan timbulnya kredit bermasalah. Komposisi kredit yang diberikan berdasarkan kolektibilitas kurang lancar pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Sidrap sebesar 671.277.614 di tahun 2011, 1.162.751.466 di tahun 2012 dan 1.289.976.032 di tahun 2013. Sedangkan kolektibilitas kredit macet pada tahun 2011 sebesar 1.223.803.667, di tahun 2012 sebesar 1.470.409.523 dan di tahun 2013 sebesar 1.488.328.324. Berdasarkan data tersebut, kita bisa menyimpulkan bahwa nasabah yang dalam kategori kurang lancar maupun nasabah yang dalam kategori macet mengalami peningkatan tiap tahunnya tentu ini tidak terlepas dari kinerja pegawai yang tidak memperhatikan kendala-kendala yang menyebabkan kredit nasabah macet dan kurang lancar.

Tabel 1.2 Penyaluran Kredit BRI Cabang Sidrap Tahun 2016-2018

Tahun	Aset (Rp. Miliar)	Pertumbuhan (%)
2016	206,7	-
2017	153,2	-26%
2018	204,8	24%

Sumber: BRI Cabang Sidrap

Berdasarkan data tersebut mengemukakan bahwa data penyaluran kredit dari tahun 2016 sebesar 206,7 Miliar sedangkan pada tahun 2017 data penyaluran kredit menurun hingga 153,2 Miliar dengan persentase penurunan sebesar 26% dan pada tahun 2018 kembali mengalami peningkatan meskipun peningkatannya tidak sebesar tahun 2016 yaitu 204,8 Miliar atau pertumbuhan 24%.

Sehubungan dengan fenomena diatas, data penyaluran kredit yang menurun cenderung fluktuatif disebabkan oleh pihak internal bank yang kurang dalam mengontrol keluhan nasabah tentu tidak lepas dari kinerja pegawai bank itu sendiri. Hal ini didukung oleh pendapat Suryajiwangga (2017: 76) yang mengatakan bahwa ketidakpuasan kerja menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan yang tentu dapat berujung pada produktivitas yang rendah. Dari sisi pekerja ketidakpuasan menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak yang positif terhadap karyawan seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Selain itu terdapat beberapa GAP penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja beberapa diantaranya yaitu Uygur dan Kilic Gonca, Nystrom, Fey dan Denison, serta Wulan mengemukakan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lain halnya dalam penelitian Soedjono dan Sudarsono mengemukakan bahwa dalam penelitiannya secara parsial dan langsung budaya organisasi dan kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Melihat uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut secara mendalam dengan mengambil judul penelitian **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap”**

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap?
2. Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap?
4. Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap ?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap?
6. Apakah kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap ?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sidrap?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Pada penelitian ini diharapkan dapat menguji keterkaitan antara kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan variable independen yaitu budaya organisasi dan kompensasi sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
6. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
7. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat digunakan oleh beberapa pihak, khususnya diperuntukkan bagi:

1. Bank BRI Cabang Sidrap

Hasil dari penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat menambah masukan yang bermanfaat bagi BRI Persero Tbk yaitu mengenai peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

2. Teori

Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat dalam menguji atau memverifikasi teori faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

khususnya terhadap budaya organisasi dan kompensasi melalui kepuasan kerja.

### 3. Peneliti

Penelitian ini disamping dapat dipergunakan sebagai salah satu bahan rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya, juga dapat diharapkan dapat membantu menambah pengetahuan dan pengalaman yang berguna bagi peneliti untuk dapat dijadikan sarana dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan khususnya dalam bidang sumber daya manusia dengan kasus-kasus yang nyata terkait kinerja pegawai dalam berorganisasi.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pembatasan masalah dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian, maka batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk cabang Sidrap.
2. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk cabang Sidrap.
3. Penelitian yang dilakukan pada budaya organisasi dan kompensasi sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian tesis.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini akan mengemukakan studi pustaka mengenai teori-teori yang akan mendukung permasalahan antara lain seperti perilaku manajemen sumberdaya manusi, pengertian budaya organisasi serta variable-variabelnya, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi, penelitian terdahulu.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, variable penelitian, jenis- jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian instrument dan teknik analisis data, hipotesis dan kerangka pikir.

### **BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang semua informasi dan gambaran perusahaan yang dijadikan sebagai tempat penelitian, letak geografis, penyebaran kuisoner, identitas responden, tabulasi hasil jawaban responden, deskripsi variable penelitian, uji validitas dan reliabilitas, hasil pengolahan data, pengujian asumsi, pengujian Hipotesis dan pembahasan penelitian.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil meneliti yang telah peneliti lakukan. Juga memuat saran yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak terkait kedepannya untuk penyempurnaan penelitian maupun bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, seperti: finansial, fisik, manusia dan kemampuan teknologi. Hal ini penting untuk diketahui, karena bisa membedakan pengertian yang sama dengan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu administrasi karyawan atau juga manajemen karyawan..

Menurut Samsudin (2005: 22), "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan". Menurut Rivai (2011: 1), "Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian".

Berdasarkan uraian di atas, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di dalam organisasi perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting dan sangat menentukan dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Jadi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada factor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya

manusia, faktor produksi lain tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2012:21), “Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM”. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pnsiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan karyawan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhetian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Organisasi**

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Ketika seorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih efektif. Itulah sebabnya organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Menurut Sobirin (2007:5), organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut Tika (2006:3) organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar.

### **2.2.2 Pengertian Budaya**

Dalimunthe (2009: 17 ) berpendapat budaya (*culture*) berasal dari perkataan latin *colere* yang artinya mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan, terutama mengolah atau bertani. Atau bisa juga diartikan sebagai segala daya dan aktivitas untuk mengolah dan mengubah alam. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Menurut Sobirin (2007:52), budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari

pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat. Sedangkan Moeljono (2003 : 16), budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.

### **2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Dalimunthe (2009: 18)

Tika (2006: 4) berpendapat budaya organisasi ialah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Tunggal (2007 : 2) berpendapat bahwa, budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah.

Menurut Umar (2010:87), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Jadi dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotaanggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

#### **2.2.4. Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2010:10) adalah:

1. Inisiatif Individual

Yaitu Tingkat tanggung jawab, kebebasan atau indepedensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

### 3. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

### 4. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

### 5. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

### 6. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

### 7. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### 8. Identitas

Dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

#### 9. Sistem imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

#### 10. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai atau karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### 11. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

### **2.2.5 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Edison (2016:173), fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut: a) Memberikan nuansa yang membedakan dengan

organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi atau perusahaan di mata publik atau pelanggan. b) Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya. c) Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. d) Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota

Tika (2006:14) dalam bukunya *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi. *Pertama*, sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain. *Kedua*, sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan.

Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya. *Ketiga*, mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif. *Keempat*, sebagai mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama. *Kelima*, sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena

adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru. *Keenam*, membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi. *Ketujuh*, sebagai saran untuk menyelesaikan masalahmasalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. *Kedelapan*, sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, stegmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut. *Kesembilan*, sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku. *Kesepuluh*, sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalahmasalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

## **2.2.6 Indikator Budaya Organisasi**

Untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang konstruktif atau kuat. Adapaun indikator dari budaya organisasi menurut Edison (2016:176 ) yaitu:

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
4. Performa. Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen.

## **2.3 Kompensasi**

### **2.3.1 Pengertian Kompensasi**

Suparyadi (2015:271) menyatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas

kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Hasibuan (2012:118) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Handoko (2007: 155) berpendapat bahwa kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Jackson (2002: 201) menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Hasibuan (2005: 89) mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penjelasan dari kompensasi berupa uang adalah karyawan dibayar dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi berupa barang adalah kompensasi yang dibayarkan dengan barang kepada karyawannya.

Menurut Dessler (2009:82) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan).

Dari beberapa definisi diatas maka dapat dinyatakan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk uang, barang

langsung dan tidak langsung atas kontribusi karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah dilakukan atau kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan. Seorang karyawan menghargai sebuah kerja keras dan akan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan.

Menurut Undang-Undang Kecelakaan Tahun 1974 No.33 Pasal 7 ayat (a) dan (b) upah adalah :

- a. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.
- b. Perumahan, makan, bahan makananan dan pakaian dengan percuma ditaksir menurut harga umum ditempat itu.

Milkovich (2008:29) menyatakan bahwa kompensasi berkenaan dengan segala bentuk balas jasa finansial dan pelayanan yang *tangible* (nyata), serta keuntungan yang diterima karyawan sebagai bagian dari suatu hubungan pekerjaan.

Rivai (2011: 741) mengemukakan bahwa: Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Menurut Dessler (2009: 82) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar

oleh perusahaan). Ganjaran nonfinansial seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasikan yaitu ganjaran-ganjaran berupa pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergensi.

Djati (2003: 37) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi adalah Kepuasan Kerja terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Dessler (2003: 26) mengemukakan bahwa kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipkerjakannya karyawan itu.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan organisasi kepada karyawannya karena telah melakukan kewajiban dengan memenuhi segala tugasnya. Kompensasi dapat berupa finansial maupun non-finansial. Kompensasi berbentuk finansial berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur, atau cuti tetap dibayar, sedangkan dalam bentuk non finansial, berupa tugas menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tuga peluang, pengakuan, lingkungan pekerjaan yang menarik. Anthony (2003: 50).

### **2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan. Menurut Hasibuan (2012:127) bahwa fator-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh dan organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja karyawan

5. Pemerintahan dengan undang-undang dan keppres
6. Biaya hidup
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat kerja

### **2.3.3 Jenis-jenis Kompensasi**

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai (2011:358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a. Kompensasi finansial langsung. Terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung. Terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa,

sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Jackson (2002: 136), berpendapat bahwa pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu

“Kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung”. Kompensasi langsung berupa gaji pokok dan gaji variabel, dan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Gaji Pokok

Kompensasi langsung yang diterima karyawan sebagai kompensasi dasar disebut gaji pokok. Gaji merupakan salah satu hal yang mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja atau mengabdikan secara menyeluruh terhadap perusahaan. Menurut Soemarso (2009:307), “Gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan.” Mulyadi (2008:373), “Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah atau instansi kepada pegawai”. Mardi (2011:107) mengemukakan bahwa “Gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai.”

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa gaji pokok merupakan suatu kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi tersebut diberikan kepada karyawan biasanya dalam kurun waktu selama satu bulan.

Imbalan finansial lain yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah upah. Menurut Soemarso (2009:307), “Upah adalah imbalan

kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengandalkan kekuatan fisik dan biasanya jumlahnya ditetapkan secara harian, satuan atau borongan.” Mulyadi (2008:373) mengemukakan bahwa “Upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh).”

Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, upah adalah kompensasi yang dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja, atau jumlah satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan.

b. Gaji Variabel

Jenis gaji yang lain yang diberikan secara langsung adalah gaji variabel atau biasa disebut bonus atau insentif. Sedangkan untuk eksekutif, pada umumnya mendapatkan imbalan yang sifatnya jangka panjang seperti kepemilikan saham.

c. Tunjangan

Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

### **2.3.4 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Dalam sebuah organisasi setiap kegiatan pasti memiliki tujuan guna mencapai tujuan dari perusahaan, seperti halnya pemberian kompensasi Menurut Rivai (2011:359) tujuan kompensasi yaitu.

1. Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan

permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada. Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
3. Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
5. Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.
6. Mengikuti aturan hukum. Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
7. Memfasilitasi pengertian. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8. Meningkatkan efisiensi administrasi. Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2008:121-122) sebagai berikut :

1. Ikatan kerja sama.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja.

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif.

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi.

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

5. Stabilitas karyawan.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

#### 6. Disiplin.

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

#### 7. Pengaruh serikat buruh.

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh pemerintah.

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Jackson (2002: 36), kompensasi dapat digunakan untuk :

- a. Menarik orang-orang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.
- b. Mempertahankan karyawan yang baik. Jika kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang ingin dipertahankan oleh perusahaan akan merasa puas.
- c. Meraih keunggulan kompetitif. Kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif.
- d. Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan dampaknya adalah meningkatnya kinerja karyawan.

- e. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum.

#### **2.3.4 Asas Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta memperhatikan peraturan-peraturan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian yang sebaik-baiknya supaya kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Asas-asas pemberian kompensasi antara lain :

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan. Porsi adil dalam hal ini tidak harus disamakan antar setiap karyawan.

2. Asas layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas upah minimal pemerintah yang berlaku.

#### **2.3.5 Indikator Penilaian Kompensasi**

Indikator penilaian dari kompensasi menurut Djati (2003: 32) terbagi dalam tiga bentuk yaitu:

1. Kompensasi material

Kompensasi material merupakan kompensasi yang tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan segala bentuk

penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon, dan ruang kantor yang nyaman serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

## 2. Kompensasi sosial

Kompensasi sosial berhubungan dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini antara lain status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompokkelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

## 3. Kompensasi aktivitas

Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukai karyawan dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kekuasaan, pendelegasian wewenang, tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training.

## **2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap karyawan yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan atas hasil kerja yang dihasilkan dari tempat bekerjanya. Kepuasan kerja setiap individu memiliki standar atau ukuran tersendiri karena setiap individu berbeda. Tingkat kepuasan ini tentunya sesuai dengan apa yang sudah karyawan tersebut hasilkan dengan timbal balik dari perusahaan.

Menurut Kinicky (2010: 271), kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Kepuasan kerja dipandang sebagai sesuatu yang relatif, yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku. Robbins (2003:78) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima.” Pangabean (2004: 121) mendefinisikan bahwa “Kepuasan kerja merupakan tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh, atau antara kebutuhan dan penghargaan.”

Menurut Jauvani (2009: 60) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: “Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.”

Berdasarkan uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan keberlangsungan karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan yang merasa mendapatkan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaan serta tidak berusaha mengevaluasi pekerjaan untuk mencari pekerjaan lain, sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya akan cenderung memiliki pikiran untuk keluar, mengevaluasi pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain, serta berkeinginan untuk keluar karena berharap mendapat pekerjaan yang dapat memuaskan. Bagi perusahaan kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diketahui oleh setiap pimpinan. Karena fakta yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi secara luas perilaku dalam organisasi dan berguna bagi kesejahteraan karyawan.

### 2.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja berisi hal yang mencoba mengungkapkan hal yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan teori keadilan, psikologis dan motivasi. Menurut Hidayah (2016: 31-33) teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi 3 macam teori, yaitu :

#### 1. ***Disprepancy Theory (Teori Perbedaan).***

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan yang dirasakan. Dengan demikian orang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan tercapai.

#### 2. ***Equity Theory (Teori Keseimbangan).***

Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah dia akan merasakan adanya ketidakadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun ditempat lain.

#### 3. ***Two Factor Theory (Teori Dua Faktor)***

Teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg yang menyatakan bahwa faktor yang membuat orang merasa puas dan tidak puas ada dua faktor. Faktor tersebut adalah adanya ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaannya sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintance factors*.

Berbeda dengan kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaannya sendiri atau hasil dari pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi atau dinamakan motivators.

#### **4. Value Theory**

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada hasil dimana pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Apabila semakin banyak orang yang menerima hasil pekerjaan dari individu, maka semakin puas dan sebaliknya. Teori ini mendasarkan pada perbedaan aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Apabila semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang.

#### **5. Teori Hierarchy Kebutuhan (*need hierarchy*) dari Abraham Maslow**

Menurut teori ini kebutuhan dan Kepuasan Kerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis yaitu berupa materil maupun non materil (Umar 2008: 214). Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang atau hierarchy, yaitu :

- a. *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis) yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan ini terdiri dari kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan lain sebagainya. Keinginan orang untuk memenuhi kebutuhan ini mengakibatkan orang melakukan kegiatan atau berperilaku lebih giat.
- b. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan) yaitu kebutuhan akan rasa bebas dari ancaman yaitu rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengrah kepada dua bentuk, yaitu: (a) kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan harta ditempat pekerjaan seperti tempat parkir yang aman dan (b) lainnya.

- c. *Affiliation or acceptance needs* (kebutuhan sosial) yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan lingkungannya.
- d. *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan dan prestise) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- e. *Self actualization* (aktualisasi diri) yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan. Ketrampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Dessler (2000: 83)

### 2.4.3 Jenis-jenis Kepuasan Kerja

Menurut Samad (2006: 78), kepuasan kerja dapat dibagi menjadi tiga jenis variasi yaitu *intrinsic*, *extrinsic*, dan *general satisfaction*. Berikut ini merupakan penjelasan ketiga jenis variasi kepuasan kerja tersebut :

#### 1. *Intrinsic Satisfaction*

*Intrinsic satisfaction* mengacu kepada kinerja karyawan, aktualisasi diri, serta rasa keberhasilan, seperti kebebasan berkreasi dalam bekerja dan kejelasan tugas.

#### 2. *Extrinsic Satisfaction*

*Extrinsic satisfaction* merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan.

#### 3. *General Job Satisfaction*

*General Job Satisfaction* merupakan kumpulan rasa Kepuasan Kerja terhadap berbagai jenis pekerjaan yang pernah dikerjakannya.

#### **2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Luthans (2006: 243) mengemukakan dimensi Kepuasan Kerja melalui beberapa aspek, antara lain:

##### **1. Gaji**

Aspek ini mengukur mengenai Kepuasan Kerja atas gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang diberikan perusahaan. Karyawan kadang memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

##### **2. Promosi**

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Karyawan sebuah perusahaan akan melihat apakah perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawannya untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijaksanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi.

##### **3. Atasan**

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seorang karyawan terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberikan pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan.

##### **4. Manfaat Ganda**

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari perusahaan. Tunjangan tambahan yang diberikan kepada karyawan secara adil. Tunjangan tersebut juga dapat berupa keuntungan yang didapatkan perusahaan, dan memang sebaiknya karyawan berhak mendapatkannya.

#### 5. Kondisi Operasional Pekerjaan

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Apabila prosedur yang ada di dalam perusahaan dilakukan secara baik dan adil, maka karyawan akan merasakan kepuasan. Birokrasi dan beban kerja berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja yang mempengaruhi kepuasan individu atau karyawan.

#### 6. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Karyawan menginginkan usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukan untuk kemajuan perusahaannya dihargai dengan semestinya.

#### 7. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja yang berkaitan dengan hubungan antar rekan kerja atau perusahaan. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekan yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan.

#### 8. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Adanya komunikasi yang berjalan lancar dalam suatu perusahaan, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

## 9. Lingkungan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang diberikan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, dll.

## 2.5 Kinerja Pegawai

### 2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Wibowo (2007:7) menyebutkan kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa *kinerja* itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut Bangun (2012: 231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Mangkunegara (2013: 67) kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2008:45) juga mendefinisikan bahwa kinerja dapat menjadi hasil dari seorang individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam satu organisasi.

Wirawan (2009:5) kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energy kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. *Kinerja* adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu *pekerjaan* atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Moehariono (2012:95) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan

dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Abdullah (2013:331) dilihat dari asal katanya, *kinerja* itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simpel *kinerja* adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *kinerja* adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2010: 115) faktor-faktor kinerja terdiri dari factor internal dan eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seorang yang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi dan seorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seorang mempunyai kinerja yang jelek disebabkan orang tersebut mempunyai upaya-upaya memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang dibuat karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang

karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang memperlakukan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan ikhtiar mungkin diharapkan mengambil tindakan hukum, sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/ketrampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar perusahaan. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius dalam cara bawahan tersebut diperlukan. Cara-cara seorang karyawan menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat ditempat kerja.

Dari pemaparan diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal itu merupakan faktor yang muncul dari individu dalam individu itu sendiri, misalnya motivasi kerja, inisiatif individu, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan kinerja perusahaan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan kerja, misalnya mencakup iklim organisasi dan pola hubungan kerja antar karyawan dalam perusahaan tersebut. Dari hasil kesimpulan yang telah dipaparkan peneliti ini akan menjadi alat ukur bagaimana kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Sidrap.

### 2.5.3 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja (Performance Indicators) adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efesiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Mahsun (2006:71) Dari rumusan itu kita dapat memahami bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Moeheriono (2012:108) Dalam perspektif lain indikator kinerja juga didefinisikan sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.
- b. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Moeheriono adalah sebagai berikut:

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (are we doing the right)
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (are we doing things right?)
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen

- d. Ketepatan waktu, Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Indikator dalam kinerja karyawan mengacu pada Mangkunegara (2011:75), yaitu:

1. Dimensi kualitas kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
  - a. Kemampuan
  - b. Keterampilan
  - c. Hasil kerja
2. Kuantitas kerja yang terdiri dari dua indikator :
  - a. Waktu dalam bekerja
  - b. Pencapaian target
3. Kerjasama yang terdiri dari dua indikator :
  - a. Jalinan kerja
  - b. Kekompakan
4. Tanggung jawab
  - a. Hasil kerja
  - b. Mengambil keputusan
5. Inisiatif terdiri dari satu indikator yaitu :
  - a. Kemandirian

#### **2.5.4 Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai**

Sutrisno (2016:184-185) mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja karawan, yaitu:

a. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. dalam konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

b. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak. Pengembangan Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat tejamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

c. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan sacara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah pa saja yang dihadapi para karyawan

dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Tahun	Peneliti	Judul	Tujuan Penelitian	Variabel	Hasil
1	2009	Suliman	Surviving Through the Global Downturn: Employee Motivation and Performance in Healthcare Industry	Menguji variabel demografi, motivasi kerja, kepuasan pegawai, dan kinerja pegawai di sektor balai kesehatan di Timur Tengah.	Motivasi Kerja Kepuasan Pegawai Kinerja Pegawai	Hasil menunjukkan bahwa variabel demografi signifikan berpengaruh pada variabel motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja dan motivasi ditemukan berpengaruh penting untuk memprediksikan kinerja. Dan kepuasan kerja ditemukan signifikan dan terkait positif dengan motivasi kerja.
2	2009	Haryono	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai	Dalam penelitian ini bagaimana hubungan variabel dependen (kinerja) terhadap variabel independen (kompensasi)	Karakteristik Pekerjaan Kompensasi Kinerja Pegawai Motivasi Kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

			Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Batang)			
3	2010	Normansyah	Analisis Pengaruh Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Asahan Kisaran	Penelitian ini untuk mengukur hubungan antara karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Karakteristik Individu Budaya Organisasi Kinerja Pegawai	Karakteristik individu berpengaruh sangat signifikan (high significant) terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dimungkinkan karena tidak adanya penegasan atas budaya organisasi yang berlaku pada obyek penelitian
4	2011	Edi Nugroho	Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor BMKG Stasiun Geofisika Manado	Mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap Kinerja karyawan kantor BMKG	Kompensasi Kinerja Karyawan	Kontribusi pengaruh variabel X (kompensasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan Kantor BMKG Stasiun Geofisika Manado) sebesar 57,76% dan sisanya 42,24% ditentukan oleh variabel lain
5	2011	Febryanti	Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada	Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja PT. Carsurindo	Kompensasi Kinerja Karyawan	Hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0.945 atau 94,5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dependent

			PT. Carsurindo Superintendent, Medan	Superintendent		(kinerja) dapat dijelaskan oleh variabel independent (gaji, insentif dan tunjangan) sebesar 94,5%. Sementara sisanya sebesar 5,5% dijelaskan oleh faktor – faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini
6	2011	Dewi Ratiwi Meiliza	Analisis pengaruh kompensasi tidak langsung dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Bank X Divisi Banking Contact Center Kantor Pusat Jakarta	Menguji hubungan antara kompensasi terhadap Budaya organisasi di devisi banking contact center	Kompensasi Budaya Organisasi Komitmen Organisasi	Dari hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan bahwa sebesar 40,7% variabel kompensasi tidak langsung dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi. Sisanya yaitu sebesar 59,3% kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. misalnya promosi, gaya kepemimpinan, kompensasi langsung, dan lain-lain
7	2015	FX. Suwanto	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Indikator dalam mengukur pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap budaya organisasi	Budaya Organisasi Pengembangan Karier Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Budaya kerja dan pola pengembangan karier berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, selanjutnya budaya kerja dan pola pengembangan karier juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai

8	2016	Didik Purwanto dan Rifdah Abadiyah	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Bank Surabaya	Dalam penelitian ini realisasinya terdapat pada bagaimana cara mengukur budaya organisasi, kompensasi terhadap kepuasan kerja.	Budaya Organisasi  Kompensasi  Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 4. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 5. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.
9	2016	Medi Prakoso	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Art Studio Jakarta Pusat	Salah satu indikator pemberian upah atau kompensasi terhadap kinerja dalam penelitian ini di jelaskan cara mengukur sehingga realisasinya sangat berkaitan erat dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti	Motivasi Kerja  Kompensasi  Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dari hasil regresi $\beta$ sebesar 0,241, dan nilai signifikansi 0,000; dimana signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p=0,000<0,05$ ), dan ( $\Delta R^2$ ) 0,043; (3) motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dari hasil regresi bahwa motivasi kerja ( $\beta=0,187$ ; $p=0,002$ ) dan kompensasi ( $\beta=0,214$ ; $p=0,000$ ).
10	2017	Lidya Palupi Prayitno	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	Mengetahui budaya organisasi pada Perum	Budaya Organisasi  Kinerja Karyawan	Secara simultan, Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh secara

			Karyawan melalui Perilaku Ekstra Peran (Organizational Citizenship Behavior) di Perum Bulog Jl. Suroto Gondokusuman Yogyakarta	Bulog Divisi Regional (Divre) Jalan Suroto Gondokusuman Yogyakarta.	Perilaku Ekstra Peran	signifikan terhadap karyawan. Pada pengamatan yang telah peneliti lakukan menunjukkan bahwa keduanya, yaitu perilaku extra role dan intra role.
11	2017	Veri Arinal	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Komputer Cipta Karya Informatika	Untuk mengetahui hubungan variabel kompensasi dan kepuasan kerja.	Motivasi Kompensasi Kepuasan Kerja	Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.