

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya mengenai budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sebagai berikut:

Ramadan (2010) dalam “The Influence Of Organizational Culture On Sustainable Competitive Advantage Of Small & Medium Sized Establishments” menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan keunggulan kompetitif. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terletak pada objek penelitian yang akan dilakukan.

Miharty (2013) dalam “The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau” menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terletak pada objek penelitian yang akan dilakukan.

Awadh dan Alyahya (2013) dalam “Impact of Organizational Culture on Employee Performance” menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik mempengaruhi kinerja karyawan sehingga menghasilkan hasil yang baik bagi

organisasi. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel budaya organisasi serta kinerja karyawan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terletak pada objek penelitian yang akan dilakukan.

Sopiah (2013) dalam “The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia” menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja. Kompensasi yang diterima oleh outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang, baik kompensasi finansial dan non finansial umumnya dianggap sebagai tingkat kepuasan, kepuasan kerja outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel kompensasi serta kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah objek penelitian yang akan dilakukan.

Ahmed dan Shafiq (2014) dalam “The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector” menunjukkan hasil yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Pamungkas (2013) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai STMIK Adi Unggul Bhirawa (AUB) Surakarta” menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara

signifikan terhadap kinerja karyawan STMIK AUB Surakarta. Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan STMIK AUB Surakarta. Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan STMIK AUB Surakarta. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Pane dan Astuti (2009) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV Di Semarang)” menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa The Telkom Way 135 yang dibuat sejak tahun 2003 tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena sebelumnya Telkom telah mempunyai budaya organisasi yang kuat. Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai daripada kompensasi. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi serta kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Sugiyarti (2012) dalam “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

(Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang)” menunjukkan hasil penelitian lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang. Semakin baik lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompensasi maka semakin baik pula kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel budaya organisasi, kompensasi, kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah objek penelitian yang akan dilakukan.

Kurniawan (2013) dalam “Budaya Organisasi dan Kompensasi: Pengaruhnya terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang)” menunjukkan hasil yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Solehudin (2016) dalam “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima” menunjukkan hasil seperti kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja serta kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kompensasi

dan kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Setiawan (2016) dalam “Pengaruh Motivasi Camat Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bontang Utara” menunjukkan hasil positif yang signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Brahmasari (2008) dalam “Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai” menunjukkan hasil positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi, komitmen, kepuasan kerja pegawai terhadap organizational citizenship behavior. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Soegandhi, Sutanto dan Setiawan (2013) dalam “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim” menunjukkan bahwa terdapat hasil positif yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kepuasan kerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Mardiani dan Dewi (2015) dalam “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel” menunjukkan hasil kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Jatiningrum, Musadieg dan Prasetya (2016) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT. Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang)” menunjukkan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Kurniawan, Hamid dan Utami (2014) dalam “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT.Prudential Life Assurance Malang)” menunjukkan hasil variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Putrayasa, Susilo dan Prasetya (2014) dalam “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya” menunjukkan hasil kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi finansial, kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi non finansial, kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi finansial, kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi non finansial, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya motivasi kerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kompensasi dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Taurisa dan Ratnawati (2012) dalam “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan

Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Susmiati dan Sudharma (2015) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening” menunjukkan hasil bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Jamaludin (2015) dalam “Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang” menunjukkan hasil

bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kompensasi dan budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja yang signifikan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Zilarsy, Indarti dan Daulay (2014) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu” menunjukkan hasil yang signifikan antara budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Noerdiansyah dan Frianto (2013) dalam “Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

2.1.1 Resume Jurnal

No	Identifikasi	Variabel	Indikator	Alat ukur	Hasil
1	<p>Judul: The Influence Of Organizational Culture On Sustainable Competitive Advantage Of Small & Medium Sized Establishments</p> <p>Penulis: Wael H. Ramadan, B.Eng., MBA, PhD, PMP.</p> <p>Tahun: 2010</p> <p>Penerbit: E-Leader Budapest</p>	<p>X = Budaya organisasi</p> <p>Y = Keunggulan kompetitif</p>	<p>X = partisipasi, pelatihan, manajemen bakat. (H.Ramadan,2010)</p> <p>Y = sumber daya organisasi, sumber daya manusia dan sumber daya fisik (Barney & Wright, 1998)</p>	Regresi berganda	<p>Budaya organisasi merupakan dasar untuk menciptakan kerangka kerja untuk memahami dan, yang lebih penting untuk berinvestasi dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan perusahaan.</p> <p>Atribut yang berbeda dari budaya organisasi suatu perusahaan mempengaruhi sumber dan hasil dari keunggulan kompetitif. Studi ini memberikan bukti empiris tentang hubungan antara aspek tujuan budaya organisasi dan ukuran objektif dari hasil dari keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Studi ini menunjukkan bahwa pelatihan karyawan adalah aspek tujuan budaya organisasi yang paling kuat terkait dengan hasil objektif dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.</p> <p>Hasil statistik menunjukkan bahwa pelatihan karyawan dalam UKM memiliki hubungan yang kuat dengan hasil positif yang berkaitan dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.</p>
2	<p>Judul: The Influence of Organizational</p>	X = Budaya Organisasi	X = Budaya Organisasi: 1. Kebersamaan	Regresi Linier Sederhana	Budaya dan kepuasan kerja organisasi antara karyawan masih perlu

	<p>Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau</p> <p>Penulis: Miharty</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: Asian Social Science</p>	<p>Y = Kepuasan Kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Persepsi umum dari pekerjaan 3. Saling pengertian 4. Slogan 5. Sesuai dengan aturan organisasi 6. Kejujuran <p>Y = Kepuasan Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menanggung dengan pekerjaan, 2. Bekerja tanpa batas waktu, 3. Mengharapkan apa-apa kembali, 4. Membantu seorang teman di tempat kerja 5. Memiliki rasa hormat untuk pekerjaan 		<p>ditingkatkan. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja antara adalah untuk meningkatkan budaya organisasi sebagai hal itu mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang lebih kondusif kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas manajemen di satuan pendidikan.</p> <p>Oleh karena itu ada kebutuhan untuk memperkuat budaya organisasi khususnya dalam Universitas Riau dan umumnya dalam semua organisasi.</p>
3	<p>Judul: Impact of Organizational Culture on Employee Performance</p> <p>Penulis: Alharbi Mohammad Awadh Alyahya, Mohammed Saad</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: International Review of</p>	<p>X1 = Budaya Organisasi</p> <p>Y= Kinerja</p>	<p>X = Budaya Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Power distance - Individualisme - Penghindaran ketidakpastian, - Maskulinitas. (Hofstede, 1980) <p>Y = Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kualitas, - kuantitas, - efektifitas (Robbins, 2006) 	<p>Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Nilai-nilai yang berbeda dan keyakinan berdasarkan kinerja karyawan membantu dalam asosiasi organisasi. Budaya organisasi membantu dalam internalisasi hubungan bersama yang mengarah untuk mengelola proses organisasi yang efektif. Produktivitas dan budaya organisasi membantu dalam meningkatkan kinerja.</p>

	Management and Business Research			<p>Lebih dari 60 studi penelitian 7600 unit usaha kecil dan kinerja perusahaan dari tahun 1999-2007 telah dievaluasi. Hubungan positif antara budaya dan kinerja membantu dalam meningkatkan hasil organisasi. Kinerja pekerjaan organisasi memiliki dampak yang kuat dari budaya organisasi yang kuat karena mengarah untuk meningkatkan produktivitas. Norma-norma dan nilai-nilai organisasi berdasarkan budaya yang berbeda mempengaruhi pengelolaan tenaga kerja. Dalam sebuah organisasi budaya yang kuat memungkinkan manajemen yang efektif dan efisien tenaga kerja karyawan. Laba bersih dalam suatu organisasi membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jalan umum untuk memanfaatkan sumber daya yang sempurna dalam hubungan budaya yang sama membantu dalam perkembangan positif dari organisasi. Atas dasar kondisi tertentu</p>
--	----------------------------------	--	--	--

					budaya organisasi adalah membantu dalam meningkatkan dan memberikan keunggulan kompetitif. Komitmen dan kelompok karyawan efisiensi membantu dalam meningkatkan kinerja berdasarkan keberlanjutan organisasi. Sifat dan kekuatan pengaruh budaya organisasi terhadap keberlanjutan dan efektif organisasi.
4	<p>Judul: The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia</p> <p>Penulis: Sopiah</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: International Journal of Learning & Development</p>	<p>X1 = Kompensasi</p> <p>Y1= Kepuasan kerja</p> <p>Y2= Kinerja</p>	<p>X1 = Kompensasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (waktu manfaat). 2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya biasanya program asuransi kesehatan dan asuransi pensiun yang mencakup yang dapat ditempa bekerjasama dengan jasa asuransi perusahaan. 3. Program pelayanan karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam bentuk (Handoko,2001) 	Regresi berganda	Kompensasi yang diterima oleh outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang, baik kompensasi finansial dan non finansial umumnya dianggap sebagai tingkat kepuasan, kepuasan kerja outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang, kepuasan yang dirasakan dan kinerja outsourcing karyawan bank syariah di kota Malang pada tingkatan yang baik.

			<p>Y1 = Kepuasan Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Posisi b. Pangkat (kelompok) c. Usia d. Jaminan Keuangan dan jaminan sosial e. kontrol kualitas <p>Ghiselli dan Brown (As'ad, 2008)</p> <p>Y2 = Kinerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan akan bekerja keras jika mereka merasa dibutuhkan oleh organisasi. 2. Karyawan akan bekerja lebih baik jika mereka jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dan jika mereka kadang-kadang berwenang untuk mengubah harapan mereka. 3. Karyawan akan bekerja lebih baik jika mereka merasa bahwa organisasi memberikan peluang bagi pencapaian pekerjaan mereka harus dihargai dan dihargai. 		
--	--	--	---	--	--

			<p>4. Karyawan akan bekerja jika mereka tahu bahwa organisasi memberikan peluang untuk mengembangkan dan sejauh mungkin untuk menggunakan kemampuan mereka.</p> <p>5. Karyawan akan bekerja lebih baik jika mereka dipercaya dan diperlakukan dengan hormat. (Rao, 1996)</p>		
5	<p>Judul: The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector Penulis: Mashal Ahmed & Saima Shafiq Tahun: 2014 Penerbit: Global Journals Inc. (USA)</p>	<p>X= Budaya Organisasi Y= Kinerja</p>	<p>X= - Power Distance, - Individualisme vs Kolektivisme, - Maskulinitas / Feminitas, - Penghindaran ketidakpastian - Jangka Panjang vs Jangka Pendek (Hofstede, 1980)</p> <p>Y= - hasil, - perilaku - pendidikan, - pelatihan konsep, - instrumen yang melibatkan pengembangan manajemen, - pelatihan kepemimpinan untuk mengembang-</p>	<p>Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa dimensi budaya Hofstede mempengaruhi kinerja organisasi di perusahaan telekomunikasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tetapi penelitian ini mempertimbangkan dimensi budaya Hofstede saja. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil menunjukkan bahwa ada penghindaran ketidakpastian yang tinggi dalam organisasi, lebih tinggi menghindari ketidakpastian yang</p>

			kan keterampilan dan sikap (Richard, 2002)		lebih baik akan kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perbedaan antara kekuatan manajer dan karyawan. Ketika ada karyawan jarak kekuasaan berupaya masalah mereka diselesaikan oleh manajemen. Dalam situasi ini karyawan menghormati supervisor mereka dengan meningkatkan kinerja sebagai imbalan.
6	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai STMIK Adi Unggul Bhirawa (AUB) Surakarta</p> <p>Penulis: Anton Respati Pamungkas</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: e-journal.stie-aub.ac.id</p>	<p>X1= Budaya Organisasi</p> <p>X2= Kompensasi</p> <p>X3= Kepuasan Kerja</p> <p>Y= Kinerja</p>	<p>X1=</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalism karyawan. 2. Kekompakan dalam bekerja 3. Kedisiplinan kerja. 4. Orientasi layanan prima. <p>(Dhany Permana, 2008)</p> <p>X2= Kesesuaian dengan aturan, Kelayakan kompensasi, Kesesuaian dengan prestasi.</p> <p>(Dhany Permana, 2008)</p> <p>X3=</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi 2. Sikap terhadap pekerjaan 3. Situasi kerja. <p>(Sudjoko, 2005)</p>		<p>Pengaruh langsung pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di STMIK AUB Surakarta. b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di STMIK AUB Surakarta. <p>Pengaruh tidak langsung pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Budaya Organisasi berpengaruh

			<p>Y=</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketelitian dan kecakapan pegawai 2. Prestasi menurut target 3. Kecepatan bertindak 4. Kesiediaan menerima Perubahan. <p>(Dhany Permana, 2008)</p>		<p>positif dan signifikan terhadap Kepuasan Nasabah dan Kepuasan Nasabah berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan di STMIK AUB Surakarta.</p> <p>b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan di STMIK AUB Surakarta</p>
7	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Divre IV Di Semarang)</p> <p>Penulis: Jagarin Pane, Sih Darmi Astuti</p> <p>Tahun: 2009</p> <p>Penerbit: TEMA Vol 6 Edisi 1</p>	<p>X1= Budaya Organisasi</p> <p>X2= Kepemimpinan Transformasional</p> <p>X3= Kompensasi</p> <p>Y= Kinerja</p>	<p>X1= sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000)</p> <p>X2= kharisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang berorientasi individu (Yukl,2000)</p> <p>X3= Finansial seperti gaji dan</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>a. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Sulistyanyingsih (2004) dan Nugroho Sanyata (2006) yang menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>

		<p>insentif (finansial langsung), asuransi kesehatan, pembayaran upah pada waktu tidak bekerja (finansial tidak langsung). Kompensasi Non Finansial seperti peluang akan adanya promosi. (Simamora, 1999)</p> <p>Y1= kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas Kerja (Gibson, 1997)</p>		<p>karyawan.</p> <p>b. Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad Nasikin (2004) dan Marfuah (2006) yang menyebutkan secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>c. Penelitian ini membuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hardjanti, T. (2007) dan Sukirno, R.D. (2005) yang</p>
--	--	--	--	---

					menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
8	<p>Judul: Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang)</p> <p>Penulis: Gita Sugiyarti SE,MSi</p> <p>Tahun: 2012</p> <p>Penerbit: jurnal.untagsmg.ac.id Vol 1, No 2 ISSN : 2302-2752</p>	<p>X1= Lingkungan Kerja</p> <p>X2= Budaya Organisasi</p> <p>X3= Kompensasi</p> <p>Y1= Kepuasan Kerja</p> <p>Y2= Kinerja Pegawai</p>	<p>X1=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penerangan atau cahaya ditempat kerja - Temperatur ditempat kerja, - Kelembaban - Sirkulasi udara, - kebisingan, - bau tidak sedap, - tata warna, - dekorasi, - musik dan keamanan. <p>(Sedarmayanti, 2001)</p> <p>X2=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspek kualitatif - Aspek kuantitatif - Aspek komponen - Aspek adaptasi eksternal - Aspek Integrasi internal. <p>(Schien , 2006)</p> <p>X3= Kompensasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finansial - Non financial 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, artinya semakin baik Lingkungan Kerja Pegawai maka semakin baik pula Kepuasan Kerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja , artinya semakin baik Budaya Organisasi maka semakin baik pula Kepuasan Kerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang. 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, artinya semakin baik Kompensasi maka semakin baik pula Kepuasan Kerja

			<p>(Mangkuprawiro, 2002)</p> <p>Y1=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri - Imbalan - Promosi - Pengawasan - Kelompok kerja - Kondisi tempat kerja. <p>(Luthans, 2006)</p> <p>Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas Kerja - Kuantitas - Kreativitas <p>(Mas'ud, 2004)</p>		<p>Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang.</p> <p>4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya semakin baik Lingkungan Kerja maka semakin baik pula Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang.</p> <p>5. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, artinya semakin baik Lingkungan Kerja Pegawai maka semakin baik pula Kepuasan Kerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang.</p> <p>6. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya semakin baik Kepuasan Kerja maka semakin baik pula Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang.</p>
9	Judul: Budaya Organisasi dan Kompensasi : Pengaruhnya Terhadap	X1= Budaya Organisasi X2= Kompensasi	X1= - Dipelajari, - Dimiliki bersama, - Diwariskan dari generasi	Regresi Linier Berganda	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan serta merupakan hal

	<p>Motivasi dan Kinerja Karyawan</p> <p>Penulis: Ivan Adi Kurniawan</p> <p>Tahun: 2013 Penerbit: jimfeb.ub.ac.id</p>	<p>Y1= Motivasi</p> <p>Y2= Kinerja</p>	<p>ke generasi.</p> <p>X2=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financial - Non Financial <p>Y1=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance-outcome expectancy - Valance - Effort-performance expectancy <p>Y2=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas Kerja - Kuantitas - Kreativitas 	<p>yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja dari seseorang karyawan, diantaranya terdapat budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tentang budaya organisasi dan kompensasi, bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang. Variabel independen pada penelitian ini adalah budaya organisasi dan kompensasi, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan, sementara motivasi kerja sebagai variabel interveningnya. Jumlah sampel adalah seluruh karyawan perusahaan, sebanyak 50 orang. Untuk analisis data digunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program komputer. Di samping itu, dilakukan juga uji validitas, uji reabilitas, uji normalitas, dan uji analisis jalur (path).</p>
--	--	--	---	--

					Sehingga dari penelitian yang dilakukan akan didapatkan mengenai hasil dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.
10	<p>Judul: Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima</p> <p>Penulis: Solehudin</p> <p>Tahun: 2016</p> <p>Penerbit: Jurnal Manajemen Vol. 14 No. 1</p>	<p>X1: Kepemimpinan</p> <p>X2: Kompensasi</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pengaruh yang ideal - Memberikan inspirasi - Pengembangan intelektual - Perhatian kepada bawahannya <p>Kompensasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) - Pembayaran tidak langsung (indirect payment) - Ganjaran non finansial (non financial rewards) <p>Dessler (Indriyatni, 2009)</p> <p>Kinerja Karyawan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovatif - Inisiatif - Potensi diri - Manajemen Waktu 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Berdasarkan analisis korelasi parsial yang telah dilakukan didapat korelasi antara variabel kepemimpinan dengan kinerja dimana variabel kompensasi adalah 0,655. Maka diperoleh t hitung sebesar 0.963. Oleh karena nilai t hitung < t tabel (0.963 < 1,674) dan P value (0,000) < (0,05) maka H₀ ditolak artinya ada hubungan secara signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja jika kompensasi dibuat tetap.</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Berdasarkan analisis korelasi parsial yang</p>

		- Kuantitas dan Kualitas Kerja		<p>telah dilakukan didapat korelasi antara variabel kompensasi dengan kinerja dimana variabel kepemimpinan dikendalikan adalah 0.577. Maka diperoleh t hitung sebesar 0.956. Oleh karena nilai -t hitung < t tabel (0.956 < 1,674) dan P value (0,000) < (0,05) maka H0 ditolak artinya ada hubungan secara signifikan antara kompensasi dan kinerja jika kepemimpinan dibuat tetap.</p> <p>3. Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Berdasarkan dari hasil analisis korelasi ganda antara kepemimpinan, dan kompensasi, secara bersama-sama dengan kinerja menunjukkan korelasi sebesar 0,864 artinya bahwa antara kepemimpinan, dan kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja memiliki hubungan yang sangat kuat dan positif. Pengujian dengan menggunakan uji statistik F diperoleh probabilitas 0,000.</p>
--	--	--------------------------------	--	--

					Dikarenakan probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan, dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja.
11	<p>Judul: Pengaruh Motivasi Camat Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bontang Utara</p> <p>Penulis: Akbar Setiawan</p> <p>Tahun: 2016</p> <p>Penerbit: ejournal.ip.fisip-unmul.org</p>	<p>X= Motivasi</p> <p>Y= Kinerja</p>	<p>Motivasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Need of achievement (kebutuhan untuk berprestasi), - Need of affiliation (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), - Need of power (kebutuhan untuk menguasai sesuatu). <p>McClelland (Prabu, 2011:94)</p> <p>Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas - Kuantitas - Ketepatan waktu - Efektivitas - Kemandirian - Komitmen kerja <p>Robbins (2006:260)</p>	<p>Regresi Linier Sederhana</p>	<p>1. Hasil analisis data menunjukkan motivasi camat mempunyai pengaruh yang positif dengan kinerja pegawai di Kecamatan Bontang Utara, jadi H1 dapat diterima dan terbukti kebenarannya. Kemudian dari hasil analisis regresi sederhana antara variabel motivasi camat dan variabel kinerja pegawai diperoleh persamaan yaitu $Y = 10,301 + 0,728X$.</p> <p>2. Hasil analisis data menunjukkan variabel motivasi camat mempunyai urutan indikator terkuat yaitu dari indikator kebutuhan menguasai sesuatu, kebutuhan untuk berprestasi, dan kebutuhan berafiliasi. Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai urutan indikator terkuat yaitu dari indikator kualitas, kemandirian,</p>

				<p>komitmen kerja, efektivitas, ketepatan waktu, dan kuantitas.</p> <p>3. Variabel motivasi camat untuk indikator terkuat kebutuhan menguasai sesuatu yaitu tentang camat selalu berusaha menempatkan pegawai sesuai keahlian masing-masing sehingga dapat bekerja dengan baik, untuk indikator terendah kebutuhan berafiliasi yaitu tentang camat mempunyai hubungan komunikasi yang baik dengan pegawai. Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai indikator terkuat kualitas yaitu tentang dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang sekarang, untuk indikator terendah kuantitas yaitu tentang menerima kritikan dari rekan kerja bila tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan.</p> <p>4. Hasil yang diperoleh dari analisis koefisiensi determinasi, ternyata motivasi camat mempunyai pengaruh sebesar 51,4%</p>
--	--	--	--	---

					terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bontang Utara. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain selain motivasi camat juga dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini yaitu sebesar 48,6%.
12	<p>Judul: Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai</p> <p>Penulis: Ida Ayu Brahmastari</p> <p>Tahun: 2008</p> <p>Penerbit: JAM BSP Vol. 4 No. 3</p>	<p>X1 = Budaya Organisasi X2 = Komitmen X3 = Kepuasan Kerja Y = <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>X1= Budaya Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observed Behavioral Regularities (regularitas perilaku yang diamati) - Norma-norma. - Nilai-nilai dominan. - Filosofi. - Aturan-aturan. - Iklim organisasi. <p>Luthans (2002:123)</p> <p>X2 = Komitmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affective commitment - Continuance commitment - Normative commitment <p>Luthans (2002:237)</p> <p>X3 = Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Merupakan suatu respon emosional terhadap suatu situasi kerja, - Sering ditentukan oleh sebaik apa outcomes yang diperoleh 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>(1) Nilai-nilai organisasi, Iklim organisasi, Perhatian pada Detil, Struktur Organisasi, Komitmen pegawai dan Kepuasan pegawai secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>(2) Nilai-nilai organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>(3) Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>(4) Perhatian pada Detil tidak memiliki pengaruh yang</p>

			<p>memenuhi atau melampaui harapan,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggambarkan beberapa sikap yang terkait. <p>Luthans (2002:230)</p> <p>Y = Organizational Citizenship Behaviour:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu pekerjaan rekan kerja ketika mereka absen, 2. Menunjukkan ketepatan tiba di tempat kerja pada waktu pagi dan setelah jam makan siang dan break. 3. Secara sukarela melakukan sesuatu yang secara formal tidak dituntut dalam pekerjaannya. 4. Mengambil break pekerjaan yg tidak semestinya. 5. Berinisiatif untuk memberikan orientasi kepada pegawai baru tentang departemennya meski bukan merupakan bagian dari deskripsi 		<p>signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>(5) Struktur organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>(6) Komitmen pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>(7) Kepuasan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).</p>
--	--	--	---	--	---

			<p>pekerjaannya.</p> <p>6. Menunjukkan kehadiran di tempat kerja di atas norma (misal menggunakan cuti kerja lebih sedikit dari yang diberikan),</p> <p>7. Membantu orang lain ketika beban tugas orang lain meningkat (membimbing orang lain hingga mereka mengatasi bebannya),</p> <p>8. Meninggalkan pekerjaan hingga akhir jam kerja,</p> <p>9. Memberitahukan sebelumnya jika tidak dapat datang ke tempat kerja,</p> <p>10. Menghabiskan waktu yang banyak untuk ngobrol pribadi di telpon.</p> <p>11. Tidak mengambil waktu untuk berhenti bekerja yang tidak perlu.</p> <p>12. Membimbing tugas orang lain,</p> <p>13. Membuat saran inovatif untuk memperbaiki keseluruhan kualitas departemen,</p> <p>14. Tidak</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>mengambil waktu ekstra break,</p> <p>15. Bersedia melakukan fungsi yang tidak dituntut oleh organisasi yang dapat meningkatkan citra secara keseluruhan,</p> <p>16. Tidak menghabiskan waktu yang banyak untuk ngobrol yang tidak perlu.</p> <p>Smith, Organ dan Near (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006:16),</p>		
13	<p>Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim</p> <p>Penulis: Vannecia Marchelle Soegandhi, Drs. Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM.,MS M.</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: AGORA Vol. 1, No. 1</p>	<p>X1 = Kepuasan Kerja</p> <p>X2 = Loyalitas Kerja</p> <p>Y = Organizational Citizenship Behavior</p>	<p>X1 = Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri (Work It Self) - Atasan (Supervision) - Teman sekerja (Workers) - Promosi (Promotion) - Gaji/Upah (Pay) <p>Smith, Kendall & Hulin (Luthans, 2006:243)</p> <p>X2 = Loyalitas Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taat pada peraturan - Tanggung jawab pada perusahaan - Kemauan untuk bekerja sama 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>1. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Yang berarti kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya sikap organizational citizenship behavior.</p> <p>2. Loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim,</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Rasa memiliki, - Hubungan antar pribadi - Kesukaan terhadap pekerjaan <p>Siswanto (Trianasari, 2005)</p> <p>Y = Organizational Citizen Behaviour:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruism - Conscientiousness - Sportmanship - Courtesy - Civic Virtue <p>Organ et al. (2006)</p>	<p>walaupun secara pengaruh lebih lemah dari kepuasan kerja. Yang berarti hasil hipotesa awal terbukti, loyalitas kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku organizational citizenship behavior.</p> <p>3. Kepuasan Kerja dan Loyalitas kerja karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim secara simultan berpengaruh signifikan dan positif Organizational Citizenship Behavior. Maka hipotesa awal terbukti. Dari hal-hal diatas ,hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hal utama yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dari standar atau extra role kepada perusahaan adalah karena karyawan merasa puas terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu, dapat disimpulkan juga bahwa Loyalitas Kerja juga memberikan kontribusi bagi tercapainya OCB</p>
--	--	--	---

					karyawan terhadap organisasi. Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim yang memiliki kepuasan dan loyalitas dalam bekerja akan menampilkan perilaku OCB juga secara
14	<p>Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel</p> <p>Penulis: Any Mardiani, Maya Sari Dewi</p> <p>Tahun: 2015</p> <p>Penerbit: Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 3, Nomor 3</p>	<p>X1 = Kepuasan Kerja</p> <p>X2 = Komitmen Organisasional</p> <p>Y = Kinerja</p>	<p>X1 = Kepuasan Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pekerjaan yang secara mental menantang; 2. gaji atau upah yang pantas; 3. kondisi kerja yang mendukung; 4. rekan sekerja yang mendukung, 5. kesesuaian kepribadian dengan pekerja. <p>Robbins (2005)</p> <p>X2 = Komitmen Organisasional:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Affective commitment b. Continuance commitment c. Normative commitment <p>Allen dan Meyer (1997)</p> <p>Y = Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pekerjaan. 2. Produktivitas 3. Pengetahuan mengenai pekerjaan 4. Keandalan 5. Ketersediaan 6. Ketidaktergantungan <p>Dessler (2006)</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>1. Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel</p> <p>2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel.</p> <p>3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel.</p>

15	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT. Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang)</p> <p>Penulis: Citra Dwi Jatiningrum, Mochammad Al Musadieg, Arik Prasetya</p> <p>Tahun: 2016</p> <p>Penerbit: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 39 No. 1</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>X2: Motivasi</p> <p>X3: Kemampuan</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penceritaan Kisah 2. Ritual 3. Simbol-simbol Material 4. Bahasa Robbins dan Judge (2012:274) <p>X2: Motivasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hierarki Kebutuhan Maslow <ul style="list-style-type: none"> - kebutuhan fisiologis - rasa aman - sosial - penghargaan aktualisasi diri. 2. Teori ERG <ul style="list-style-type: none"> - kebutuhan kehidupan, - hubungan - pertumbuhan. 3. Teori Dua Faktor <ul style="list-style-type: none"> - faktor intrinsik dengan kepuasan kerja, - faktor-faktor instrinsik dengan ketidakpuasan kerja. <p>Robbins dan Judge (2012:223-253)</p> <p>X3: Kemampuan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Intelektual 2. Kemampuan Fisik <p>Robbins dan Judge (2012:57)</p> <p>Y: Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor personal/ 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdasarkan analisis statistik deskriptif dapat diketahui bahwa karyawan dan agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang memiliki nilai rata-rata Pemahaman Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kemampuan Kerja (X3) yang terletak pada kategori baik. 2. Pemahaman Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kemampuan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang. 3. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial, didapatkan bahwa Pemahaman Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). 4. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial,
----	--	---	---	--------------------------------	--

			<p>individu,</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Faktor kepemimpinan, 3. Faktor tim, 4. Faktor sistem, 5. Faktor kontekstual <p>Mangkuprawira (2007:155-156)</p>		<p>didapatkan bahwa Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>5. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial didapatkan bahwa Kemampuan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).</p>
16	<p>Judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Prudential Life Assurance Malang)</p> <p>Penulis: M. Adistya Dwi Kurniawan, Djamhur Hamid, Hamidah Nayati Utami</p> <p>Tahun: 2014</p> <p>Penerbit: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 16 No. 1</p>	<p>X: Kompensasi</p> <p>Z: Kepuasan Kerja</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X: Kompensasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kompensasi finansial 2. kompensasi non finansial <p>Simamora (2006:442)</p> <p>Z: Kepuasan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri, 3. Rekan sekerja, 4. Atasan, 5. Promosi, 6. Lingkungan kerja. <p>Hariandja (2001:291-292)</p> <p>Y: Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas, 2. Kualitas, 3. Ketepatan waktu. <p>Mangkunegara (2009:67)</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dapat diketahu dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. 2. Penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. 3. Penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan karyawan mempunyai pengaruh positif dan

					signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
17	<p>Judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya</p> <p>Penulis: Rendy Putrayasa, Heru Susilo, Arik Prasetya</p> <p>Tahun: 2014</p> <p>Penerbit: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 17 No. 1</p>	<p>X: Kompensasi</p> <p>Z: Motivasi</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X: Kompensasi</p> <p>1. Kompensasi finansial, 2. kompensasi non finansial McCaffery (1996:5)</p> <p>Z: Motivasi Maslow (Mangkunegara (2009:95):</p> <p>1. Pemenuhan kebutuhan fisiologis, 2. Pemenuhan kebutuhan rasa aman, 3. Kebutuhan untuk merasa memiliki 4. Kebutuhan akan harga diri, 5. Kebutuhan untuk mengaktualisas i diri</p> <p>Y: Kinerja</p> <p>1. Kuantitas, 2. Kualitas, 3. Ketepatan waktu.</p> <p>Mathis dan Jackson (2009:378)</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>1. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi finansial, dengan demikian hipotesis 1 diduga kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>2. Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi non finansial, dengan demikian hipotesis 2 diduga kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>3. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi finansial,</p>

					<p>dengan demikian hipotesis 3 diduga kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi non finansial, dengan demikian hipotesis 4 diduga kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya motivasi kerja, dengan demikian hipotesis 5 diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
18	<p>Judul: Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>X2: Kepuasan Kerja</p> <p>Z: Komitmen Organisasional</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbukaan, 2. Rasa aman dengan pekerjaan, 3. Perasaan dihargai 4. Kerja sama, 5. Kejelasan organisasi, 6. Dukungan, 7. perhatian. <p>Hofstede <i>et al.</i></p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Pertama, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka</p>

	<p>(Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)</p> <p>Penulis: Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati</p> <p>Tahun: 2012</p> <p>Penerbit: Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol. 19, No. 2</p>		<p>(1993); Kolb <i>et al.</i> (1999) dalam Mas'ud (2004)</p> <p>X2: Kepuasan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan; 2. Atasan, 3. Gaji, 4. Kesempatan promosi; 5. Rekan kerja. <p>Hartline dan Ferrell (1996)</p> <p>Z: Komitmen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi; 2. Kebanggaan terhadap organisasi; 3. Kepedulian terhadap organisasi; 4. Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi; 5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi; 6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. <p>Ganesan dan Weitz (1996)</p> <p>Y: Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas; 2. Kualitas; 3. Efisiensi; 4. Kemampuan; 5. Ketepatan; 6. Pengetahuan; 7. Kreativitas. <p>Tsui <i>et al.</i> (1997)</p>	<p>semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.</p> <p>Kedua, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan.</p> <p>Ketiga, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan.</p> <p>Keempat, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen</p>
--	---	--	---	--

				<p>organisasional dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya.</p> <p>Kelima, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya.</p> <p>Keenam, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya.</p>
--	--	--	--	--

19	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening</p> <p>Penulis: Susmiati, Ketut Sudarma</p> <p>Tahun: 2015</p> <p>Penerbit: Management Analysis Journal 4 (1)</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>X2: Dukungan Organisasi Persepsian</p> <p>Z: Komitmen Organisasi</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misi, 2. Konsistensi, 3. Adaptabilitas, 4. Perlibatan. <p>Denison dan Mishra (1995)</p> <p>X2: Dukungan Organisasi Persepsian</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan 2. Kondisi Kerja 3. Pengembangan 4. Kesejahteraan Karyawan <p>Eisenberger et al. (1986)</p> <p>Z: Komitmen Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afektif 2. Normative 3. Kelanjutan <p>Meyer dan Allen (1998)</p> <p>Y:Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Penggunaan 4. Kerja Sama Dengan Orang Lain Dalam Bekerja <p>John Miner (Sudarmanto: 2009)</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kuat budaya dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat.</p> <p>Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasan karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat.</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi mampu memediasi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.</p> <p>Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi mampu memediasi dukungan organisasi persepsian terhadap peningkatan kinerja karyawan.</p>
20	<p>Judul: Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Tenaga</p>	<p>X1: Kompensasi</p> <p>X2: Budaya Organisasi</p>	<p>X1: Kompensasi (1) Kompensasi langsung:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. gaji tetap (gaji pokok dan upah); 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Korelasional antara kompensasi dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang

	<p>Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang</p> <p>Penulis: Asep Jamaludin</p> <p>Tahun: 2015</p> <p>Penerbit: Jurnal Manajemen & Bisnis 1 (1)</p>	<p>Y: Kepuasan Kerja</p>	<p>b. gaji tidak tetap (bonus dan komisi).</p> <p>(2) Kompensasi tidak langsung:</p> <p>a. imbalan tidak langsung (askes, uang cuti, pensiun, dll).</p> <p>Hasibuan Malayu S.P., 2003:118)</p> <p>X2: Budaya Organisasi</p> <p>a. inisiatif individu,</p> <p>b. toleransi terhadap tindakan berisiko,</p> <p>c. arah sasaran,</p> <p>d. organisasi,</p> <p>e. integritas,</p> <p>f. dukungan manajemen,</p> <p>g. kontrol,</p> <p>h. identitas,</p> <p>i. sistem imbalan,</p> <p>j. toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi.</p> <p>Robbins (2008:208)</p> <p>Y: Kepuasan Kerja</p> <p>a. Pekerjaan yang menantang;</p> <p>b. Ganjaran yang pantas;</p> <p>c. Kondisi kerja yang mendukung;</p> <p>d. Pimpinan/ rekan kerja yang mendukung;</p>		<p>cukup kuat, Pengaruh parsial kompensasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) yaitu sebesar 0,172 dan budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) yaitu sebesar 0,730, dengan demikian budaya organisasi lebih dominan dalam memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dibandingkan kompensasi. Hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai lebih dapat meningkatkan kepuasan kerjanya dengan meningkatnya budaya kerja.</p> <p>2. Kompensasi dan budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 66,79% yang signifikan.</p>
--	--	--------------------------	---	--	---

			e. kesesuaian pribadi dengan pekerjaan Hasibuan (2007)		
21	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu</p> <p>Penulis: Indah Zilarsy, DR. Sri Indarti, SE., M.Si, Iwan Nauli Daulay, ST, M.M Tahun: 2014</p> <p>Penerbit: JOM Fekon Vol.1 No 2</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>X2: Kompensasi</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>a. Aturan perilaku yang diamati. b. Norma. c. Nilai dominan. d. Filosofi. e. Aturan. f. Iklim organisasi. Luthans (2008:125)</p> <p>X2: Kompensasi</p> <p>1. Upah dan gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas Simamora (2006)</p> <p>Y: Kinerja</p> <p>a. Pengetahuan teknis pekerja. b. Kemampuan manajerial c. Pengembangan diri d. Komunikasi e. Kerja sama. Mathis & Jackson (2006 : 278)</p>	Regresi Linier Berganda	<p>a. Variabel Budaya Organisasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu yang dapat dilihat dari dari tabel anovanya yaitu f hitung lebih besar dari f tabel dan signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat kesalahannya. Dari hasil analisis regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa variabel Budaya Organisasi lebih dominan dari pada variabel kompensasi (variabel independen) terhadap variabel Kinerja (variabel dependen).</p> <p>b. Variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu. Hal ini dibuktikan</p>

					<p>dengan hasil analisis regresi linear berganda, dimana hasil t hitung dari variabel Budaya Organisasi lebih besar dari t tabel dan level signifikansi lebih kecil dari tingkat kesalahan.</p> <p>c. Variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis regresi linear berganda, dimana hasil t hitung dari variabel Kompensasi lebih besar dari t tabel dan level signifikansi lebih kecil dari tingkat kesalahan.</p>
22	<p>Judul: Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>Penulis: Avif</p>	<p>X1: Kompensasi</p> <p>X2: Budaya Organisasi</p> <p>X3: Gaya Kepemimpinan</p> <p>Y: Kepuasan</p>	<p>X1: Kompensasi</p> <p>a. gaji, b. bonus, c. insentif, d. asuransi atau program pemeliharaan kesehatan, e. cuti berbayar, f. dana pensiun, g. pemberian tanda penghargaan dalam sebuah acara resmi</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Kompensasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.</p>

	<p>Noerdiansyah, Agus Frianto</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: Jurnal Ilmu Manajemen 1 (4)</p>	<p>Kerja</p>	<p>Mathis dan Jackson (2009:420) dan Ruky (2006:188)</p> <p>X2: Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> nilai-nilai, keyakinan, norma-norma perilaku <p>Robbins & Coulter (Tsai, 2011)</p> <p>X3: Gaya Kepimpinan</p> <ol style="list-style-type: none"> Merencanakan aktivitas kerja, menjelaskan peran dan tujuan, pemantauan aktivitas operasi, memberikan dukungan, mengembangkan dan memberikan pengakuan. <p>Yukl (2010:79-89)</p> <p>Y: Kepuasan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik <p>Locke (Umam, 2010:195)</p>		<p>Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai personal pada diri karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.</p> <p>Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terjadi perbedaan gaya kepemimpinan, karyawan pada PT. PLN (Persero) akan tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.</p>
--	---	--------------	--	--	---

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya setiap perusahaan yang didirikan mempunyai harapan bahwa kelak dikemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat didalam

lingkup usaha dari perusahaannya dan menginginkan terciptanya kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya. Oleh karena itu keberadaan suatu perusahaan yang berbentuk apapun baik dalam skala besar maupun kecil tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usahanya pada perusahaan. Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi perusahaan yang dapat memberikan prestasi kerja. Pada kinerja karyawan yang tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya, maka dari itu sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi organisasi itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2006:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Kaswan (2012: 6) MSDM merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan stakeholders. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion, dan lain-lain.

2.2.2. Fungsi - fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2006:21) menjelaskan fungsi manajemen SDM sebagai berikut:

1. Perencanaan

Kegiatan meliputi perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

3. Pengarahan

Adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Terkait erat dengan pimpinan yang menugaskan bawahan agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.

4. Pengendalian

Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, pengendalian meliputi kegiatan menjaga situasi lingkungan pekerjaan, pelaksanaan pekerjaan, kehadiran, kedisiplinan, perilaku dan kerjasama. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya

tujuan perusahaan. Fungsi ini penting dilakukan untuk mendapatkan dan menempatkan orang yang kompeten, serasi dan efektif. Selanjutnya didasarkan pada konsep “apa” baru “siapa”, “apa” artinya terlebih dahulu menetapkan pekerjaan melalui uraian pekerjaannya (job description), “Siapa” artinya mencari orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (job specification).

6. Pengembangan

Adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa depan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan meningkatkan ketrampilan teknis melaksanakan pekerjaan.

7. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi diharuskan sesuai dengan prinsipnya yaitu adil dan layak.

8. Pengintegrasian

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Bertujuan memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhi kebutuhan karyawan.

9. Pemeliharaan

Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun dan produktif. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan, keamanan, keselamatan secara fisik dan non fisik yang disesuaikan dengan kebutuhan sebagian besar karyawan untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan diartikan sebagai keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial sehingga mematuhi dan mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan tanpa paksaan. Kedisiplinan adalah fungsi yang penting karena mempermudah organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

11. Pemberhentian

Adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan yang dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Keputusan diberlakukannya pemberhentian, berarti telah berakhir keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

2.2.3. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelola sumber daya manusia dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan. Menurut Alwi (2001:22) ada dua pendekatan besar dalam pengembangan MSDM yaitu pendekatan lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*).

1. Pendekatan Lunak (*Soft Approach*)

Pendekatan lunak, mengeksplorasi sisi “*human*” dari karyawan. Ini berarti untuk menggali potensi-potensi dalam diri individu, perlu dikembangkan faktor yang berasal dari internal (motivasi, komunikasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lain-lain). Persoalan yang dihadapi manajemen dalam praktek-praktek MSDM yang efektif adalah, bagaimana membangun:

a. Membangun kompetensi

Kompetensi merupakan kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau pengambilan keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen (Alwi, 2001:48). Keunggulan bersaing yang dimiliki suatu organisasi sangat bergantung pada tingkat kompetensi SDM yang dimiliki.

b. Membangun komitmen

Komitmen diastukan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Tingkat komitmen baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun sebaliknya, sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut, akan tercipta iklim kerja yang profesional. Komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Komitmen

menyangkut sikap individu dan nilai-nilai yang ia berikan terhadap organisasi. Komponen kunci dari strategi ini antara lain, partisipasi, fleksibilitas karir, kompensasi berdasarkan prestasi, dan jaminan (Alwi, 2001: 49).

c. Membangun *quality of work life* (QWL)

Membangun QWL atau kualitas kehidupan kerja dalam organisasi banyak tergantung pada filosofi organisasi. Apa pandangan atau anggapan perusahaan terhadap karyawan. Apakah sebagai faktor produksi, sebagai *asset* atau sebagai partner strategis. Bila dianggap sebagai faktor produksi maka nilai eksploitasi kemampuan mereka jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai kompensasi dan perlindungan yang mereka terima. Jika sebagai *asset* atau partner strategis, maka komitmen organisasi untuk memperlakukan karyawan melalui pemberian kompensasi yang seimbang, jaminan karir dan peluang untuk maju akan terbuka (Alwi, 2001:53).

2. Pendekatan Keras (*Hard Approach*)

Pengelolaan karyawan berdasarkan pendekatan keras, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar (*external means*) seperti, desain jabatan, pengukuran kinerja, kompensasi, training and development, K3 dan lain sebagainya. Dalam proses pembentukan manusia unggul melalui pendekatan keras, ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait dan *crutial* sifatnya terutama dalam tahap *attracting and developing* yaitu:

a. Sistem rekrutmen dan seleksi

Variabel individu yang penting diamati selain latar belakang keluarga, pendidikan dan pengalaman adalah, potensi yang dimiliki individu (*talented individual*). Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan. Namun, faktor ini seringkali terabaikan terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Akibatnya, ketika karyawan baru mengikuti pelatihan, ternyata kemampuan yang dimiliki tidak berkembang (Alwi, 2001:54).

b. Sistem pelatihan dan pengembangan

Budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan Jepang, seorang manajer senior, diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor dan melakukan pelatihan terhadap karyawan junior baik secara formal maupun informal. Tujuannya adalah, manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan. Di sini budaya organisasi sangat kuat pengaruhnya terhadap pembentukan prinsip kerja yang efisien. Oleh karena itu, dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan orang-orang dalam jabatan yang relevan dengan proses tersebut sangat penting (Alwi, 2001:55).

2.2.4. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Luthans (2005:165) melalui pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas atas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Menurut Dessler (2006:87) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Simamora (2004:314) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh organisasi dalam waktu tertentu. .

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2009:94) mengemukakan 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.

Dari beberapa definisi kinerja karyawan yang diberikan oleh beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya serta syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi serta di lakukan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat

mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2011:67-68) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

a. Kemampuan

Kemampuan manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan reality. Kemampuan reality merupakan penggabungan antara pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya karyawan bagian mesin harus mengetahui seluk beluk mesin atau otomotif begitu juga dengan karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu keuangan.

b. Motivasi

Setiap pegawai atau karyawan memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan untuk bekerja

biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah, dan lain sebagainya.

3. Indikator – indikator Kinerja

Robbins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja

Komitmen merupakan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Sedangkan menurut Dessler (2006:329) menyatakan beberapa indikator utama dalam penilaian kinerja adalah :

1. Kualitas pekerjaan

Kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan.

2. Produktivitas

Mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

3. Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keterampilan / keahlian dan informasi praktis, dan teknis yang digunakan pada pekerjaan.

4. Kehandalan

Sejauh mana seorang pegawai dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut.

5. Ketersediaan

Sejauh mana seorang pegawai tepat pada waktunya, dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

6. Ketidaktergantungan

Sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2011:102) terdapat tujuh indikator kinerja:

1. Tujuan

Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorog bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

4. Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja menurut Nawawi (2005:236) dapat dijelaskan dalam beberapa versi, yaitu :

- a) Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- b) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.
- c) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi / perusahaan.
- d) Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (measurement) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal.

5. Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan – kegunaan penilaian kinerja menurut Rivai (2009:554)

adalah :

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja mereka.
3. Penyesuaian kompesasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.
5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk pelatihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik dalam penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier.
7. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.

8. Defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja karyawan mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

6. Tujuan Penilaian Kinerja

Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Nawawi (2005:250) yaitu:

a) Tujuan Umum Penilaian Kinerja

- 1) Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau para pekerja. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan bantuan agar setiap karyawan mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pekerjaan masing-masing, sehingga karyawan mampu bekerja secara maksimal dengan menggunakan potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

- 2) Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan di tempatnya bekerja. Penilaian kinerja akan menghasilkan informasi tentang kinerja baik kinerja perusahaan secara keseluruhan maupun kinerja karyawan secara individual, yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam mengambil dan menentukan kebijakan.

- 3) Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan. Hal ini berguna untuk mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi / perusahaan.
- 4) Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas – tugasnya. Penilaian kinerja akan menyajikan informasi tentang karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dan berprestasi. Selanjutnya, dapat digunakan sebagai pedoman dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tersebut.
- b) Tujuan Khusus

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam

2.2.5. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins (2003:30) menjelaskan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang

diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, termasuk: gaji, tunjangan, prestasi, otonomi, pengakuan, komunikasi, kondisi kerja, pekerjaan penting, rekan kerja, tingkat profesionalisme, iklim organisasi, hubungan interpersonal, bekerja untuk sebuah lembaga terkemuka, dukungan pengawasan, efektifitas positif, keamanan kerja, fleksibilitas kerja, bekerja dalam lingkungan tim dan faktor genetik.

Menurut Luthans (2006:243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Nelson & Quick (2006), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja adalah pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari pengakuan seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Menurut Rivai (2009:856) ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melabihi dari

yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau motivator dan *dissatisfiers*. *Satisfiers* ialah faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi dan ada kesempatan mendapat promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut, tidak selalu

menimbulkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, hubungan antar personal, pengawasan kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum puas.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Burt (As'ad, 2008) berpendapat bahwa faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara faktor karyawan, antara lain hubungan antara manajer dan karyawan, faktor fasilitas dan kondisi kerja, hubungan sosial antara karyawan, saran dari rekan kerja, emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individu, yang berkaitan dengan sikap terhadap pekerjaan, umur orang di tempat kerja, gender, tingkat kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan lebih berarti bila ditempatkan dalam konteks kecenderungan khas individu (disposisi individu) untuk menjadi puas secara umum.
3. Faktor eksternal yang terkait dengan situasi keluarga, rekreasi, pendidikan seperti misalnya pelatihan, penataran, dll.

Sedangkan menurut Robbins (2005) faktor-faktor kepuasan kerja antara lain:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan

dan *feedback* tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2. Gaji atau upah yang pantas. Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
4. Rekan sekerja yang mendukung. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerja. Pada dasarnya orang yang memiliki tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih

besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan lebih memungkinkan untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

4. Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Smith, Kendall & Hulin (Luthans, 2006:243) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2.2.6. Budaya organisasi

1. Pengertian Budaya

Budaya dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari nilai-nilai, set, kepercayaan, komunikasi dan penyederhanaan perilaku yang memberikan arahan kepada masyarakat. Ide dasar dari budaya tiba melalui berbagai proses pembelajaran yang didasarkan pada alokasi sumber daya yang tepat.

Menurut Schein (1990) kebudayaan adalah kumpulan dari berbagai nilai-nilai dan perilaku yang dapat dianggap sebagai panduan untuk sukses. Sedangkan menurut Kotter dan Heskett (1992), budaya adalah kumpulan keyakinan, perilaku dan nilai-nilai yang mengandung masyarakat normal.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya diperoleh pengetahuan, penjelasan, nilai-nilai, keyakinan, komunikasi dan perilaku dari sekelompok besar orang, pada saat yang sama dan tempat yang sama.

2. Pengertian Budaya Organisasi

Jacques (Nimran, 2004:134) menjelaskan bahwa 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.

Pengertian Budaya organisasi mempunyai makna yang luas. Luthans (1995:497) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma–norma dan nilai–nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Robbins (2002:247) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lainnya Untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai sistem makna budaya organisasi, maka dilakukan beberapa penelitian yang telah mendeskripsikan karakteristik – karakteristik yang dapat mencerminkan budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008:256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Tujuh poin tersebut adalah:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana perusahaan menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian ke Hal yang Rinci

Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi Hasil

Sejauh mana manajemen fokus terhadap hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu seperti menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.

4. Orientasi Orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu seperti mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide.

5. Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai seperti persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008:262) Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

5. Indikator Budaya Organisasi

Luthans (2002: 123) juga menyatakan beberapa indikator budaya organisasi, yaitu:

1. Observed behavioral regularities (regularitas perilaku yang diamati).
Keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati.
Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. Norma-norma. Standar perilaku, termasuk pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kerjasama antara manajemen dan pegawai.
3. Nilai-nilai dominan. Nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan oleh organisasi yang dimiliki bersama oleh anggota, seperti kualitas produk dan jasa yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan tingkat efisiensi yang tinggi.

4. *Filosofi*. Mencakup berbagai kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai dan/atau pelanggan diperlakukan.

5. *Aturan-aturan*.

Mencakup pedoman yang ketat tentang bagaimana berperilaku secara bersama-sama dalam organisasi. Pedoman tersebut mendikte perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai; menyangkut hal-hal seperti produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antar kelompok. Pendaftar baru harus mempelajari aturan tersebut agar diterima sebagai “anggota penuh”.

6. *Iklim organisasi*.

Merupakan “perasaan” keseluruhan yang disampaikan melalui tatanan fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku terhadap pelanggan dan orang luar lainnya.

Sedangkan menurut Hofstede (1980) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Power Distance*

Hal ini didefinisikan sebagai tingkat karyawan dan manajemen perilaku yang telah didasarkan pada hubungan yang sempurna antara tindakan perencanaan formal dan informal

2. *Individualism*

Dalam perbedaan dimensi antara kepuasan organisasi dan kepentingan diri sendiri telah diimbangi dengan sempurna.

3. *Uncertainty avoidance*

Ketidakpastian dan ambiguitas berdasarkan toleransi membantu dalam mengurangi keinginan orang.

4. *Maskulinitas*

Muncul dalam menghindari peduli dan promosi daripada tingkat keberhasilan berdasarkan tantangan, penghinaan dan ambisi.

Menurut Denison (Achmad Sobirin: 2007: 194) dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Involvement*

Adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.

2. *Consistency*

Menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi

3. *Adaptability*

Adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

4. *Mission Dimension*

Adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

6. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Robbins (Sutrisno, 2011:27-28) manfaat budaya organisasi sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

2.2.7. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kompensasi menurut Ivancevich (Kadarisman, 2012:6) adalah

fungsi *Human Resource Management* yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas - tugas organisasi.

Menurut Mondy (2008: 4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Menurut Dessler (2007: 46), kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah produktivitas, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, organisasi karyawan dan peraturan dan perundang-undangan. Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009:128), faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting upaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup atau *Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama gaji/balasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur atau *disqueshed unemployment*.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakannya) kecil, tingkat upah/balasanya relative rendah.

3. Komponen - Komponen Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2011: 85-86) kompensasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

1. Kompensasi langsung, merupakan kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.
2. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni benefit dan services (tunjangan pelayanan). Benefit dan services adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pension, olah raga dan wisata (family gathering).

Menurut Mondy (2008:30) komponen kompensasi tersebut dibagi menjadi dua macam yaitu:

1. Kompensasi Finansial

a. Komponen Finansial Langsung (*Direct Financial Compensation*).

1) Upah/Gaji

Upah (wages) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (salary) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan, atau tahunan

2) Insentif (*incentive*)

Merupakan tambahan-tambahan gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

b. Komponen Finansial tidak Langsung (*Indirect Financial Compensation*)

1) Tunjangan (*Benefit*)

Tunjangan biasanya berwujud jaminan sosial, kompensasi bagi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan, bayaran saat tidak bekerja, asuransi jiwa, asuransi jiwa, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2, yaitu:

a. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan (*Non Financial The Job*)

Kompensasi non finansial pekerjaan dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja.

Kompensasi ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

b. Kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan (*Non Financial The Job Environment*)

Kompensasi ini berupa:

1) Supervisi Kompetensi (*Competent Supervision*)

Proses pembimbingan yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawannya agar karyawan tersebut mampu berkompeten dalam meningkatkan kinerjanya.

2) Kondisi Kerja yang Mendukung (*Comfortable Working Condition*)

Kondisi dimana karyawan peduliakan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan dalam mengerjakan tugas.

3) Simbol Status yang Pantas

Simbol status merupakan imbalan organisasi yang mengambil banyak bentuk seperti misalnya ukuran dan lokasi kantor, ukuran dan kualitas meja kerja, kedekatan tempat parkir dengan kantor.

Menurut Simamora (2004: 445) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah :

1. Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan pegawai atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan yang diberikan secara tetap.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. 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.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan atau pegawai dalam bekerja. Contoh – contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

4. Asas Kompensasi

Program kompensasi dari perusahaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Terdapat beberapa aturan perundang - undangan yang mengatur pemberian kompensasi terhadap karyawan atau pekerja yang harus dipatuhi oleh perusahaan. Apabila perusahaan tidak patuh terhadap hukum atau peraturan yang berlaku tersebut akan dikenakan sanksi oleh pihak yang berwenang. Selain itu, juga akan ada perlawanan dari karyawan atau buruh yang menuntut program kompensasi yang adil dan layak serta wajar sesuai dengan perundangan. Menurut Hasibuan (2009: 122) ada beberapa asas yang mendasari program kompensasi perusahaan, yaitu:

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil

akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal kompensasi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain - lain.

5. Metode Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009: 123) dalam pemberian kompensasi dikenal ada dua metode yang dapat digunakan, yaitu :

1) Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

2) Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada

perusahaan-perusahaan swastayang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

6. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009: 121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

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

Perusahaan memberikan balas jasa sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh karyawan serta memberikan bonus, hadiah dan penghargaan sesuai dengan kinerja dan prestasi karyawan. Kepuasan kerja muncul karena adanya rasa dihargai oleh perusahaan, kesesuaian atau keadilan kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah. Perusahaan akan dengan mudah merekrut atau memperoleh karyawan yang berkualitas.

2.2.9 Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Miharty (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja

yang artinya jika tingkat budaya organisasi tinggi maka kepuasan kerja juga tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan Pamungkas (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Apabila setiap anggota organisasi berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku maka akan diterima oleh lingkungannya sehingga akan menimbulkan kepuasan untuk bekerja secara optimal.

Emmons (1996) dalam penelitian Sugiyarti (2012:79) mengungkapkan bahwa individu merasa tidak nyaman dalam kondisi ketidakberdayaan, kekhawatiran. Sebaliknya kalau ia merasa nyaman maka ia akan memperlihatkan sifat positif dan memilih tinggal lebih lama dalam kondisi tersebut. Lebih lanjut, kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu tempat dan karier dalam jangka panjang. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Hubungan Antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Pamungkas (2013) menjelaskan bahwa kompensasi secara adil dan transparan akan cenderung menimbulkan suasana yang kondusif dan menciptakan rasa puas dalam bekerja. Hersberg dalam Cahayani (2005:77) menyatakan bahwa kompensasi sebagai faktor hygiene dan bukan motivator, karena hal itu dapat menyebabkan kepuasan apabila jumlah uang yang diberikan sesuai dan ketidakpuasan kerja apabila jumlah uang yang diberikan tidak sesuai. Hasil dari penelitian ini juga menjelaskan

bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Sugiyarti (2012) menjelaskan Pada dasarnya setiap pegawai menginginkan kesesuaian antara tingkat kompensasi yang diperoleh dengan tingkat pengorbanan yang diberikan kepada lembaga. Jika setiap lembaga mampu memberikan imbalan yang setimpal dan layak yaitu pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung. Maka setiap karyawan akan merasa mendapatkan kepuasan yang setimpal atas apa yang telah mereka korbankan pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas kerja serta tercapainya tujuan dari lembaga itu sendiri.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja artinya apabila terjadi peningkatan kompensasi maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja.

3. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

. Reichers dan Schneider (1990) dalam penelitian Awadh dan Alyahya (2013:171) menjelaskan bahwa budaya dan kinerja telah saling terkait satu sama lain berdasarkan hubungan yang sempurna antara proses bisnis. Selain itu di dalam penelitian ini disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan yang artinya jika tingkat budaya organisasi tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi.

Menurut Kotter (2012) dalam penelitian Ahmed dan Shafiq (2014:24) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan kepuasan kerja, dan kesadaran tentang pemecahan masalah dan kinerja organisasi.

Robbins dan Judge (2012:256) dalam penelitian Jatiningrum *et al.* (2016:123) menjelaskan bahwa pemahaman mengenai budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku organisasi, sehingga mampu membantu manajemen untuk meningkatkan kinerja. Selain itu hasil penelitian ini juga membuktikan jika budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Hubungan Antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Simamora (2004) dalam penelitian Sopiah (2013:84) menjelaskan bahwa kompensasi bagi karyawan adalah suatu hal yang penting, karena dengan kompensasi mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka secara langsung, terutama kebutuhan fisiologis. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitiannya yang menjelaskan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Desller dalam Samsudin (2005:187) menjelaskan bahwa setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang memberikan semangat dalam bekerja akan meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2013) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan itu. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai dan proporsional dengan upaya maka kinerja karyawan akan optimal. Hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa

kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

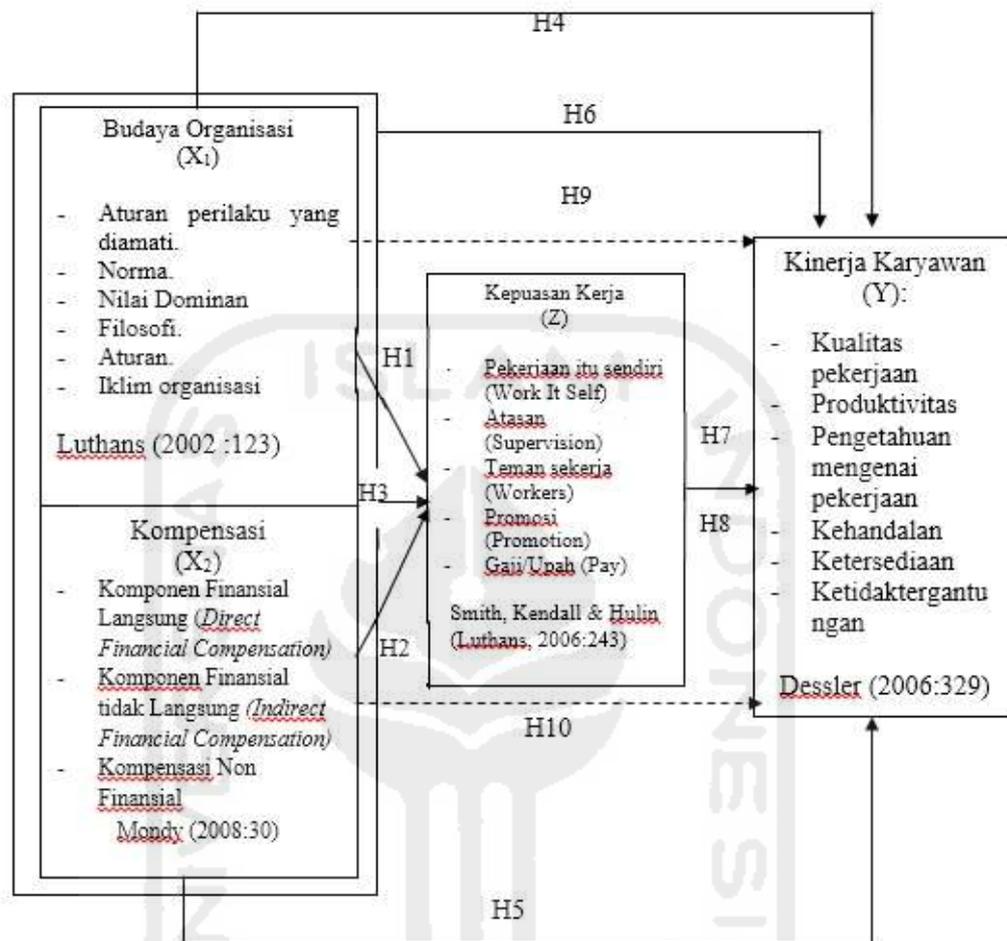
5. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan Pamungkas (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan terkait dengan sebuah pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan tinggi demikian sebaliknya apabila kepuasan kerja yang dimiliki rendah maka kinerjanya pun rendah.

Yulk (1977) yang dikutip Moeljono (2003:65) menyatakan bahwa apabila karyawan merasakan kepuasan maka kinerjanya menjadi lebih baik, sebaliknya apabila tidak puas maka kinerjanya menjadi lebih buruk.

Hasil penelitian yang dilakukan Mardiani dan Dewi (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbukti memberi pengaruh pada kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan semakin meningkatkan kinerja yang ditunjukkan karyawan.

2.3. Kerangka Teori



GAMBAR 1. KERANGKA TEORI

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

H1: Diduga ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan secara parsial.

H2: Diduga ada pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial.

H3: Diduga ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara simultan.

H4: Diduga ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

H5: Diduga ada pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

H6: Diduga ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja secara simultan.

H7: Diduga ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H8: Pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H9: Pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.