

TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK MUAMALAT
INDONESIA CABANG MAKASSAR**

***THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPENSATION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE
THROUGH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES IN PT
BANK MUAMALAT INDONESIA MAKASSAR BRANCH***

AISYAH ULFAH IMRAN

A012212023



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK MUAMALAT
INDONESIA CABANG MAKASSAR**

***THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPENSATION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE
THROUGH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES IN PT
BANK MUAMALAT INDONESIA MAKASSAR BRANCH***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelas Magister

disusun dan diajukan oleh

AISYAH ULFAH IMRAN

A012212023



Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA
PT. BANK MUAMALAT CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

AISYAH ULFAH IMRAN
A012212023

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **18 AGUSTUS 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Muh. Idrus Faba, S. E., M. Si.
NIP. 19600403 198609 1 001



Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S. E., M. Si.
NIP. 19560315 199203 2 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Aisyah Ulfah Imran
Nim : A012212023
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT.Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar**

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, 19 Agustus 2023

Yang Menyatakan,



Aisyah Ulfah Imran

PRAKATA

Segala puji milik Allah Subhanahu Wa Ta'ala, Zat yang menjadi sumber semua kearifan dan pemilik ilmu pengetahuan yang tidak bertepi. Berkat limpahan Hidayah dan Inayah serta pancaran Ilmu-Nya lah yang menjadi penuntun dalam proses penyelesaian tesis yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar". Shalawat dan Salam terpatri kepada kekasih Allah, panutan kita Nabi Muhammad Shollallahu Alahi Wasallam beserta keluarganya, sahabat-sahabatnya dan orang-orang yang mengikutinya di jalan kebenaran, beliaulah manusia yang diwahyukan kepadanya ilmu yang suci dari Allah Yang Maha Suci lagi Maha Mengetahui, yang karena kehadirannya manusia bisa menikmati cahaya ilmu hingga ke zaman ini.

Berbagai keterbatasan telah mewarnai proses penulisan karya tulis ilmiah ini, tidak jarang penulis menuai kesulitan dalam mendapatkan referensi maupun praktik kerja dari analisis data dalam penelitian ini. Sebuah keberhasilan dalam penelitian bukanlah keberhasilan seorang peneliti saja, sebab dalam proses penelitian karya tulis ini banyak pihak yang memberikan kontribusi pemikiran, saran, hingga arahan sehingga penelitian ini bisa dirampungkan.

Adapun sesercah kebahagiaan yang nampak dari wajah penulis tatkala Tesis ini selesai, yang tidak pernah luput dari Rahmat dan Hidayah dari Allah Subhanahu wa Ta'ala. Maka melalui kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih kepada pihak yang telah memberikan sumbangsi dalam proses penyelesaian karya tulis ini, diantaranya :

1. Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba, S.E., M.Si dan Prof. Dr. Nuaraeni Kadir, S.E., M.Si selaku pembimbing yang telah banyak memberikan masukan dalam penulisan karya tulis ini.
2. Dosen Penguji (Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM; Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si; Dr. Wardhani Hakim, SE.M.Si) yang memberikan kritikan dan saran dalam proses penulisan.
3. Terima kasih sebanyak hembusan angin kepada Kedua orang tua, mertua, suami, anak dan saudara-saudara saya yang telah menginternalisasikan nilai-nilai perjuangan dalam hidup, yang memberikan stimulus untuk terus

berproses dan tidak pernah berputus asa, yang senantiasa mendoakan penulis selama proses penyelesaian studi, bahkan selamanya, Insya Allah.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah memberikan sumbangsih dalam proses penulisan karya tulis ilmiah ini yang begitu banyak untuk diuraikan satu persatu. Semoga kebaikan dan sumbangsihnya dibalas dengan kebaikan oleh Zat yang Maha Baik. Allah Subhanahu wa Ta'ala.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan tesis ini tidak terlepas dari berbagai hambatan dan kesulitan, menyadari keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, dengan penuh rendah hati penulis mengakui bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata, semoga segala aktifitas serta rutinitas kita memberikan sumbangsi positif terhadap lingkungan sosial masyarakat serta dalam dekapan kasih sayang Allah Sang Pemilik Cinta. Aamiin

Makassar, 20 Juli 2023



Aisyah Ulfah Imran

ABSTRAK

AISYAH ULFAH IMRAN. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar* (dibimbing oleh Muhammad Idrus Taba dan Nuraeni Kadir).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel dinyatakan dengan angka atau skala numerik. Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (3) budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan



ABSTRACT

AISYAH ULTAH IMRAN. *The Effect of Organizational Culture, Compensation and Organizational Commitment on Employees' Performance through Job Satisfaction as intervening Variables in PT. Bank Muamalat Indonesia, Makassar Branch* (supervised by Muhammad Idrus Taba and Nuraeni Kadir).

The research aims to elaborate the effect of the organizational culture, compensation and organizational commitment on the employees' performance through the job satisfaction in PT Bank Muamalat Indonesia, Makassar Branch. The research used the quantitative method because the data used to analyze the relationship between the variables were expressed by the numbers or the numerical scale. The research results indicate that: 1) the organizational culture, compensation and organizational commitment have the significant effect on employees' performance, 2) the organizational culture, compensation and organizational commitment have the significant influence on the job satisfaction, 3) the organizational culture, compensation and organizational commitment have the significant effect on the employees' performance through the job satisfaction.

Key words: organizational culture, compensation, organizational commitment, job satisfaction and employee performance



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Kegunaan Penelitian	14
1.4.1 Kegunaan Teoritis	14
1.4.2. Kegunaan Praktis.....	15
1.5 Sistematika Penulisan	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	17
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).....	17
2.1.2 Budaya Organisasi.....	21
2.1.3 Kompensasi.....	27
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	30
2.1.5 Kepuasan Kerja.....	33
2.1.6 Kinerja Karyawan.....	35
2.2 Penelitian Terdahulu	41
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	47
3.1 Kerangka Konseptual	47
3.1.1. Keterkaitan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	47
3.1.2. Keterkaitan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	48
3.1.3. Keterkaitan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	48
3.1.4. Keterkaitan kompensasi terhadap Kepuasan Kerja	49
3.1.5. Keterkaitan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	49
3.1.6. Keterkaitan komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja	50
3.1.7. Keterkaitan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	50

3.1.8. Keterkaitan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan kerja.....	51
3.1.9. Keterkaitan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.....	52
3.1.10. Keterkaitan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.....	52
3.2 Hipotesis Penelitian.....	54
BAB IV METODE PENELITIAN.....	56
4.1 Jenis Penelitian	56
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian	56
4.2.1. Populasi.....	56
4.2.2. Sampel	57
4.3 Jenis dan Sumber Data.....	57
4.4 Metode Pengumpulan Data	58
4.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	59
4.5.1. Identifikasi Variabel	59
4.5.2. Definisi Operasional Variabel	60
4.6 Teknik Analisis Data.....	62
4.7 Uji Hipotesis (Koefisien Jalur)	66
BAB V HASIL PENELITIAN.....	69
5.1 Hasil Penelitian.....	69
5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	69
5.1.2. Analisis Deskriptif.....	71
5.1.3. Analisis Partial Least Square	81
5.1.4. Analisis Model pengukuran (<i>Outer Model</i>)	82
5.1.5. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	87
5.1.6. Pengujian Hipotesis (Koefisien Jalur).....	89
5.2 Pembahasan Hasil Penelitian	98
5.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	98
5.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	100
5.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	102
5.2.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	104
5.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	105
5.2.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	107
5.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	109

5.2.8	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	111
5.2.9	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	112
5.2.10	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	113
BAB VI PENUTUP		115
6.1.	Kesimpulan	115
6.2.	Implikasi Penelitian.....	118
6.2.1.	Implikasi Teoritis	118
6.2.2.	Implikasi Manajerial.....	119
6.3.	Saran	119
6.4	Keterbatasan Penelitian	121
DAFTAR PUSTAKA		122
LAMPIRAN		129

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Tahunan Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar Tahun 2020- 2022	6
Tabel 1.2 Turn Over Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar Tahun 2020-2022	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	42
Tabel 4.1 Operasional Variabel.....	60
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	72
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	73
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	74
Tabel 5. 5 Nilai Interval dan Kategori	75
Tabel 5.6 Tabulasi Perhitungan Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi	76
Tabel 5.7 Tabulasi Perhitungan Jawaban Responden Tentang Kompensasi.....	77
Tabel 5.8 Tabulasi Perhitungan Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasi	78
Tabel 5. 9 Tabulasi Perhitungan Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja	79
Tabel 5. 10 Tabulasi Perhitungan Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan.....	80
Tabel 5.11 Nilai Loading Factor.....	83
Tabel 5. 12 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	84
Tabel 5. 13 Nilai Cross Loading.....	85
Tabel 5. 14 Nilai Reliabilitas Konstruk	87
Tabel 5. 15 Nilai R-Square.....	87
Tabel 5.16 Nilai F-Square	88
Tabel 5.17 Hasil Uji Pengaruh Langsung	91
Tabel 5.18 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	94
Tabel 5.19 Hasil Uji Total Effect	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	53
Gambar 4. 1 Model Jalur Penelitian	67
Gambar 5.1 Model Penelitian PLS	82
Gambar 5. 2 Model Pengujian <i>Bootsrapping</i>	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	129
Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Kuesioner 92 Responden	133
Lampiran 3. Nilai <i>Loading Factor</i>	136
Lampiran 4. Nilai <i>Average Variance Extracte (AVE)</i>	137
Lampiran 5. Nilai <i>Cross Loading</i>	137
Lampiran 6. Nilai Reliabilitas Konstruk	138
Lampiran 7. Nilai R-Square.....	138
Lampiran 8. Nilai F-Square	138
Lampiran 9. Hasil Pengujian <i>Direct Effect</i>	138
Lampiran 10. Hasil Pengujian Indirect Effect	139
Lampiran 11. Hasil Pengujian <i>Total Effect</i>	139
Lampiran 12. Model Pengujian <i>Bootstapping</i>	140

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tantangan nyata saat ini dari dampak globalisasi, di mana Indonesia sejak akhir tahun 2015, telah memasuki tantangan baru yang begitu besar yaitu pasar tunggal di kawasan Asia Tenggara atau dikenal sebagai Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Dampak globalisasi tersebut, perusahaan dituntut untuk memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengelolaan yang berhubungan dengan masalah faktor sumber daya manusia (Lamsah, 2018; Abdurrahim, 2017). Perhatian besar yang awalnya hanya pada modal, namun saat ini mengalami perubahan. Faktor manusia memiliki sumbangsih besar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Permasalahan yang sering terjadi pada suatu organisasi yaitu rendahnya kinerja dari karyawan atau sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. SDM merupakan bagian yang sangat penting dari suatu organisasi, karena berpengaruh terhadap kemampuan organisasi dalam persaingan pasar. Dengan efektifitas yang baik dalam pengelolaan sumber daya manusia, diharapkan memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan dalam dunia bisnis yang begitu dinamis pada saat ini.

Dalam kegiatan perusahaan, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat dominan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Oleh karena itu semua hal yang mencakup

sumber daya manusia tersebut harus menjadi perhatian penting bagi pihak manajemen agar para karyawan mempunyai kepuasan kerja yang diwujudkan dalam prestasi kerja yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. (Susetyo, Kusmaningtyas, & Tjahjono, 2014).

Perusahaan yang cukup erat hubungannya dengan efektifitas dan efesiensi kerja salah satunya adalah usaha dalam sektor perbankan. Usaha perbankan memiliki pengaruh besar terhadap perekonomian. Bentuk badan usaha yang berada dalam usaha perbankan adalah Bank. Bank merupakan lembaga yang menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat. Dalam menjalankan usahanya, bank memiliki produk berupa layanan jasa perbankan bagi nasabahnya. Nasabah terdiri dari berbagai jenis lapisan masyarakat yang kesemuanya menginginkan pelayanan yang baik. Perkembangan usaha perbankan di Indonesia semakin pesat ditandai dengan semakin banyaknya bank yang menawarkan jasa layanannya. Untuk itu, bank harus memiliki sumber daya manusia yang dapat melakukan pelayanan yang maksimal bagi nasabahnya. Dengan melakukan pelayanan yang maksimal bagi nasabahnya, bank akan dapat beroperasi dengan baik dan dapat bertahan dalam persaingan dunia bisnis perbankan yang semakin pesat.

PT. Bank Muamalat Indonesia adalah bank umum pertama di Indonesia yang menerapkan prinsip Syariah Islam dalam menjalankan operasionalnya. Sejak kehadiran Bank Muamalat telah terbuka pintu bagi masyarakat yang ingin memanfaatkan layanan bank syariah. Kehadiran Bank Muamalat tidak hanya untuk memposisikan sebagai bank pertama murni syariah, tetapi dilengkapi dengan keunggulan jaringan Real Time OnLine terluas di Indonesia. Saat ini Bank Muamalat memberikan layanan melalui 312 gerai yang tersebar di 34

provinsi, didukung jaringan lebih dari 3.800 Kantor Pos Online/SOPP di seluruh Indonesia, serta merupakan satu-satunya bank syariah yang telah membuka cabang luar negeri, yaitu di Kuala Lumpur, Malaysia. (Wikipedia).

Posisi Bank Muamalat di kancah industri perbankan syariah nasional masih cukup prestisius. Menurut Biro Riset Infobank (BIRL), gabungan tiga bank umum syariah yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI) menguasai 60,77% pangsa aset bank umum syariah. Selain makin dominan di pasar perbankan syariah, posisi BSI di panggung industri perbankan patut diperhitungkan karena berada di urutan ketujuh bank terbesar di Indonesia. Namun, Bank Muamalat masih mampu memposisikan diri sebagai penantang pasar (market challenger). Dengan lebih dari 1,6 juta nasabah, Bank Muamalat masih punya peluang untuk beroperasi secara efektif. Berlandaskan hasil survei, in-depth interview (IDI), dan Focus Group Discussion (FGD) yang dilakukan OJK, perbankan syariah saat ini masih memiliki beberapa isu strategis yang menghambat pertumbuhannya. Di antara isu strategis tersebut adalah belum adanya diferensiasi model bisnis yang signifikan, pengembangan bisnis yang masih berfokus pada tujuan bisnis saja, kualitas SDM, dan TI yang kurang optimal, serta indeks inklusi, dan literasi yang masih rendah. (Aida Ma'ruf, 2021)

Kualitas SDM menjadi salah satu tugas besar yang harus segera dibenahi oleh Perbankan Syariah. Guna menghadapi tantangan dan persaingan bisnis, para karyawan wajib memposisikan diri menjadi sumber daya manusia yang kreatif, inovatif, memiliki kemampuan belajar dan kemauan berubah. Selain itu peningkatan pengetahuan dan keterampilan pekerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dari penerapan prinsip kehati-hatian serta pengelolaan risiko secara terpadu. Sebagai aset paling berharga yang dimiliki, perusahaan wajib terus

melakukan penyempurnaan di seluruh aspek yang meliputi perencanaan, pembinaan dan pengembangan pekerja, pendidikan dan pelatihan serta kesejahteraan pekerja untuk menunjang kinerja para karyawan dalam perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab, yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relative dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi (Gibson et al.,1996). Menurut Hasibuan (2017) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Sri Susilo, dkk. (1999), Kinerja suatu bank dapat diartikan kemampuan suatu bank untuk melakukan kegiatan operasional perbankan secara normal dan mampu memenuhi semua kewajiban dengan baik dengan cara-cara yang sesuai dengan peraturan perbankan yang berlaku.

Kinerja dapat menjadi alat ukur seberapa besar kontribusi karyawan pada perusahaan dalam mencapai standar kerja yang telah ditetapkan termasuklah PT. Bank Muamalat Indonesia. Standar kerja perlu dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran dimaksud merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan.

Setiap tahunnya Bank Muamalat Indonesia melakukan kegiatan rutin terkait karyawan, yaitu penilaian kinerja. Penilaian kinerja meliputi penilaian terhadap perilaku karyawan dan pencapaian target kerja tahunan karyawan. Menurut *Human Resource Development* (HRD) PT. Bank Muamalat Indonesia, terdapat lima poin yang diukur dalam pengukuran kinerja karyawan, yaitu:

1. Kedisiplinan.

Setiap karyawan minimal memiliki tingkat kehadiran sebesar min 80% diambil dari rata-rata periode tahun berjalan.

2. Key Performance Indicator (masing2 unit kerja).

- a) Financial Perspektif (perspektif keuangan) tolak ukurnya: Pertumbuhan dari pertambahan yang didapatkan selama proses bisnis berlangsung, Penurunan aset ke arah yang optimal dan memaksimalkan strategi investasi dan Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas kerja.
- b) Customer Perspective (Perspektif Pelanggan). Adapun ukuran yang ditetapkan perusahaan dalam perspektif pelanggan, antara lain: Seberapa besar omzet penjualan, Tingkat keuntungan yang didapatkan perusahaan, Berapa banyak pelanggan yang didapatkan, Persentase loyalitas pelanggan terhadap produk, Tingkat kepuasan pelanggan, Tingkat profitabilitas pelanggan dan Kebutuhan pelanggan.
- c) Internal Process Perspective (Perspektif Proses Bisnis Internal).
- d) Learning and Growth Perspective (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

3. Kepatuhan terhadap Nilai-nilai Muamalat IDEAL.

Setiap karyawan yang telah dinyatakan Aktif wajib mematuhi dan menjalankan Nilai - Nilai Budaya Organisasi yang disebut Muamalat IDEAL (Islami, Modern, Profesional).

4. Tidak Pernah mendapatkan Sanksi.

Setiap karyawan berusaha keras agar tetap menjalankan Tugas, Tanggung jawab serta pencapaian target dari masing-masing Unit Kerjanya, agar terhindar dari dampak adanya Sanksi (Surat Teguran, Surat Peringatan) dari Perusahaan.

5. Tidak mendapatkan Temuan Audit.

Setiap karyawan dan unit kerjanya mendapatkan jadwal dari Audit Internal setiap 3 bulan. setiap karyawan berupaya agar menjalankan semua pekerjaan sesuai prosedur perusahaan agar tidak mendapatkan temuan Audit yg bisa berdampak kepada pemberian Sanksi.

Adapun data penilaian kinerja karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar:

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Tahunan Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar Tahun 2020- 2022

Rating	Level Performa	Tahun		
		2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)
5	Excellent	10	15	13
4	Very Good	15	21	8
3	Good	60	58	76
2	Fair	10	5	2
1	Poor	5	1	1

Sumber: PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa jumlah karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar yang memperoleh rating 5

(*Excellent*) dan rating 4 (*very good*) dari tahun 2020 hingga tahun 2021 mengalami peningkatan, tapi kinerja karyawan pada tahun 2022 kembali mengalami penurunan, dimana persentase karyawan yang memiliki kinerja rating 5 (*Excellent*) dan rating 4 (*Very good*) menurun drastis menjadi rating 3 (*good*) saja yaitu sekitar 15% penurunan. Jadi peningkatan persentase level performa pada rating 3 (*good*) adalah merupakan penurunan, karena peningkatan persentase tersebut bersumber dari level performa *excellent* dan *very good* yang menurun menjadi performa *good*. Namun, berdasarkan hasil wawancara oleh HRD PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar penurunan kinerja dipengaruhi oleh faktor Career Development Karyawan (seperti Kesempatan untuk mengikuti Training, Mutasi, Promosi), Benefit Karyawan (seperti Asuransi kesehatan, Insentif, Bonus kinerja), Budaya dan Lingkungan Kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam pencapaian tujuan bank. Untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang terampil, berkompeten dan berwawasan luas dalam bidangnya, PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar, melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia yang difokuskan kepada training learning and development berupa Induction Sharia Banking, Intermediate Sharia Banking, Customer service development program, Teller Muamalat mulia dan relationship manager acceleration program. Dengan melaksanakan program tersebut PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar mengharapkan adanya peningkatan kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka menurut Hessel (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.. Maka dari itu, penelitian ini difokuskan pada kepuasan kerja, budaya organisasi, kompensasi dan komitmen organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Mustofa (2019) Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal, berkualitas rendah, dan target tidak terpenuhi. Mobley (1987) menerangkan bahwa proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari karyawan. Teori ini menjelaskan bahwa tahapan kognitif seorang individu untuk keluar adalah dimulai dengan berpikir untuk berhenti. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover*.

Dimana dalam turnover ini dapat dilihat jumlah keluar masuk karyawan di suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Seperti yang terjadi pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar. Untuk melihat hal tersebut peneliti melakukan wawancara dengan kepala HRD PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Makassar dan mendapatkan data *turnover* karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Makassar tahun 2020 - 2023 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Turn Over Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Turn Over (%)
2020	133	131	12	10	7.6%
2021	132	128	11	7	5.4%
2022	133	128	15	10	7.7%

Dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{[(\text{Jumlah karyawan di awal tahun} + \text{jumlah diakhir tahun}): 2]} \times 100\%$$

Jadi tingkat turnover karyawan Bank Muamalat Cabang Makassar tahun 2022 meningkat dari tahun sebelumnya, dimana pada tahun 2021 tingkat turnover 5.4% menjadi 7.7% pada tahun 2022. Walaupun *turnover* di tahun 2022 meningkat namun masih tergolong cukup baik karena tingkat turnover karyawan yang baik adalah berada di bawah angka 10%. Dari hal tersebut diketahui bahwa karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Makassar tergolong cukup puas dengan pekerjaan mereka, namun di sisi lain jika dilihat pada tabel 1.1 kepuasan kerja para karyawan tidak berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar dari tahun 2021 ke tahun 2022. Oleh karena itu, perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk melihat seberapa signifikansi pengaruh kepuasan kerja para karyawan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2015). Kotter dan Heskett (2011) percaya bahwa budaya organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kunci kinerja yang baik adalah budaya yang kuat (Kandula, 2006). Dari hal tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi bagi perusahaan merupakan faktor yang berperan penting dalam peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Umi Kalsum (2022) menemukan bahwa budaya organisasi

berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti organisasi yang memiliki kultur yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian (Andre, 2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mendorong kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian (Nurhalim, 2015) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank.

Dalam konteks di Indonesia, masalah keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja bank syariah masih perlu didalami secara lebih intensif. Hal ini penting dalam kerangka membangun dunia perbankan syariah yang terpercaya. Nilai-nilai yang ditanamkan dalam seluruh proses kerja pada bank syariah harus mengacu pada nilai-nilai ajaran agama islam dalam berbisnis. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar bahwa budaya islami, modern dan profesional yang diterapkan telah memberikan dampak positif terhadap kepuasan psikologis dan spiritual para karyawan serta meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, sangat penting bagi peneliti untuk lebih dalam mengkaji tentang budaya organisasi di PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar dan dampaknya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawannya.

Selain budaya organisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi yaitu mendapatkan karyawan berkualitas baik, memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang. Hal ini sesuai dengan pendapat Bangun (2012) bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya, mereka

menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Hasil penelitian (Lukman, 2022) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian (Maryati, 2019) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menurut Robbins (2015) merupakan derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Salah satu alasan keterlibatan anggota organisasi adalah karena manfaat yang dirasakan anggota organisasi bila yang bersangkutan berada dalam organisasi tersebut hal ini terjadi karena dari kepuasan kerja yang dapat individu ciptakan. Adanya komitmen tersebut mampu menghasilkan rasa puas dalam bekerja dengan didukung timbal balik yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan mampu mendorong karyawan dalam peningkatan kinerja. Selain itu penelitian Umi Kalsum (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turnover intention*. Sehingga perlu untuk membentuk pola kegiatan yang menimbulkan komitmen perawat yang tentu saja baik bagi organisasi. Berbeda dengan penelitian Lukman (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan, hal ini mengindikasikan bahwa walaupun komitmen tergolong tinggi namun belum mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kepuasan, karena tingkat kepuasan seseorang terkadang di pengaruhi oleh hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan. Penelitian Riris (2019) dan Andre (2021) menunjukkan bahwa

komitmen organisasi karyawan mampu meningkatkan kualitas kerja karyawan pada organisasi. Komitmen organisasi menjadi faktor utama, dimana karyawan dituntut memiliki kesediaan diri untuk sejalan dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan hasil penelitian Putrayana (2016) Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan penelitian Lukman (2022) menjelaskan bahwa walaupun komitmen tergolong tinggi namun belum mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan latar belakang fenomena yang ada, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan studi pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Makassar?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar?

5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar?
8. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Makassar?
9. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Makassar?
10. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui atau mendapatkan informasi tentang:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.
3. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.
4. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.

6. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.
8. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.
9. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.
10. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi perusahaan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.
2. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang berguna bagi pengembangan kinerja terhadap sumber daya manusia.

3. Sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Menjadi tolak ukur serta evaluasi untuk organisasi agar lebih termotivasi dalam mengoperasikan perusahaannya serta menjadi motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya melalui konsep budaya organisasi, kompensasi dan komitmen organisasi agar menghasilkan kinerja karyawan yang lebih berkualitas.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran secara garis besar maka pada penulisan penelitian ini terdapat 6 bab dan terdapat sub bab yang dapat diuraikan kembali. Berikut sistematika penulisan dalam penelitian ini di antaranya;

- Bab I Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.
- Bab II Tinjauan Pustaka yang terdiri dari telaah pustaka yang membahas tinjauan teori dan penelitian-penelitian terdahulu
- Bab III Kerangka Konsep dan Hipotesis yang terdiri dari kerangka pemikiran yang digambarkan peneliti dalam merumuskan rumusan masalah yang akan diteliti sebagai variable penelitian dan hipotesis
- Bab IV Metode Penelitian yang terdiri dari rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi, sampel penelitian, sumber data, metode pengumpulan data dan analisis data.
- Bab V Hasil dan Pembahasan yang terdiri dari hasil analisis pengolahan data dan pembahasan terkait rumusan masalah dan pembahasan

mengenai budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar.

Bab VI Penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian beserta implikasi penelitian yang terdiri dari implikasi teoritis dan implikasi manajerial dan akan diakhiri dengan lampiran-lampiran yang terkait dengan hasil penelitian.

Daftar Pustaka yang terdiri dari artikel rujukan dalam penelitian. Baik itu bersumber dari buku, hasil penelitian dalam bentuk tesis maupun dalam bentuk jurnal (jurnal nasional dan jurnal internasional)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Dalam subbab ini dijelaskan mengenai teori-teori yang menyangkut variable-variabel yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Grand Theory dari penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang merupakan salah satu bidang ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan sumber daya perusahaan atau bisnis berupa manusia.

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *'input'* untuk diubah menjadi *'output'* berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Faktor manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi sehingga muncul suatu ilmu manajemen yang mempelajari permasalahan ketenagakerjaan atau kepegawaian yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dessler (2020) bahwa MSDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan karyawan di suatu perusahaan yang dimulai dari perencanaan, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian karyawan, kompensasi dan PHK. Sedangkan pengertian MSDM menurut Noe dkk. (2011)

adalah kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2010), mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan pendapat lain mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Panggabean, 2004). Pada prinsipnya, fungsi manajemen sumber daya manusia ini mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu perusahaan yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, serta produktivitas.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi dua fungsi manjerial dan operasional. Fungsi-fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Fungsi manajerial terdiri dari; pertama, fungsi perencanaan yang berkaitan dengan melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengadaan tenaga kerja, pengembangan dan pelatihan serta pemeliharaan tenaga kerja. Kedua, fungsi pengorganisasian yang berkaitan dengan menyusun suatu organisasi serta mendisain struktur organisasi,

menyajikan hubungan antara tugas yang akan dikerjakan oleh tenaga kerja dan menyiapkan peran organisasi. Ketiga, fungsi Pengarahan yang memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keempat, fungsi kepemimpinan yang berperan bagaimana seorang pemimpin mampu mengarahkan, meremu bawahan, dan menggerakkan bawahan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan, mendorong dan membuat para bawahannya untuk melakukan perubahan, dan pada suatu titik tertentu mengajak bawahan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari yang seharusnya mereka kerjakan. Dan yang terakhir adalah fungsi pengendalian yang melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang telah dilaksanakan yang kemudian dilakukan perbandingan dengan standard-standard yang ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja. (Hasibuan, 2007)

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional terdiri dari fungsi fungsi sebagai berikut; pertama, fungsi pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. Kedua, fungsi pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Ketiga, fungsi pemberian kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang

diberikan kepada perusahaan. Keempat, fungsi pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Kelima, fungsi pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Keenam, fungsi kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan dan yang ketujuh, fungsi pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan (Hasibuan, 2007).

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi akan menghadapi berbagai masalah, salah satunya adalah menyangkut sumber daya manusia yang berperan dalam mengelola faktor produksi. Organisasi atau perusahaan pada umumnya memberikan pelatihan untuk pegawai yang baru dengan tujuan agar pegawai tersebut memiliki keterampilan dan keahlian dalam bekerja. Seiring berjalannya waktu pegawai akan diberikan pengalaman serta motivasi untuk meningkatkan kualitas dan menjadikan pegawai yang handal sehingga mampu memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi. Seperti inilah focus manajemen pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi (Onita Sari et al., 2020).

Menurut Robert L Malthis dan John H Jackson (2006) dalam bukunya Human Resource Management, 10th ed, terdapat empat tingkat peran manajemen SDM, antara lain: Pertama, Peran administrasi yang berfokus pada pekerjaan administrasi secara ekstensif. Selanjutnya peran penasihat karyawan yang memonitor situasi karyawan dan merespon keluhan karyawan tentang perlakuan tidak adil atau tindakan yang tidak pantas. Kemudian berperan sebagai operasional

yang berhubungan dengan pengoordinasian manajemen aktivitas SDM dengan tindakan para manajer dan supervisor di seluruh organisasi. Dan peran yang terakhir ialah peran strategis dimana SDM dapat memainkan peran strategis, ia harus fokus pada implikasi jangka panjang dari persoalan SDM.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Robbins (2015) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem makna Bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Definisi lain menurut Kreitner dan Kinicki (2005) budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Menurut Hofstede (2003), budaya adalah sebuah pemrograman pemikiran seseorang, yang membedakan anggota dari satu grup dengan anggota grup lainnya. Setiap orang memiliki pola pemikiran, perasaan dan respon yang telah dipelajari selama hidup mereka. Seseorang perlu untuk melupakan pola yang telah dipelajarinya dalam rangka mempelajari pola pemikiran baru.

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (belief) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi keyakinan itu (Owens, 1991). Creemers dan Reynolds menyatakan bahwa "organizational culture is a pattern of beliefs and expectation shared by the organization's members" (budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan

bersama oleh anggota organisasi). Sedangkan Greenberg dan Baron (1995) menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Peterson (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos. Akhirnya, Greemers dan Reynolds (1993) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.

Berdasarkan pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik akan mengarah pada perilaku individu yang mengacu pada norma serta nilai-nilai untuk mendapatkan makna bersama melalui anggota-anggota dan melahirkan tujuan bersama dalam organisasi. Membangun organisasi yang baik adalah hal yang wajar yang dilakukan oleh individual maupun kelompok dalam suatu pekerjaan, karna dengan adanya organisasi yang baik maka akan membentuk pekerjaan yang baik pula dalam organisasi.

Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan (Robbins, 2015). Untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan apakah telah sesuai dengan budaya organisasi maka perlu diadakan penilaian kinerja. Adapun tujuan-tujuan dari program penilaian kinerja menurut Oberg (1960) yaitu mendorong atau menolong para supervisor untuk mengamati bawahannya secara lebih dekat untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik. Memotivasi para karyawan dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana cara mereka bekerja. Memberikan dukungan untuk pembuatan keputusan bagi pimpinan yang berhubungan dengan peningkatan, pemindahan dan pemecahan. Beberapa masalah nyata dari sistem penilaian kinerja sehingga belum berjalan

sebagaimana mestinya berkaitan dengan: kurangnya kesepakatan tentang aspek-aspek kinerja yang akan diukur, tidak realistisnya harapan yang diukur menjadi tujuan dan dapat dihitung, dan kegagalan menggunakan hasil penilaian sebagai dasar penting pembuatan keputusan bagi pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah tatanan sosial dari suatu organisasi yang membentuk sikap dan perilaku dalam cara yang luas dan tahan lama. Norma budaya mendefinisikan apa yang didorong, dihalangi, diterima, atau ditolak dalam suatu kelompok. Ketika diselaraskan dengan benar dengan nilai, dorongan, dan kebutuhan pribadi, budaya dapat melepaskan sejumlah besar energi menuju tujuan bersama dan mendorong kapasitas organisasi untuk berkembang. Budaya juga dapat berkembang secara fleksibel dan otonom dalam menanggapi peluang dan tuntutan yang berubah.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2005), terdapat 5 fungsi budaya organisasi, yaitu : berperan menetapkan batasan, Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang, meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional dalam memandu, membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Robbins (2005) mengatakan bahwa budaya dapat menambah komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Dari sudut

pandang karyawan, budaya dapat mengurangi ambiguitas, memberi tahu karyawan tentang apa yang harus dilakukan.

Menurut Schein (1992), budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, sesuai dengan tahap pengembangan yang dialami oleh organisasi dimana pada fase awal organisasi, fungsi budaya organisasi ini terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap anggota organisasi lain. Selanjutnya pada fase pertengahan hidup organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan baru untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi. Dan yang terakhir pada fase dewasa, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk merasa nyaman.

2.1.2.3 Pembentuk Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada awalnya diturunkan dari filosofi yang dimiliki oleh pendiri organisasi tersebut. Hal ini mempengaruhi beberapa kriteria yang digunakan dalam perekrutan. Lalu, tindakan dari manajemen puncak menentukan setiap perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima dalam perusahaan. Tingkat kesuksesan sosialisasi ini akan ditentukan dari bagaimana karyawan menyesuaikan dengan setiap nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi, dan preferensi manajemen puncak dalam metode sosialisasi.

Robbins (2005) juga menambahkan bahwa budaya disampaikan kepada karyawan dalam beberapa bentuk: Stories yang dimaksud adalah setiap cerita mengenai pendiri organisasi, pelanggaran, kisah sukses, pengurangan tenaga kerja, realokasi karyawan, respon organisasi pada kesalahan, dan lain-lain. Selanjutnya dalam bentuk Rituals, dimana Setiap kegiatan yang dilakukan secara

repetitif, yang secara tidak langsung menjelaskan setiap nilai-nilai kunci dalam sebuah organisasi. Kemudian dalam bentuk Material Symbols Rancangan dari bangunan kantor, kendaraan yang digunakan oleh manajemen puncak, elegansi dari perabot, kostum yang digunakan adalah contoh dari simbol material dalam perusahaan. Hal ini akan memberikan informasi kepada karyawan tentang siapa yang penting, bagaimana cara memperlakukan manajemen puncak, dan beberapa perilaku yang sesuai dalam perusahaan. Dan dalam bentuk language dimana setiap bahasa yang digunakan dalam organisasi dapat membantu mengidentifikasi tentang latar belakang budaya dari orang tersebut. Banyak organisasi mengembangkan istilah unik untuk menggambarkan perlengkapan, kantor, orang penting, pemasok, pelanggan atau produk yang berkaitan dengan bisnisnya.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan masyarakat yang lain. Budaya organisasi adalah istilah yang mengacu pada budaya yang berlaku didalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi berkaitan erat dengan adanya nilai dan simbol yang telah dipatuhi sebagai pedoman untuk pemecahan masalah serta mampu mendorong perilaku kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Budaya Organisasi adalah pola nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang dianggap sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam suatu organisasi. (Robbins, 2015).

Menurut Robbins (2015), terdapat 7 (tujuh) karakteristik primer yang bersama-sama mengangkat hakikat budaya suatu organisasi, yaitu : pertama inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*) yaitu Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan tidak takut untuk mengambil resiko. Kedua, perhatian terhadap detail (*Attention to detail*) sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail. Ketiga, orientasi hasil (*Outcome orientation*) yaitu Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Keempat, orientasi orang (*People orientation*) yaitu Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di organisasi itu. Kelima, orientasi tim (*Team orientation*) yaitu Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasar individu. Keenam, keagresifan (*Aggressiveness*) yaitu Sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Dan yang terakhir ialah kemantapan (*Stability*) yaitu Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan konsistensi dalam menentukan arah dan tujuan.

Robbins (2005), lebih lanjut mengemukakan istilah budaya kuat (*strong cultures*) dan budaya lemah (*weak cultures*). Kunci kinerja yang baik adalah budaya yang kuat (Kandula, 2006). Dalam suatu budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Hal ini disebabkan karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Suatu budaya yang

kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Robert L Malthis dan John H Jackson (2006) kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain.

Menurut Marihot Tua E.H (2005) dalam bukunya Manajemen sumber daya manusia mengatakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dll.

Menurut Hasibuan (2017), kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diberikan perusahaan sebagai tanda jasa atas kontribusi kepada perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2010), kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai tanda jasa.

Menurut Marwansyah (2010) kompensasi merupakan imbalan yang perusahaan berikan kepada para karyawan atas kinerja yang diberikan terhadap organisasi baik imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial. Menurut Hasibuan (2017) kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang atau barang yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasa yang diberikan. Tanpa kompensasi yang memadai, pegawai yang ada

sekarang cenderung keluar dari organisasi yang berakibat organisasi mengalami kesulitan dalam replacement, terlebih dalam recruiting. Menurut Suparyadi (2014) kompensasi adalah keseluruhan pendapatan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik bersifat finansial maupun nonfinansial. Kesimpulannya kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan, baik kompensasi finansial dan non finansial Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu cara yang dilakukan perusahaan sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan karyawan.

2.1.3.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017) tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati, selanjutnya sebagai kepuasan kerja dimana dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga ia memperoleh kepuasan kerja, selanjutnya sebagai pengadaan efektif dimana jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah, juga sebagai motivasi dimana jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya, selanjutnya sebagai stabilitas karyawan dimana dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stsbilitas karyawan akan terjamin karena turnover relatif kecil. Dan sebagai disiplin bahwa dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan yang berlaku. Lanjut sebagai pengaruh serikat

buruh bahwa dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya, dan yang terakhir sebagai pengaruh pemerintah bahwa jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.3.3 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Robert L Malthis dan John H Jackson (2006) ada dua jenis umum komponen nyata dari sebuah program kompensasi, antara lain:

1. Kompensasi Langsung

- a) Gaji pokok, merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh seorang karyawan, biasanya berupa upah yang merupakan imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan jumlah waktu kerja atau gaji yang merupakan imbalan kerja yang besarnya tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.
- b) Penghasilan tidak tetap, merupakan kompensasi yang dihubungkan secara langsung dengan kinerja individual, tim, dan organisasional. Berupa bonus dan Insentif

2. Kompensasi tidak langsung ialah Tunjangan yang berarti Sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seorang karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional.

2.1.3.4 Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut: Upah atau gaji yang berarti basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku

untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan. Indikator yang kedua Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja karyawan atau produktivitas karyawan. Karyawan dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan. Indikator ketiga adalah Tunjangan merupakan Asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung instansi, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian. indikator selanjutnya ialah Fasilitas dimana Pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan. Contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki pengaruh terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif.

Sedangkan menurut Sudarmanto (2010) komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi. Komitmen merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Menurut Robbins (2006) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pegawai pada organisasi yang ditandai dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atastujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2012).

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Allen dan Meyer (1997) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain: Faktor pertama, mempengaruhi ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam

organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. Faktor kedua mempengaruhi ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja dan faktor ketiga, mempengaruhi pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

2.1.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1997) ada tiga aspek komitmen yaitu :

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*) Merupakan keinginan karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional yaitu adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.
2. Komitmen berkesinambungan (*Continuance commitment*) adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Komitmen ini menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas. Merupakan perasaan mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja (Rivai,2014). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan yang mana pegawai memandang pekerjaannya. Menurut Bangun (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan untuk dikerjakan. Sedangkan menurut Handoko (2010) kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang keterampilannya.

Pengertian kepuasan kerja menurut Robbins (2015) adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja menurut Hasibuan (2017) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan

2.1.5.2 Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Schermerhorn (1997) menyatakan bahwa ada lima aspek dalam kepuasan kerja: Aspek Pertama : Pekerjaan itu sendiri. Aspek ini mengacu bagaimana sebuah pekerjaan memiliki daya tarik untuk dikerjakan dan diselesaikan. Pekerjaan tersebut juga bisa dijadikan sebagai kesempatan untuk belajar dan mengemban tanggungjawab. Aspek kedua: Pengawas (supervisi). Aspek ini menunjukkan sejauh mana kemampuan penyelia dalam menunjukkan kepedulian pada karyawan seperti memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Aspek ketiga: Rekan kerja. Sumber kepuasan kerja yang paling sederhana ialah memiliki rekan kerja yang kooperatif. Rekan kerja maupun tim kerja yang menyenangkan dan mendukung akan membuat pekerjaan menjadi efektif. Aspek keempat: Kesempatan promosi. Berkaitan dengan kesempatan karyawan untuk lebih maju dalam organisasi. Promosi atas dasar senioritas akan memberikan kepuasan berbeda bila dibandingkan promosi atas dasar kinerja. Aspek kelima: Gaji merupakan imbalan yang diperoleh berdasarkan hasil/ usaha kerja yang dilakukan. Gaji digunakan karyawan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan dalam hidupnya termasuk sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan hidup yang tercukupi akan dapat memberikan kepuasan dalam diri karyawan.

2.1.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individual mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Herzberg et al., (2005) berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja, yaitu: Faktor pertama yaitu: Kepuasan psikologi Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja,

tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat. Faktor kedua: Kepuasan sosial merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi. Faktor ketiga: Kepuasan fisik merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan. Dan faktor keempat: Kepuasan finansial merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/ upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan konstruk multifaceted (Hubbard, 2009) dimana masing-masing pihak yang berkentingan terhadap kinerja cenderung mendefinisikan kinerja sesuai dengan pemahaman dan kepentingannya. Demikian juga kinerja sering dianggap sebagai konstruk multidimensi (Bates & Holton, 1995) yang tidak hanya dikaitkan dengan keseluruhan organisasi tetapi juga dengan bagian-bagian dalam organisasi termasuk unit aktivitas, proses dan individu karyawan. Karena itulah sangat tidak mengherankan jika kinerja didefinisikan secara beragam. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai

seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2017).

Teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006) dalam teori tersebut menjelaskan bahwa Kemampuan (*ability*) adalah kemampuan alami yang melibatkan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan. Usaha (*efford*) adalah suatu praktik yang diperlukan untuk kegiatan organisasi yang aman dan efisien. Dukungan organisasi (*support*) adalah dukungan yang diterima dari organisasinya. Tinggi rendahnya kinerja dalam penelitian. Menurut Hasibuan (2012) mengungkapkan bahwa kinerja (*prestasi kerja*) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu

Menurut Simamora (2004) deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu; Tujuan, Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil. Selanjutnya Ukuran, Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting. Komponen selanjutnya ialah Penilaian, Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personil. Tindakan ini akan membuat personil untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Sudarmanto (2010) dalam Angelina, (2015), organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan didukung oleh SDM yang berkualitas. Sebaliknya, tidak sedikit organisasi yang gagal karena faktor kinerja SDM. Subariyanti (2017) mengemukakan terdapat empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja meliputi kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja (tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif jam kerja hilang) serta mampu kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Yuwono (2002) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja suatu Organisasi meliputi; upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Sedangkan Soetarto (2000) menyebutkan bahwa kinerja suatu organisasi akan maksimal jika memperhatikan budaya organisasi, kepemimpinan dan koordinasi, karena ketiga faktor ini akan menentukan kelancaran suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Ruky (2006) faktor – faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut : 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut. 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi. 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan. 4) Budaya organisasi

sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

2.1.6.3 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (2011), ada tujuh metode yang digunakan dalam penilaian kinerja, yaitu;

1. Rating Scale. Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (performance factor). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggungjawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik jika tingkat inisiatif dan tanggungjawab pegawai tersebut biasa saja, maka akan diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.
2. Critical Incidents. Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (extremely good or bad behavior) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang Tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (high favorable) dan perilaku kerja yang sangat negative (high unfavorable) selama periode penilaian.
3. Essay. Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan

daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. **Work Standard.** Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.
5. **Ranking.** Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.
6. **Forced. Distribution** Penilai harus memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yng termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan dipaksa untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. Behaviourally. Anchored Rating Scales (BARS) Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya, penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut Rivai (2014) manfaat penilaian kinerja pada dasarnya meliputi: 1). “Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan. 2). Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya. 3). Sebagai perbaikan kinerja karyawan. 4). Sebagai latihan dan pengembangan karyawan. 5). Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi”

2.1.6.4 Indikator Untuk Mengukur Kinerja

Menurut Bernardin & Russel (2003) kinerja karyawan dikatakan baik dapat dinilai dari beberapa hal yaitu;

1. Kualitas (*Quality*) Merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang dihasilkan.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*) Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu

yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

4. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*) Merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan, dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada
5. Hubungan Antar Perseorangan (*Interpersonal Impact*) Merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan lain dan juga pada bawahan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan explanatory research. Oleh sebab itu pengembangan hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini memerlukan justifikasi hasil-hasil penelitian terdahulu dengan variabel-variabel penelitian yang terkait dengan penelitian ini. Berikut ini hasil review dari penelitian terdahulu.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Anis Byarwati, 2017.	Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan (Studi empiris pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk)	Budaya Organisasi, Kinerja	Analisis menggunakan Structural Equatin Modeling dengan pendekatan Partial Least Square. Dengan hasil penelitian Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan t statistic $27,0441 > 1,96$. Coefficient sebesar 0,8309 yang berarti bahwa kenaikan budaya organisasi sebesar 1 akan menaikkan kinerja PT. BMI sebesar 0,8309.
2.	Bedha, Agnes Ermianto, Slamet Riyadi, Dewa Ketut, 2022	Pengaruh Komitmen Organisations dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Virama Karya (Persero) Surabaya	Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Kerja	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun komitmen organisasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Virama Karya
3.	Azhima Firliyah, 2021	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu dan Anak Provinsi Sulawesi Selatan.	Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja	Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja organisasi, ada pengaruh komitmen organisasi dengan kinerja organisasi, ada pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, dan variable kepuasan kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja (31,10%) dibandingkan komitmen organisasi (21,90%).
4.	Djoko Setyo Widodo, 2017	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi pada kinerja pegawai. Disisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa

				semua hipotesis terdukung kecuali satu hipotesis yang menguji pengaruh budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja.
5.	Ernawati, Ella, Rahayu, Didit 2022	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan juga secara parsial menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa semua variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Mari Maryati, 2019	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Bni Cabang Perguruan Tinggi Bandung	Budaya Organisasi, Kompensasi, Komitmen, Kinerja	Analisis data untuk uji validitas, reliabilitas, dan uji hipotesis menggunakan SmartPLS 3.0. Budaya organisasi, kompensasi dan komitmen diprediksi sebagai faktor yang berpengaruh dalam penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi dan komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bank. Faktor ini menjadi krusial karena budaya yang baik dan karyawan yang puas akan menghasilkan komitmen yang baik dan pada gilirannya menciptakan kinerja yang baik. Namun secara parsial kompensasi dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini akan memberikan referensi untuk manajemen pekerjaan yang lebih baik
7.	Kardinah Indrianna, 2019.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Pegawai Perum Bulog	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja	Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya dan komitmen organisasi merupakan faktor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan.

8.	Lukman, Akhmad Muhammadin, 2022	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja pada kantor Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar.	Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja	Analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil pengujian parsial pada path coefficients menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
9.	Muhammad Andre, 2021	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Citra Mandiri Cemerlang Prima.	Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan	Hipotesis menyatakan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Citra Mandiri Cemerlang Prima
10.	Rizki, Sidik, Rafi 2018	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja PLN Distribusi Jawa Barat area Majalaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja pegawai PLN berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11.	Riris Cahyani Anggun 2019	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga	Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta secara Bersama-sama komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

12.	Shafikha Shenny, Karel Tjahjadi 2022	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Etos Kerja, Kinerja Karyawan	Penelitian gunakan regresi linier berganda sebagai metode analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
13.	Siti Nursopiani, 2020	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Religiusitas terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank BNI Syariah Cabang Bogor.	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi, religiusitas, Kepuasan Kerja	Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dan menggunakan SPSS. Berdasarkan analisis regresi linier berganda diketahui bahwa variable lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi dan religiusitas secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
14.	Wagiman S (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai	Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.,
15.	Umi, Harlen, Machasin 2022	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada perawat Rumah Sakit Ibu dan Anak Eria Bunda Pekanbaru	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Turnover Intention	Hasil penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh terhadap turnover intention, budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap turnover intention, budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap turnover intention dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terhadap turnover intention tidak berpengaruh signifikan.

16.	Wisnu Syaidin, 2019.	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT Telkom Indonesia Witel Solo, Tbk).	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan	Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji t dan uji F. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Wiwin Wianti, 2018	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening pada Karyawan The American Club Jakarta.	Budaya Organisasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja	Variabel kepuasan kerja paling dominan dipengaruhi secara langsung oleh kompensasi. Sedangkan komitmen organisasi paling dominan dipengaruhi oleh kompensasi. Dan kepuasan kerja jika melalui jika melalui komitmen organisasi tidak berpengaruh baik oleh budaya organisasi maupun kompensasi.