

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

(Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)

JURNAL



Disusun Oleh:

Nama : Muhammad Agung Reza Suryajiwangga
NIM : 11311050
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku

Yogyakarta, 13 Januari 2017

Penulis



Muhammad Agung Reza Suryajiwangga

HALAMAN PENGESAHAN JURNAL

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Intervening

(Studi Kasus pada PT, Armada Finance Magelang)

Nama : Muhammad Agung Reza Suryajiwangga
Nomor Mahasiswa : 11311050
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



Yogyakarta, 13 Januari 2017

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Arif Hartono', is written over the text 'Dosen Pembimbing,'.

Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

(Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)

Muhammad Agung Reza Suryajiwangga

m.agungreza@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Armada Finance Magelang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan secara parsial, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial, pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara simultan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja secara simultan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, seberapa besar pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta seberapa besar pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Armada Finance Magelang. Responden dalam penelitian ini adalah 58 karyawan PT. Armada Finance Magelang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner dan dalam menganalisis datanya menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan, secara parsial ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja, secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, secara parsial ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, secara parsial ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan, secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja, ada pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan, besarnya pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta besarnya pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Armada Finance Magelang.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.*

Abstract.

This research was related to the influence of organizational culture and compensation on employee performance PT. Armada Financial Magelang with job satisfaction as an intervening variable. The purpose of this study was to: determine the influence of organizational culture on job satisfaction partially. Knowing the influence of compensation on job satisfaction partially determine the influence of organizational culture and job satisfaction on organizational commitment simultaneously, knowing the influence of organizational culture on employee performance partially determine the effect of job satisfaction on employee performance partially determine the influence of organizational culture and job satisfaction the performance of employees simultaneously, and knowing where greater direct influence organizational culture and job satisfaction on employee performance PT Armada Finance Magelang with indirect and direct influence of organizational culture and job satisfaction on employee performance PT Armada Finance Magelang through organizational commitment. Respondents in this study were 58 employees of PT Armada Finance Magelang. Data collection methods used are questionnaires and in analyzing the data using path analysis.

The results of this study indicated that there was partial significant effect of organizational culture on job satisfaction, there was partial significant effect of compensation on job satisfaction, there was significant effect of organizational culture and compensation on job satisfaction simultaneously, there was partial significant effect of organizational culture on employee performance, there was partial significant effect of job satisfaction on employee performance, there was partial significant effect of organizational culture and job satisfaction on employee performance simultaneously, there was partial significant effect of job satisfaction to employee performance. Then simultaneously significant effect of job satisfaction to employee performance. In addition, the indirect influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction PT Armada Finance Magelang greater than the direct influence of organizational culture on employee performance. Indirectly influence compensation on employee performance through job satisfaction PT Armada Finance Magelang greater than the direct effect of compensation on employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Compensation, Employee Performance, Job Satisfaction.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menciptakan atau membentuk sumber daya manusia yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yaitu dengan merekrut tenaga kerja yang berkualitas dan terampil serta dengan memperbaiki kualitas tenaga kerja yang telah dimiliki yaitu melalui pelatihan dan dengan menciptakan iklim perusahaan yang baik, adanya budaya organisasi yang baik serta kompensasi yang baik dan adil, yang akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan guna meningkatkan produktivitas perusahaan.

Budaya Organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja yang efektif pada suatu organisasi. Bagi organisasi, budaya merupakan tolak ukur untuk mencapai kesuksesan organisasi selain itu juga membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Bagi individu, budaya mendorong karyawan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi serta menjadi lebih produktif.

Menurut Luthans (1995:497) 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. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik dan motivator karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang.

Menurut Mondy (2008:4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, serta stabilitas karyawan. 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.

Kinerja karyawan menurut Dessler (2006:87) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, budaya organisasi, kompensasi, dan sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

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

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan, baik lingkungan di antara para karyawan maupun hubungan dengan manajemen di atasnya. Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan secara serius oleh setiap perusahaan. Ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah - masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap karyawan seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Perusahaan yang diteliti didirikan atas inisiatif Bapak David Herman Jaya untuk menambah unit usahanya di New Armada Group, maka didirikanlah PT Armada Finance berdasarkan Akta Notaris Hendrik Lambertus Van Verhoeven, Sarjana Hukum No. 11 pada tanggal 7 April 1994. Sedangkan ijin usaha PT Armada Finance diperoleh berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 554/KMK.017/1994 tanggal 10 Nopember 1994. Namun demikian, kegiatan operasionalnya baru mulai dijalankan bulan Maret 1995.

Dengan dukungan yang diberikan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. melalui fasilitas Kredit Modal Kerja berdasarkan Perjanjian Kredit No.27 tgl 15 Juni 1995 yang dibuat dihadapan notaris Hendrik Lambertus Van Verhoeven akta No. 11, sejak 23 Juni 1995 PT Armada Finance mulai beroperasi sepenuhnya dan mengembangkan sayap usahanya dengan lokasi kantor pusat di Jakarta. Namun dengan dilandasi suatu obsesi untuk menguasai dan menjadi pemain dominan di wilayah Jawa Tengah, maka berdasarkan Berita Acara Rapat Nomor 81 tanggal 30 Agustus 1996 kantor pusat PT Armada Finance dipindahkan dari Jakarta ke Magelang.

Salah satu usaha yang dilakukan oleh PT Armada Finance dalam melakukan pengembangan usaha adalah dengan tidak membatasi layanan hanya kepada para calon Debitur yang membeli mobil baru dari dealer-dealer yang dimiliki oleh New Armada Group saja. Oleh karena itu sejak dari awal dan sampai saat ini sebagian besar Debitur yang dilayani oleh PT Armada Finance justru mereka yang membeli mobil dari dealer-dealer yang bukan berasal dari dealer-dealer yang dimiliki oleh New Armada Group. PT Armada Finance juga memberikan pelayanan pembiayaan kepada pembeli mobil bekas, baik yang dibeli dari penjual yang berbadan usaha maupun penjual perorangan.

Sampai dengan saat ini PT Armada Finance masih berkonsentrasi hanya menyalurkan pembiayaan Kredit Kendaraan Bermotor, dimana sebagian besar adalah untuk pembiayaan mobil niaga dan mobil penumpang *non* sedan. Didalam pemasaran untuk pembiayaan mobil baru maupun bekas tersebut, PT Armada Finance bekerjasama dengan *dealer*, *showroom* maupun pedagang perorangan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan yang berhubungan dengan budaya organisasi, kompensasi, dalam mempengaruhi kinerja: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)”**

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah: (1) Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan secara parsial. (2) Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial. (3) Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan. (4) Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan parsial. (5) Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan parsial. (6) Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja secara simultan. (7) Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial. (8) untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (9) untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kajian Pustaka

Hasil Penelitian Terdahulu

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 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.

Landasan Teori

Budaya Organisasi

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.

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.

Kompensasi

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.

Kepuasan Kerja

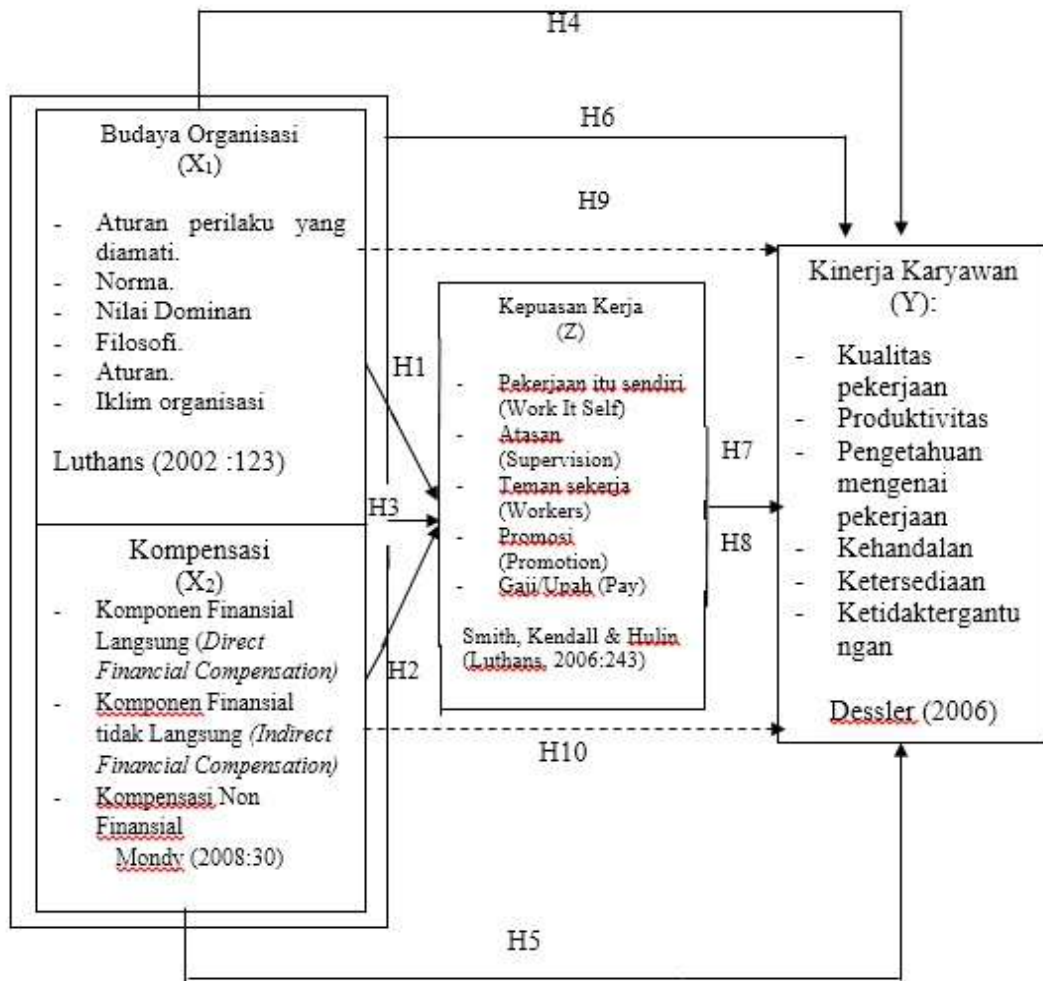
Menurut Luthans (2006:243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

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.

Kinerja Karyawan

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.



Gambar 1: Kerangka Pikir Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: 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.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di PT. Armada Finance Magelang. Tepatnya berada di Jl. Jend. Sudirman No. 165 Magelang 56125.

Metode Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Menurut Umar (2008:47) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau suatu pengisian hasil kuesioner.

Uji Validitas

Menurut Arikunto (2010:167), validitas adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan yang mampu mengukur apa yang akan diukur. Dalam hal ini berarti untuk mengukur sejauh mana ketepatan pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner untuk mengukur variabel yang akan diteliti.

Uji Realibilitas

Ghozali (2013: 47), suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan atau pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran (2010:263) Populasi adalah keseluruhan, merujuk pada seluruh kelompok yaitu orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang peneliti ingin selidiki atau cari tahu. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan PT. Armada Finance Magelang sebanyak 60 orang

Menurut Sekaran (2010:263) Sampel adalah subkelompok atau bagian dari populasi sampel terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi yang diteliti. peneliti harus dapat menarik kesimpulan yang digeneralisasikan untuk kepentingan suatu populasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus

Metode Analisis Data

Ada dua metode analisis data, yaitu analisis deskriptif dan analisis statistika. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis statistika dengan model regresi dan analisis jalur.

HASIL ANALISIS

Analisis Deskriptif

Tabel 4.25 Rangkuman Persepsi Karyawan

Pernyataan	Mean	Persen (%)	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₁)	3,72	74	Tinggi
Kompensasi (X ₂)	3,46	69	Tinggi
Kepuasan kerja (Z)	3,43	69	Sedang
Kinerja (Y)	3,85	77	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016

Tabel 4.25 di atas menunjukkan rangkuman persepsi karyawan. Berdasarkan tabel rangkuman di atas maka variabel kinerja jadi kategorikan paling dominan, dibandingkan variabel budaya organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja.

Analisis Kuantitatif

Tabel 4.36 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
H1:	Ada pengaruh yang signifikan dari Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti
H2:	Ada pengaruh yang signifikan dari Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti
H3:	Ada pengaruh yang signifikan dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Armada Finance Magelang secara simultan.	Terbukti
H4:	Ada pengaruh yang signifikan dari Budaya organisasi terhadap kinerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti
H5:	Ada pengaruh yang signifikan dari Kompensasi terhadap kinerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti
H6:	Ada pengaruh yang signifikan dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kinerja pada PT. Armada Finance Magelang secara simultan.	Terbukti
H7:	Ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti
H8:	Diduga ada pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar, dari pada pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang.	Tidak Terbukti
H9:	Diduga ada pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar, dari pada pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Armada Finance Magelang.	Tidak Terbukti

Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari 58 responden yang merupakan karyawan di Kantor Pusat PT. Armada Finance Magelang. Mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu responden yang berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 62,1%. Berdasarkan segi usia, mayoritas responden berusia 30-35 tahun yaitu sebanyak 36,2% dengan mayoritas status

pernikahannya sudah menikah yaitu sebanyak 75,9%. Menurut pendidikan, mayoritas responden berpendidikan sarjana yaitu sebanyak 62,1% dan menurut status karyawan yaitu karyawan tetap sebesar 94,8%. Responden dalam penelitian ini mayoritas sudah bekerja selama 5 – 10 tahun sebanyak 37,9% dan bekerja pada divisi administrasi dan umum sebanyak 36,2% dengan mayoritas berpenghasilan berkisar antara Rp 1.350.000 - Rp 3.000.000 sebanyak 67,2%.

Persepsi karyawan PT. Armada Finance Magelang tentang budaya organisasi dan kompensasi, kinerja, dan kepuasan kerja sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata masing-masing variabel, yaitu pada variabel budaya organisasi memiliki nilai rata-rata 3,72 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban setuju mengenai variabel ini. Pada variabel kompensasi memiliki nilai rata-rata 3,46 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral mengenai variabel ini, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan pada umumnya merespon biasa saja terhadap kompensasi.

Pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 3,43 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral mengenai variabel ini, sehingga dapat diartikan adanya penilaian kepuasan kerja yang cukup pada karyawan. Pada variabel kinerja memiliki nilai rata-rata 3,85 yang dapat diartikan adanya kecenderungan setuju pada variabel kinerja, artinya adanya penilaian kinerja yang sudah baik pada karyawan PT. Armada Finance Magelang.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 3,696 dan signifikansi 0,001. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,373 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi. Artinya, semakin baik budaya kerja dalam perusahaan yang dalam hal ini adalah PT. Armada Finance Magelang. , maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,373 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel budaya organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Miharty (2013:60) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Di dalam penelitian tersebut juga dikatakan bahwa budaya organisasi yang lebih kondusif akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi juga. Pamungkas (2013:57) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini dapat dilihat dari korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah 0,700 dan $\text{sig} = 0,000$, dapat diartikan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja kuat dan signifikan. Hasil penelitian lainnya juga didukung oleh Sugiyarti (2012:73) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini dapat dilihat dari nilai *Unstandardized Coefficients* variabel budaya organisasi dalam penelitian ini adalah 0,036 yang dimana memiliki nilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hal ini juga didukung oleh Robbins (2002:247) yang menjelaskan 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 yang dapat mencerminkan budaya

organisasi di dalam sebuah perusahaan. Budaya Organisasi merupakan norma – norma dan 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.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 5,052 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,617 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari kompensasi. Artinya, semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi atau meningkat. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,617 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kompensasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sopiah (2013:77) menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima oleh outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang, baik kompensasi finansial dan non finansial umumnya dianggap sebagai tingkat kepuasan. Kepuasan kerja yang dirasakan terdapat pada tingkatan yang baik. Ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pamungkas (2013:57) menunjukkan nilai korelasi dari variabel kompensasi dengan kepuasan kerja adalah 0,781 dan $\text{sig} = 0,000$, dapat diartikan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja kuat dan signifikan. Kurniawan *et al.* (2014:1) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya seberapa besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Prudential Life Assurance, Malang ini dapat dilihat dengan hasil dari analisis path yang menunjukkan terdapat probabilitas sebesar 0,000 dengan $\alpha 0,05$ ($0,000 < 0,05$) berarti H_0 ditolak H_a diterima.

Hal ini juga didukung oleh Hersberg (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

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung 65,107 dan signifikansi 0,000. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,692 yang dapat diartikan budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 69,2 % dan sebesar 30,8% kepuasan kerja dipengaruhi oleh lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jamaludin (2015:72) menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, diperoleh nilai $\text{Sig. } 0,000 < \alpha (0,05)$. Hal ini berarti bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Artinya kompensasi dan budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi dan bermanfaat terhadap kepuasan kerja. Sugiyarti (2012:74) menunjukkan hasil nilai dari *Unstandardized Coefficients* variabel budaya organisasi sebesar 0,036 dan variabel kompensasi sebesar 0,017. Ini menandakan bahwa budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara positif. Noerdiansyah dan Frianto (2013:1010) menjelaskan bahwa nilai t hitung variabel kompensasi adalah sebesar 2,228 pada taraf signifikansi dibawah 5 % atau 0,05 yaitu

sebesar 0,033 Berdasarkan probabilitasnya yang memiliki nilai kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Sedangkan nilai t hitung variabel budaya organisasi adalah sebesar 2,222 pada taraf signifikansi dibawah 5 % atau 0,05 yaitu sebesar 0,033. Berdasarkan probabilitasnya yang memiliki nilai kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara simultan budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasibuan (2009: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Adanya pengaruh secara bersama-sama dari budaya organisasi dan kompensasi dapat menurunkan atau meningkatkan kepuasan kerja. Misalnya, karyawan memiliki penilaian terhadap budaya kerja yang baik dan pada saat yang sama karyawan merasa kompensasi yang diterima cukup tinggi. Kondisi karyawan tersebut mendukung untuk memberikan yang terbaik dan rasa nyaman dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Pada kemungkinan lain misalnya, karyawan yang memiliki penilaian pada budaya organisasi di tempat kerja yang baik namun karyawan tersebut memiliki kompensasi yang kurang, tentunya hal ini akan memberikan kepuasan kerja yang tidak optimal. Oleh karena itu, untuk mendapatkan kepuasan kerja karyawan yang maksimum dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi dan kompensasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 2,716 dan signifikansi 0,009. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,315 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi. Artinya, semakin baik budaya kerja pada PT. Armada Finance Magelang, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,315 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel budaya organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Awadh dan Saad (2013:168) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya dan kinerja yang membantu dalam meningkatkan hasil organisasi. Apabila setiap anggota organisasi berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku maka kinerja karyawan akan meningkat. Ahmed dan Shafiq (2014:21) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Susmiati dan Sudarma (2015:79) menyatakan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh t hitung 2.764 dengan nilai signifikansi $0.007 < 0.05$, maka H1 diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, berarti semakin kuat budaya dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Hal ini sesuai dengan Kreitner dan Kinicki (2005: 83) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu membentuk perilaku individu menjadi berkomitmen dan memiliki kinerja yang baik.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 3,455 dan signifikansi 0,001. Nilai koefisien hasil regresi yaitu

0,485 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari kompensasi. Artinya, semakin tinggi kompensasi karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula. Nilai koefisien tersebut dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,485 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kompensasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putrayasa *et al.* (2014:1) menyatakan bahwa Kompensasi finansial memiliki nilai *t* hitung 2.158 pada sig. *t* sebesar 0,036 yang menghasilkan keputusan terhadap H_0 ditolak karena nilai sig. *t* kurang dari 0,05 artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Kemudian pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dijelaskan dengan hasil nilai *t* hitung variabel kompensasi non finansial memiliki nilai *t* hitung 3.039 pada sig. *t* sebesar 0,004 yang menghasilkan keputusan terhadap H_0 ditolak karena nilai sig. *t* kurang dari 0,05 artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Kurniawan *et al.* (2014:1) menjelaskan menggunakan hasil dari analisis path yang menunjukkan bahwa terdapat probabilitas sebesar 0,000 dengan alpha 0,05 ($0,000 < 0,05$) berarti H_0 ditolak H_a diterima, maka diambil kesimpulan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya seberapa besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Prudential Life Assurance, Malang. Selanjutnya Pane dan Astuti (2009:68) juga menyatakan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa sistem Kompensasi Telkom secara nasional yang mulai diberlakukan sejak tahun 2003 sampai sekarang ternyata mampu memberikan tingkat kepuasan karyawan dan meningkatkan Kinerja. Sistem kompensasi di Telkom merupakan salah satu yang terbaik di Indonesia yang mencakup Kompensasi Finansial dan Non Finansial.

Kompensasi merupakan setiap 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. Hal ini sesuai dengan Dessler (Samsudin, 2005:187) adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang memberikan semangat dalam bekerja sehingga kinerjanya menjadi meningkat.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai *F* hitung 32,340 dan signifikansi 0,000. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,524 yang dapat diartikan budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kinerja sebesar 52,4% dan sebesar 47,6% kinerja dipengaruhi oleh lainnya.

Budaya organisasi dan kompensasi memberikan kontribusi di atas 50% terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan adanya budaya yang mendukung karyawan dan adanya kompensasi yang cukup tinggi maka mampu meningkatkan kinerja karyawan. 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 tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pamungkas (2013:57) menyatakan bahwa budaya organisasi dengan kinerja adalah 0,781 dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja kuat dan signifikan. Kemudian kompensasi dengan kinerja adalah 0,559 dan sig = 0,001, dapat diartikan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kinerja cukup kuat dan signifikan. Sehingga secara simultan budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kurniawan (2013:3) menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi dengan t hitung sebesar 4,478 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena t hitung > t tabel (4,478 > 2,01) atau nilai signifikan < 5% (0,000 < 0,05). Kemudian variabel kompensasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dengan t hitung sebesar 5,589 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena t hitung > t tabel (5,589 > 2,01) atau nilai signifikan < 5% (0,000 < 0,05). Zilarsy (2014:1) menjelaskan bahwa F hitung (103,899) > F tabel (3,06) dengan Sig. (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa variabel independen (Budaya Organisasi dan Kompensasi) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel independen (kinerja).

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 6,498 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,605 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,605 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepuasan kerja. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,420 yang dapat diartikan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja sebesar 42,0% dan sebesar 58,0% kinerja dipengaruhi oleh lainnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012:171) menjelaskan 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. Kurniawan *et al.* (2014:1) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,279 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,030 (0,030 < 0,05) maka secara parsial variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mardiani dan Dewi (2015:269) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 10,690 dengan nilai t tabel sebesar 1,653363. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel yaitu kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja yang terjamin menimbulkan rasa yang menyenangkan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Agar kepuasan terus terjamin organisasi harus memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan

dan kemampuan mereka. Dengan adanya timbal balik antara karyawan dan organisasi akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan dan memberikan keuntungan bagi organisasi untuk terus berkembang.

Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai terkait dengan sebuah pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai tinggi maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai akan tinggi demikian sebaliknya apabila kepuasan kerja yang dimiliki rendah maka kinerjanya pun rendah. Hal ini dinyatakan oleh Yulk (Moeljono, 2003:65) bahwa apabila karyawan merasakan kepuasan maka kinerjanya menjadi lebih baik, sebaliknya apabila tidak puas maka kinerjanya menjadi lebih buruk.

Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja yaitu 0,350 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 0,251. Hal ini menunjukkan pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

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. Dengan demikian budaya organisasi yang baik akan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tanpa melalui kepuasan kerja.

Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja yaitu 0,455 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 0,343. Hal ini menunjukkan pengaruh langsung variabel kompensasi terhadap kinerja secara langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

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. Oleh karena itu kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan akan secara langsung memberikan efek terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Armada Finance Magelang, maka di temukan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja secara parsial
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara simultan

4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja secara parsial
5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja secara parsial.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja secara simultan.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja.
8. Pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang.
9. Pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh secara langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, adapun saran untuk PT. Armada Finance Magelang, yaitu:

1. Pimpinan PT. Armada Finance Magelang

- a. Pimpinan perusahaan diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif agar kinerja karyawan lebih meningkat dan lebih loyal terhadap perusahaan.
- b. Pimpinan atau pihak terkait lebih memperhatikan pekerjaan dan tanggung jawab setiap karyawan, memperhatikan hak dan kewajiban yang berhak diperoleh karyawan semisal gaji, promosi jabatan, dan atasan yang bertanggung jawab. Adanya pemberian yang sesuai dengan apa yang sudah dikerjakan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. PT. Armada Finance Magelang harus mengelola kepuasan kerja dengan baik supaya karyawan tetap bertahan dan setia terhadap organisasi.

2. Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menganalisis penelitian lebih mendalam dengan melihat pengaruh berbagai variabel sehingga diperoleh analisis yang lebih kompleks. Selanjutnya, peneliti dapat menggunakan metode analisis seperti analisis SEM untuk dapat mengetahui pengaruh antar variabel tersebut.

Daftar Pustaka

- Ahmed, Mashal, S. Shafiq, (2014), The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14 (3): 21-30
- Ahwad, Alharbi Mohammad, M.S. Alyahya, (2013), Impact of Organizational Culture on Employee Performance, *International Review of Management and Business Research*, 2 (1): 168-175
- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Arikunto, Suharsimi, (2010), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. (2003). *Metode Penelitian Cetakan Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Brahmasari, I.A, (2008), Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai, *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)*, 4 (3): 269-290
- Dessler, Gary, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia (terj.)*, Edisi Kesepuluh Jilid 1, Jakarta: Indeks
- _____ (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia (terj.)*, Edisi Kesepuluh, Jilid 2, Jakarta : PT. Indeks.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- _____ (2013), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketujuh, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 8. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara Jakarta.
- Husein, Umar, (2008), *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

- Jamaludin, A, (2015), Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 1 (1): 72-85
- Jatiningrum, C.D, Musadieg, M.A, Prasetya, A, (2016), Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT. Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39 (1): 117-124
- Kadarisman, M, (2012), *Manajemen Kompensasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kurniawan, I.A, (2013), *Budaya Organisasi dan Kompensasi: Pengaruhnya terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang)*, Skripsi Sarjana, Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
- Kurniawan, M.A.D, Hamid, D, Utami, H.N, (2014), Judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT.Prudential Life Assurance Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 16 (1): 1-8
- Luthans, Fred, (2005), *Perilaku Organisasi (terj.)*, Edisi 10, Yogyakarta: Andi Offset
- _____ (2006), *Perilaku Organisasi (terj.)*. Edisi 10. Yogyakarta: Andi Offset
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardiani, A, Dewi, M.S, (2015), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel, *Jurnal Wawasan Manajemen*, 3 (3): 269-279
- Miharty, (2013), The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau, *Asian Social Science*, 9 (12): 60-68
- Mondy, R.Wayne, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia (terj.)*, Jakarta: Erlangga
- Nawawi, Hadari, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nimran, Umar, (2004), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Noerdiansyah, A, Frianto, A, (2013), Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (4): 1010-1021

- Nugroho, Bhuono Agung. (2005). *Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Pamungkas, A.R, (2013), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai STMIK Adi Unggul Bhirawa (AUB) Surakarta, *E-journal STIE AUB*, 1 (2): 57-73
- Pane, Jagarin, Astuti, S.D, (2009), Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang), *Telaah Manajemen (TEMA)*, 6 (1): 67-85
- Putrayasa, R, Susilo, H, Prasetya, A, (2014), Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 17 (1): 1-10
- Ramadan, Wael.H, (2010), The Influence Of Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage of Small & Medium Sized Establishments, *E-Leader Budapest*
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S.P, (2002), *Prinsip - Prinsip Perilaku Organisasi (terj.)*, Edisi kelima, Jakarta: Erlangga
- Robbins, S. P, (2003), *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi (terj.)*, Edisi Kedelapan, Jakarta: PT. Prenlindo
- Robbins, S.P, (2006), *Perilaku Organisasi (terj.)*, Jakarta : PT. Indeks, Gramedia
- Robbins, S.P. dan T.A. Judge, (2008), *Perilaku Organisasi (ter.)*, Edisi Duabelas, Jakarta: Salemba Empat
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger. (2010). *Research Methods for Bussines: A Skill Bulding Approach-5th ed*. United Kingdom: A John Wiley and Son, Ltd, Publication.
- Setiawan, Akbar, (2016), Pengaruh Motivasi Camat terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bontang Utara, *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 4 (2): 756-765
- Simamora, Henry, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Situmorang, Syafrizal. Helmi. (2010). *Analisis Data: Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan: USU Pers.

- Soegandhi, V.M, E.M. Sutanto, R. Setiawan, (2013), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, *AGORA*, 1 (1)
- Solehudin, (2016), Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima, *Jurnal Manajemen*, 14 (1): 1907-1919
- Sopiah, (2013), The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia, *International Journal of Learning & Development*, 2 (3): 77-91
- Sugiyarti, Gita, (2012), Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang), *Serat Acitya*, 1 (2): 73-83
- Sugiyono, (2010), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- _____ (2012), *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R &D*, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, (2005), *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta
- _____ (2012), *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta
- Susmiati, Sudarma, K, (2015), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, *Management Analysis Journal*, 4 (1): 79-87
- Sutrisno, Edy, (2011), *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana
- Taurisa, C.M, Ratnawati, I, (2012), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2): 170-187
- Zilarsy, I, Indarti, S, Daulay, I.N, (2014), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu, *JOM Fekon*, 1 (2): 1-15