

Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya

Rifdah Abadiyah¹ & Didik Purwanto²

Fakultas Ekonom dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jl. Mojopahit 666 B, Sidoarjo, Jawa Timur

E-mail : rifdhabadiyah@umsida.ac.id

Abstrak

Seiring dengan tumbuh kembangnya dunia perbankan yang ada di Indonesia salah satu masalah yang dihadapi oleh dunia perbankan saat ini adalah penanganan tentang kualitas sumber daya manusia. Cara memanfaatkan sumber daya manusia di dalam dunia perbankan diperlukan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan serta penyediaan berbagai sarana dan prasarana serta fasilitas social. Karena sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan kegiatan operasional roda dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Dalam hal ini berorientasi pada kepuasan pelanggan dan organisasi jasa Bank Syariah Mandiri Divisi CFBC Surabaya ada juga aspek nilai-nilai budaya dan kompensasi untuk meningkatkan semangat kerja dan memuaskan keinginan karyawan. Tujuan Penelitian ini adalah mengetahui (1) pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (2) kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja, (3) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, (4) kompensasi mempengaruhi kinerja, (5) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, Jenis data yang digunakan adalah jenis data kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggunakan kuisisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Bank Syariah Mandiri sebanyak 30 orang. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja 3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 4) Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 5) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja

Abstract

Along with the growth of the banking world in Indonesia, one of the problems faced by the banking world today is the handling of human resources quality. The human resources handling in the banking world is necessary to improve the quality of human resources through education and training and the provision of various facilities and infrastructure and social facilities, because human resources is the backbone in running wheel operations and the survival of a company. Customer satisfaction and service organization of Bank Syariah Mandiri Division of CFBC Surabaya there is also the aspect of cultural values and compensation to improve morale and satisfy the desire of employees. The purpose of this research is to know (1) the influence of organizational

culture on job satisfaction, (2) compensation affect job satisfaction, (3) influence of organizational culture on employee performance, (4) compensation affect performance, (5) influence organizational culture to employee performance.

This research applies quantitative approach. The data used is quantitative. Data is collected using a questionnaire. Population in this research is the employees of Bank Syari'ah Mandiri, as many as 30 people. Data is analyzed using Structural Equation Model-Partial Lest Square (SEM-PLS). The results showed that 1) Organizational culture affect the job satisfaction. (2) Organizational culture affects performance (3) Job satisfaction affects performance (4) Compensation affects job satisfaction (5) Compensation affects performance.

Keywords: *Organizational Culture, Compensation, Job Satisfaction and Performance*

Pendahuluan

Seiring dengan tumbuh kembangnya dunia perbankan yang ada di Indonesia salah satu masalah yang dihadapi oleh dunia perbankan saat ini adalah penanganan tentang kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang ada apabila dapat dikembangkan secara efektif dan efisien maka akan bermanfaat untuk menunjang majunya perusahaan perbankan yang ada di Indonesia. Cara memanfaatkan sumber daya manusia di dalam dunia perbankan diperlukan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan serta penyediaan berbagai sarana dan prasarana serta fasilitas sosial. Karena sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional dan kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Namun manusia sepertinya tidak pernah puas dengan apa yang didapat, seperti gaji yang tinggi dan sebagainya. Karena itu salah satu tugas manajer personalia adalah harus dapat menyesuaikan antara keinginan para karyawan dengan tujuan dari perusahaan. Robbin (2006).

Dengan adanya peningkatan sumber daya manusia secara tidak langsung akan membuat kinerja karyawan semakin membaik dan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti *out put*, efisiensi serta eektifitas yang sering dihubungkan dengan produktifitas". Mangkunegara (2005:9).

Selanjutnya kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai

tanggung jawab yang diembannya". Kinerja merupakan penilaian atas kualitas pelaksanaan tugas atau operasi organisasi (Kurniawan, 2005:46).

Kinerja yang baik dari karyawan tidak akan muncul dengan mudah, kinerja karyawan akan muncul apabila karyawan tersebut merasakan kenyamanan dalam suatu organisasi juga diiringi dengan penerapan budaya organisasi yang baik dari perusahaan. Budaya organisasi merupakan alat penghubung antara karyawan dengan perusahaan.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota, inilah budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Mangkunegara (2005).

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

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

Surya Dharma Putra (2012) pernah melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Perawat serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Jiwa Aceh yang menyatakan bahwa budaya organisasi, kompensasi dan pengembangan karir baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat.

Penelitian ini mengambil objek disalah satu divisi di PT. Bank Syariah Mandiri Divisi CFBC Surabaya yang merupakan institusi perbankan yang berdasarkan syariah Islam, tentunya memiliki perbedaan dengan bank konvensional dan bank syariah lainnya dalam hal budaya organisasinya. Nilai budaya yang menjadi pedoman bagi karyawan Bank Syari'ah Mandiri untuk menciptakan suasana yang hangat selama bekerja adalah *'ETHIC'*, yaitu *Excellent, Teamwork, Humanity, Integrity, and Customer focus*. Bank Syari'ah Mandiri pun selalu melaksanakan kegiatan do'a pagi, pengajian bulanan dan dzikir mingguan secara rutin juga kegiatan sosial lainnya.

Selain budaya organisasi dan kompensasi yang diberikan untuk pegawai yang sudah sesuai dengan standarisasi pemerintah. PT. Bank Syari'ah Mandiri selain gaji yang diberikan kepada karyawan juga memberikan reward berupa bonus untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja serta kepuasan kerja para karyawan. Ketika semua indikator yang mendukung budaya organisasi dan kompensasi di PT. Bank Syariah Mandiri sudah dijalankan dengan baik tapi masih ditemui indikator yang menyebabkan menurunnya kualitas kinerja pegawai

Tabel 1.
Penilaian Kerja Pegawai
PT. Bank Syariah Mandiri Divisi CFBC Surabaya

Penilaian Kinerja	Tahun 2011		Tahun 2012	
	Jumlah Orang	Persentase	Jumlah orang	Persentase
Baik	8	15,04	4	8,52
Cukup	18	76,26	16	72,91
Kurang	4	8,7	10	18,57
Total	30	100,00	30	100,00

Sumber : wawancara karyawan

Dari tabel 1 dapat di lihat bahwa terjadi penurunan kinerja pegawai yaitu hanya 4 orang pegawai (8,52%) yang mendapat nilai baik dibandingkan tahun 2011 sebanyak 8 orang (15,04%). Penilaian kinerja cukup menurun dari 18 orang (76,26%) menjadi 16 orang (72,91%). Penilaian kinerja karyawan dengan nilai kurang baik bertambah 4 orang (8,7%) ditahun 2011 menjadi 10 orang (18,57%) ditahun 2012. Jadi pencapaian kinerja karyawan Bank Syari'ah Mandiri Divisi CFBC Surabaya masih belum optimal dan cenderung menurun.

Salah satu indikator yang menimbulkan turunnya kualitas kinerja pegawai selain faktor kompensasi yaitu adanya beberapa kebijakan di divisi CFBC PT. Bank Syariah

Mandiri yang masih belum bisa diterima sebagian pegawai diantaranya adalah kebijakan perpindahan tempat kerja diluar kota atau luar pulau. Kedua adalah tidak diperbolehkan menikah sebelum masa kerja mencapai dua tahun. Ketiga adalah ditahannya ijasah terakhir yang dimiliki oleh pegawai selama masa kontrak kerja.

Tujuan Penelitian ini adalah mengetahui (1) pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (2) kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja, (3) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, (4) kompensasi mempengaruhi kinerja, (5) Pengaruh budaya organisasi terhaap kinerja pegawai.

Metode Penelitian

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Ndraha (2003) yang mengutip Piti Sithi-Amnuai, begitu organisasi berdiri, pembentukan budayanya pun dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

Menurut Gibson *et al* (2003: 31), budaya organisasi adalah *.what the employes perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectation*. Mangkunegara (2005) menyimpulkan pengertian budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Agung (2007), dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya. ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu:

- a. Budaya diciptakan oleh pendirinya
- b. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
- c. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Menurut Robbin, (2001). Sistem yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi merupakan sekumpulan kunci karakteristik dari nilai-nilai organisasi. Ada tujuh karakteristik utama yang mencakup inti dari budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko.
- b. Perhatian terhadap detail.
- c. Berorientasi pada hasil.
- d. Berorientasi pada orang.
- e. Berorientasi pada tim.
- f. Keagresifan.
- g. Stabil.

Pengertian Kompensasi

Menurut Simamora (2005:540) kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai hubungan dari kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyaawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Menurut Handoko (2007:155) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang dapat di terima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Tujuan-Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi mempunyai berbagai tujuan yang mungkin saling bertentangan dan mengandung permasalahan, akan tetapi tujuan kompensasi yang mengandung nilai positif. Tujuan dari kompensasi harus dapat dipadukan agar tingkat tepat kompensasi yang untuk masing-masing pekerjaan dapat ditentukan. Karena itu perlu dilakukan evaluasi tiap pekerjaan, melakukan survey pengupahan dan penggajian, serta menetapkan harga setiap pekerjaan. Tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut Weather dan Davis (2006 : 318) :

- a. Memperoleh personalia (Qualified)
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
- c. Menjamin keadilan
- d. Menghargai perilaku yang di inginkan
- e. Mengendalikan biaya-biaya
- f. Memenuhi peraturan legal

PengertianKepuasan Kerja

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya. Menurut Robbin (2006) kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Namun manusia seperti tidak pernah puas dengan apa yang didapat, seperti gaji yang tinggi dan sebagainya. Karena itu salah satu tugas manajer personalia adalah harus dapat menyesuaikan antara keinginan para karyawan dengan tujuan dari perusahaan.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang menyangkut penyesuaian karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya :

- a. Faktor Kepuasan Finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini meliputi; sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi.
- b. Faktor Kepuasan Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi; jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c. Faktor Kepuasan Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi; rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.
- d. Faktor Kepuasan Psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi; minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini bisa melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket ataupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja. Kalau menggunakan tanya jawab sebagai alatnya, maka karyawan diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan. Cara lain adalah dengan mengamati sikap dan tingkah laku orang tersebut. Didalam pengukuran kepuasan kerja, metode yang digunakan adalah dengan membuat kuesioner yang berhubungan dengan masalah kepuasan kerja yang meliputi faktor finansial, faktor fisik, faktor sosial dan faktor psikologi, yang kemudian disebar pada responden untuk dijawab atau diisi dengan keadaan sebenarnya.

Pengertian Kinerja

Kinerja yang sering disebut dengan performance juga disebut result yaitu proses melalui nama organisasi mengavaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Ardosagomes dalam Mangkunegara (2005:9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas”. selanjutnya definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2005:9) “ kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diembannya”. Kinerja merupakan penilaian atas kualitas pelaksanaan tugas atau operasi organisasi (Kurniawan 2005:46). Arfah dan Anshori (2005; 379), adapun indikatornya adalah:

- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Ketetapan Waktu
- d. Efektivitas

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara(2006:67) ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu: kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi, dimana dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{human performance} = \text{Ability} + \text{motivation}$$

$$\text{motivation} = \text{attitude} + \text{situation}$$

$$\text{ability} = \text{Knowledge} + \text{skill}$$

Penjelasan :

Faktor kemampuan (*ability*)

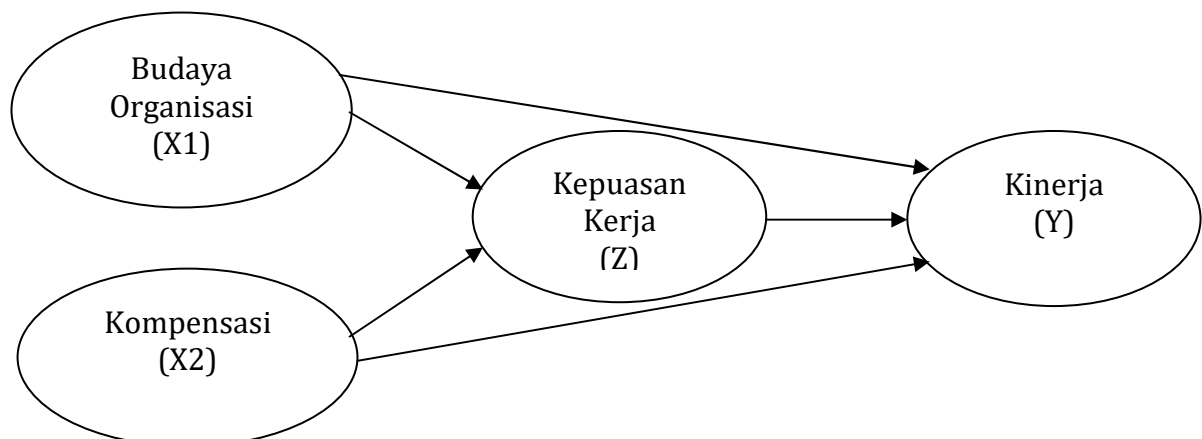
Secara individual, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (*intellectual quotieint, IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge +skill*).

Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sutau sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan individu. Ada tiga bidang pemikiran dalam kepuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja, yaitu pekerjaan itu sendiri dan lingkungan pekerjaan, yakni struktur individu dan kebutuhan individu dari pelaku pekerja. Dalam linkungan pekerja misalnya, hubungan antara penyelia dan karyawan perlu diadakan koreksi-koreksi untuk meningkatkan kerjasama dan komunikasi melalui hirarki yang tidak beku, sementara diluar lingkungan pekerjaan formal, pemberian semangat kerja melalui reaksi juga sangat penting.

Kerangka Konseptual

Gambar 1.
Kerangka Konseptual



Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Hal ini sesuai dengan pendapat (Arikunto 2006: 12) yang mengemukakan penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya.

Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2006:130) Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Bank Syari'ah Mandiri sebanyak 30 orang. Sedangkan pengertian sampel adalah sebagian populasi yang di teliti dan di namakan penelitian sampel apabila peneliti bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel. Dalam pengambilan sampel didasarkan pendapat Arikunto (2006:134) yang menyatakan apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10 – 15% atau 20 – 25% atau lebih tergantung setidak-tidaknya dari kemampuan peneliti dilihat dari kemampuan peneliti dari segi waktu, tenaga dan dana. Dari pendapat Arikunto tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah 30 orang diambil sebagai responden.

Teknik Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model-Partial Lest Square* (SEM-PLS). Dimana model model struktural (SEM-PLS) merupakan sebuah pendekatan pemodelan kausal yang bertujuan memaksimalkan varians dan variabel laten kriteria yang dapat dijelaskan (*explained variance*) oleh variabel laten prediktor. Dimana (SEM-PLS) sendiri menggunakan *software* seperti *SmartPLS* (Sholohin & Ratmono, 2013:7).

Perbedaan antara CB-SEM dan SEM-PLS terdiri dari dua tahap sehingga dikenal dengan *two-step approach*, yaitu (Sholohin & Ratmono, 2013:13-15):

- a. Melakukan konfirmasi model pengukuran (*confirmatory factor analysis*)

Pada tahap ini bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas setiap konstruk atau variabel laten. Selai itu dilakukan evaluasi kelayakan *goodness of fit* model pengukuran menggunakan beberapa indikator. Sebelum melangkah ke tahap dua kriteria validitas, reliabilitas dan *goodnes of fit* harus terpenuhi.

b. Mengevaluasi model struktur (*Structural Model*)

Pada tahap ini akan diperoleh hasil estimasi koefisien jalur dan tingkat signifikan yang digunakan dalam pengambilan kesimpulan atas hasil pengujian hipotesis. Di dalam evaluasi model pengukuran juga sedikit berbeda karena model CB-SEM tidak memungkinkan adanya konstruk formatif, sedangkan SEM-PLS kemungkinan terdapat konstruk formatif. *Rule of thumb* untuk evaluasi kedua langkah SEM-PLS dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.
Evaluasi SEM-PLS

Model Pengukuran Reflektif
1. Reliabelitas konsisten internal: <i>composite reliability</i> dan <i>crombach alpha</i> lebih besar dari 0,70 (dalam penelitian eksploratif 0,60-0,70 masih dapat diterima)
2. Validitas konvergen: loading indikator lebih besar dari 0,70
3. Validitas diskriminan: (1) akar akurad <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) lebih besar daripada korelasi antar struktur, (2) loading indikator ke struktur yang diukur lebih besar dari pada loading konstruk lain (<i>cross-loadings rendah</i>)
Model Pengukuran Formatif
1. Bobot indikator (<i>Indicator Weigth</i>) harus signifikan secara statistis
2. Multikolinearitas: <i>Varians Inflation Factor</i> (VIF) lebih kecil dari 3,3
Model Struktural
1. Nilai Koefisien determinan (<i>R-Square</i>) 0,75 0,50, dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
2. <i>Q-Squares</i> , dimana jika <i>Q-Squares</i> > 0, maka model memiliki <i>predictive relevance</i> sedangkan sebaliknya jika < 0, maka model tidak memiliki <i>predictive relevance</i> .

Sumber:(Sholohin & Ratmono, 2013:16)

Hasil Penelitian

Pengujian Validitas Konstruk

a. Convergent Validity

Tabel 3.
Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
BO1 <- Budaya Organisasi	0,965625	0,964318	0,014009	0,014009
BO2 <- Budaya Organisasi	0,940885	0,943465	0,013486	0,013486
Bo3 <- Budaya Organisasi	0,913058	0,909387	0,038181	0,038181
K1 <- Kinerja	0,906640	0,909515	0,035764	0,035764
K2 <- Kinerja	0,921288	0,920082	0,021150	0,021150
K3 <- Kinerja	0,936294	0,937470	0,026448	0,026448
KK1 <- Kepuasan Kerja	0,931885	0,926799	0,044226	0,044226
KK2 <- Kepuasan Kerja	0,951091	0,949906	0,022429	0,022429
KK3 <- Kepuasan Kerja	0,962554	0,956112	0,033993	0,033993
KK4 <- Kepuasan Kerja	0,956327	0,954916	0,023866	0,023866
KO1 <- Kompensasi	0,900258	0,895879	0,028881	0,028881
KO2 <- Kompensasi	0,906614	0,902393	0,024513	0,024513
KO3 <- Kompensasi	0,903214	0,899434	0,029942	0,029942
KO4 <- Kompensasi	0,892492	0,888169	0,028260	0,028260

Sumber Data Diolah

Berdasarkan hasil *loading factor* yang dihasilkan dapat diketahui bahwa semua indikator masing-masing variabel yaitu Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2 Kepuasan Kerja (Z), Kinerja (Y) memiliki *loading factor* yang lebih besar dari 0,5. Dengan demikian indikator tersebut dapat dinyatakan valid.

b. Discriminant Validity

Tabel 4.
Cross Loadings

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja	Kompensasi
B01	0,965625	0,257195	0,246333	0,250482
B02	0,940885	0,286294	0,446268	0,364083
B03	0,913058	0,365538	0,124026	0,238600
K1	0,216816	0,293164	0,906640	0,393361
K2	0,366161	-0,087069	0,921288	0,589063
K3	0,233617	0,178045	0,936294	0,370256
KK1	0,201169	0,931885	0,065908	0,267678
KK2	0,362017	0,951091	0,064237	0,138368
KK3	0,183430	0,962554	0,016293	0,206795
KK4	0,384569	0,956327	0,162628	0,237194
KO1	0,342128	0,165702	0,407570	0,900258
KO2	0,340581	0,142786	0,583639	0,906614
KO3	0,261961	0,284274	0,394682	0,903214
KO4	0,182174	0,219196	0,449325	0,892492

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* indikator B01 hingga B03 pada variabel Budaya Organisasi lebih besar dibandingkan pada variabel Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja. Dengan demikian keempat indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabel Budaya Organisasi. Kemudian nilai dari *cross loading* indikator KO1 hingga KO2 pada variabel Kompensasi lebih besar dibandingkan pada variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja. Dengan demikian keempat indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabel Kompensasi.

Kemudian nilai dari *cross loading* inikator KK1 hingga KK3 pada variabel Kepuasan Kerja lebih besar dibandingkan pada variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kinerja. Dengan demikian keempat indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabel Kepuasan Kerja. Kemudian nilai dari *cross loading* inikator K1 hingga K3 pada variabel Kinerja lebih besar dibandingkan pada variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja. Dengan demikian keempat indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabel Kinerja.

Pengujian Reliabilitas Konstruk

Tabel 5.
Composite Reliability

<i>Composite Reliability</i>	
Budaya Organisasi	0,957989
Kepuasan Kerja	0,973993
Kinerja	0,944081
Kompensasi	0,945008

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel 5 diatas dapat diketahui bahwa ini *Composite Reliability* keempat variabel lebih dari 0.70 dengan demikian berdasarkan *Composite Reliability* keempat variabel dinyatakan reliabel.

Tabel 6.
Cronbachs Alpha

<i>Cronbachs Alpha</i>	
Budaya Organisasi	0,935819
Kepuasan Kerja	0,965380
Kinerja	0,916999
Kompensasi	0,922773

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel 6 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbachs Alpha* keempat variabel lebih besar dari 0.60. dengan demikian berdasarkan *Cronbachs Alpha* keempat variabel tersebut dinyatakan reliabel.

Tabel 7.
AVE

<i>AVE</i>	
Budaya Organisasi	0,883790
Kepuasan Kerja	0,903514
Kinerja	0,849138
Kompensasi	0,811188

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 7 diatas dapat diketahui nilai AVE dari keempat variabel lebih besar dari 0.05. Dengan demikian berdsarkan *discriminant reliabelity* keempat variabel dinyatakan reliabel.

Pengujian Signifikansi

Tabel 8.
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Value)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics (O/STERR)</i>
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,276957	0,26196	0,126973	0,126973	2,181235
Budaya Organisasi -> Kinerja	0,18897	0,191325	0,144432	0,144432	1,973374
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,272061	-0,06085	0,184605	0,184605	1,981779
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0,135363	0,155082	0,1577	0,1577	1,960068
Kompensasi -> Kinerja	0,474953	0,488011	0,068304	0,068304	6,953517

Sumber: Data Diolah

a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pada hasil analisis yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T-Statistik hubungan Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah 2.181. Hasil pengujian tersebut menunjukkan T-Statistik > 1,96. Hal ini dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Pada hasil analisis yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T-Statistik hubungan Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y) adalah 1.973. Hasil pengujian tersebut menunjukkan T-Statistik > 1,96. Hal ini dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Pada hasil analisis yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T-Statistik hubungan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) adalah 1.981. Hasil pengujian tersebut menunjukkan T-Statistik > 1,96. Hal ini dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

d. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pada hasil analisis yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T-Statistik hubungan Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah 1.960. Hasil pengujian tersebut menunjukkan T-Statistik > 1,96. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

e. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Pada hasil analisis yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T-Statistik hubungan Kompensasi (X2) terhadap Kinerja (Y) adalah 1.973. Hasil pengujian tersebut menunjukkan T-Statistik > 1,96. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Goodness Of Fit Model

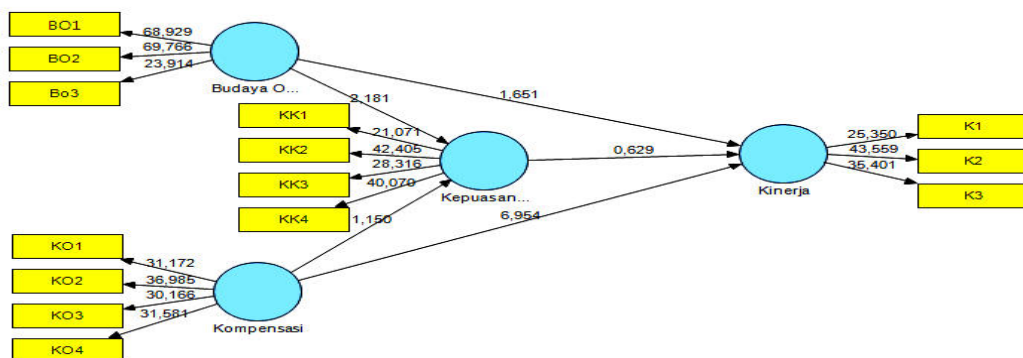
**Tabel 9.
R Square**

	R Square
Budaya Organisasi	
Kepuasan Kerja	0,118573
Kinerja	0,298931
Kompensasi	

Sumber: Data Olah

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - \sqrt{(1 - R_1^2) \cdot (1 - R_2^2)} \\
 &= 1 - (1 - 0,298931) \cdot (1 - 0,118573) \\
 &= 1 - (0,701069) \cdot (0,881427) \\
 &= 1 - 0,61794115 \\
 &= \sqrt{0,38205885} \\
 &= 0,618
 \end{aligned}$$

**Gambar 2.
Hasil Koefisien Determinan (R-Square)**



Berdasarkan hasil *Goodness Of Fit* tersebut dapat diketahui bahwa *Q-Square Predictive Rerevance* (Q^2) bernilai 0.618 atau 61,8%. hal ini menunjukkan keragaman variabel Kinerja Manajerial (Y) mampu dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), dan Variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 61,8% dan sisanya sebesar 38,2% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahwa.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa (1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diartikan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang baik maka akan menumuhkan kepuasan pada pegawai dimana salah satu kepuasan yang di miliki oleh PT Bank Syariah Mandiri Divisi CFBC Surabaya adalah merasa tidak ada konflik antara pimpinan atau bawahan maupun dengan lingkungan pekerjaan karena sudah tercover dengan adanya tingkat buaya organisasi yang sudah di tanamkan oleh perusahaan kepada karyawan. (2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja hal ini dapat diartikan bahwa dengan dengan adanya budaya organisasi yang di ciptakan di PT Bank Syariah Mandiri Divisi CFBC Surabaya salah satunya adalah disiplin waktu sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. (3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dimana dapat diartikan bahwa dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai PT Bank Syariah Mandiri Divisi CFBC Surabaya maka akan meningkatkan kinerja pegawai secara otomatis kinerja akan baik. (4) Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya pemberian kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan maka kepuasan tersebut akan muncul, (5) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dimana hal ini dapat diartikan bahwa di PT Bank Syariah Mandiri Divisi CFBC Surabaya dalam pemberian kompensasi sudah sesuai sehingga dapat secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Surya Dharma Putra (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi , Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Perawat serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Jiwa Aceh

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas peneliti dapat memberikan saran bahwa penilaian dalam meningkatkan kinerja juga dapat melalui penghargaan atautyang berupa pujian bagi yang berprestasi merupakan hal yang perlu ditingkatkan karena prestasi tidak bisaberakibat langsung kepada kompensasi yaitu gaji yang sudah ditetapkan dalam peraturan pemerintah. Tetapi untuk budaya organisasi ini harus terus ditingkatkan untuk dapat mencapai kepuasan kerja dimasa yang akan datang karena budaya organiasasi dapat berubah setiap saat.

Daftar Putaka

- Anshori dan Arfah. 2005. *Psikologi Industri. Edisi Keempat*. Yogyakarta : Liberty.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian*. Edisi Revisi VI. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arisena, Lely. 2008. Pengaruh Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di PT. KAI “Stasiun Kota Baru” Malang. *Skripsi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang*.
- Bungin, H.M. Burhan. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Prenada Media.
- Christologus, Wisnu Haryanto Petrus. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. *Jurnal STIE AUB Surakarta*.
- Dito, Anorki Hardian. 2010. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Universitas Diponegoro. Fakultas Ekonomi – UNDIP*.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Cetakan Kelima. Yogyakarta : BPFEE.
- Gozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 3*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda Karya :Bandung.
- , Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Bandung : PT. Refika.
- Martoyo, Susilo. 2004. *Manajemen Personalialia. Edisi III*. Yogyakarta : BPFEE.
- Nawawi, H. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Ke-4. Gajah Mada. Yogyakarta : University Press.
- Oetomo, Hening Widi dan Susanti. 2012. Penerapan Disiplin Sebagai Pemoderasi Hubungan Antara Pemberian Kompensasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja. *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya*.
- Putra, Surya Dharma. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Perawat serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Jiwa Aceh. *Banda Aceh : ETD UNSYIAH*.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbin, S. P. 2001. *Organizational Behavior. 9th ed*. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice Hall.

Robbins, Stephen dan Mary Coulter. 1999. Manajemen. Jilid I Edisi Ke Enam. Jakarta: PT.Prenhallindo.