**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI**

**BANK BJB KANTOR CABANG SUBANG**

**ARTIKEL**

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Mengikuti Sidang Tesis

Pada Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Magister Manajemen Program Pascsarjana Universitas Pasundan Bandung

**OLEH :**

**Dian Ismawarni**

**148020015**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2016**

***ABSTRACT***

*One of an organization's success in achieving its goal that is dependent on human resources. To achieve the desired goals, then one way is by improving the performance of human resources. The phenomenon is often found that the quality of human resources problems less attention, thereby affecting the performance of employees. Therefore in this research aims to know the influence of the culture of work  and compensation for the commitment and its  the implications for the performance of the employee.*

*Research methods used  in this research is descriptive and  verifikatif. By using the method of this study will be known a significant relationship between the variables examined,  so that the conclusions  will  clarify an idea of the object examined. The object of this research are all employees of the bank bjb branch Subang as much as 117 people. Data analysis was  performed  quantitative analysis  and calculation  method using Structural Equation Modeling (SEM).*

*The result of this study show that (1) work culture is positively influence to the employee commitment (2) compensation is positively influence to the employee commitment (3) work culture and compensation have significant positively influence to the employee commitment (4)work culture has unsignificant positive impact to the employee performance (5) compensation has unsignificant positive impact to the employee performance (6) work culture and compensation has unsignificant positive impact to the employee performance (7) and employee commitment is significant positive impact to the employee performance.*

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Tingkat persaingan di berbagai sektor bisnis semakin tajam dalam dekade terakhir, sehingga setiap unit bisnis yang ingin memenangkan persaingan tersebut harus memiliki keunggulan kompetitif tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. Oleh karena itu apabila perusahaan ingin unggul dalam persaingan pasar, perusahaan itu harus mampu memberikan tanggapan lebih cepat, terhadap perubahan kebutuhan atau tuntutan *customer* dibandingkan dengan pesaing.

Konsekuensinya organisasi memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian dan kemampuan sehingga memiliki daya saing tinggi. Konsekuensinya organisasi memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian dan kemampuan sehingga memiliki daya saing tinggi. Kemampuan bersaing perusahaan melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi baik terhadap proses, sistem maupun produk yang melalui cara ini, perusahaan diharapkan bisa mempertahankan, meningkatkan *market share,* atau memperluas pasar dibandingkan dengan kekuatan pesaing dalam industri (Alwi, 2001:34).

Mengacu pada Undang Undang No.10 Tahun 1998 (Pasal 1 ayat 2) tentang tentang perbankan, yang dimaksud dengan Bank adalah “badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

Sejalan dengan makna yang terkandung dalam definisi bank tersebut, bahwa bank sebagai subsistem dunia usaha, mengemban misi dan tanggungjawab memberikan jasa keuangan pada masyarakat. Lembaga perbankan semakin mendapat kepercayaan masayarakat Indonesia, sebagai dampaknya persaingan di dunia perbankan semakin kompetitif, keunggulan harus dimiliki agar mampu memenangkan persaingan serta mampu *survive*. Untuk menghadapi persaingan pihak Bank melakukan berbagai upaya, antara lain dengan berusaha meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan Bank yang mengarah kepada efisiensi dan meningkatkan kualitas pelayanan jasa perbankan kepada nasabah. Langkah ini didukung oleh kebijakan pemerintah seperti tertuang dalam Reformasi Perbankan tanggal 27 Januari 1998 dimana pemerintah memberikan jaminan keamanan atas dana masyarakat yang disimpan baik di bank pemerintah maupun bank swasta nasional. Bank harus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan yang memberikan kemudahan dan keuntungan sehingga memberikan kemudahan dalam menjalankan transaksi perbankan.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk. atau lebih dikenal dengan Bank bjb merupakan sebuah Badan Usaha Milik Daerah terbesar di Indonesia dan merupakan bank yang sedang ingin bertransformasi menuju jajaran Bank besar di kancah nasional. Sesuai dengan visinya adalah ingin menjadi salah satu dari 10 Bank terbesar dan berkinerja terbaik di Indonesia.

Dalam rangka mencapai visi Bank bjb menuju ranking sepuluh besar tersebut berbagai upaya masih terus dilakukan, salah satunya dengan meningkatkan kompetensi SDM untuk menjadi semakin berkualitas dan profesional dalam rangka mendukung kegiatan bisnis.

Kinerja karyawan pada sebuah perusahaan seharusnya dapat menjadi pilar untuk menjalankan siklus hidup perusahaan, dimana para karyawan ditempatkan, dan kinerja karyawan akan terlihat seiring dengan hasil yang diperoleh dalam jangka waktu tertentu.

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Dalam menjalankan suatu perusahaan atau instansi merupakan pekerjaan kelompok (*team*) dan bukan merupakan pekerjaan yang dikerjakan secara individu, maka dibutuhkan adanya komitmen organisasi yang dapat menimbulkan perilaku yang positif bagi karyawan.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadi lebih baik. Komitmen juga berarti bahwa pegawai mematuhi peraturan dan berupaya melaksanakan tugas dengan baik untuk mendukung tercapainya visi dan misi.

Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian dari karyawan ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Karena itu sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak karyawan masuk ke perusahaan seharusnya menjadi program utama. Selain itu pengembangan sumberdaya manusia karyawan utamanya yang menyangkut kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial harus menjadi prioritas disamping ketrampilan teknis..

Kompensasi erat hubungannya dengan komitmen organisasi. Menurut Hellriegel dan Slocum (2004:54) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu *pay* (gaji), *relationship with supervisor, working conditions, opportunities for advancement.* Salah satu faktor yang berpengaruh dalam komitmen organisasi yaitu pemberian *pay* atau kompensasi.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan di atas perlu dilakukan penelitian yang mendalam dengan mengambil pokok masalah “**Pengaruh Budaya Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Bank bjb Cabang Subang”.**

**1.2 Rumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang dan identifikasi masalah, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan pokok dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana budaya kerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang
2. Bagaimana kompensasi di Bank bjb Cabang Subang
3. Bagaimana komitmen pegawai di Bank bjb Cabang Subang
4. Bagaimana kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang
5. Seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap komitmen pegawai Bank bjb Cabang Subang
6. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap komitmen pegawai Bank bjb Cabang Subang
7. Seberapa besar pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen pegawai di Bank bjb Cabang Subang secara simultan
8. Seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang
9. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang
10. Seberapa besar pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang secara simultan
11. Seberapa besar pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang

**1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian adalah untuk menganalis dan mengetahui:

1. Gambaran budaya kerja di Bank bjb Cabang Subang
2. Gambaran kompensasi di Bank bjb Cabang Subang
3. Gambaran komitmen organisasi di Bank bjb Cabang Subang
4. Gambaran kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang
5. Besar pengaruh budaya kerja terhadap komitmen pegawai Bank bjb Cabang Subang
6. Besar pengaruh kompensasi terhadap komitmen pegawai Bank bjb Cabang Kantor Subang
7. Besar pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen pegawai di Bank bjb Cabang Subang
8. Besar pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang
9. Besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang
10. Besar pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang
11. Besar pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang

**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

**DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

**2.1.1 Budaya Kerja**

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai – nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita – cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja” (Triguno, 2002:3).

**2.1.2 Kompensasi**

Menurut Daft (2003: 416), kompensasi merujuk pada: (1) semua pembayaran uang dan (2) emua barang atau komoditi yang digunakan berdasarkan nilai uang untuk memberi imbalan pegawai. Sementara Caruth dan Handlogten (2001: 2) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau pemberian yang diberikan kepada seseorang atas pelayanan yang dilakukan, yang mencakup imbalan secara langsung maupun tidak langsung.

Kompensasi bertujuan untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal perusahaan secara adil. Mondy (2008:4) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu bentuk imbalan yang diterima seseorang (pekerja) sebagai imbalan atas kerja mereka, yaitu dalam bentuk :

1. Finansial Langsung (*direct financial compensation*).
2. Finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*).
3. Non Finansial (*non financial compensation*)

**2.1.3 Komitmen**

Variasi definisi dan ukuran komitmen organisasi sangat luas. Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2008:249).

Dikarenakan komitmen bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Meyer dan Allen (dalam Luthan, 2006:249). Ketiga dimensi tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

1. Komitmen *Afektif*

2. Komitmen *Kelanjutan*

3. Komitmen *Normatif*

**2.1.4 Kinerja**

Menurut Gomes (2003 : 142), kinerja adalah *Outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu atau pada saat ini.

Menurut Mangkunegara (2002:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

**2.2 Kerangka Pemikiran**

**Hubungan Budaya Kerja Dengan Kompensasi**

Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana di dalamnya terdapat budaya kerja. Seperti dalam suatu perusahaan, cita-cita (visi) sebagai identitas organisasi misalnya menjadikan dirinya sebagai bisnis terkemuka dengan ciri-ciri berdaya inovasi tinggi, pionir dalam bidangnya, penggunaan teknologi dan sumber daya manusia tangguh, mampu beradaptasi pada lingkungan global termasuk berperan di dalam peningkatan kesejahteraan lingkungan.

Untuk mencapai itu maka, posisi SDM karyawan menjadi sangat penting karena karyawan adalah pemeran utama dan bukan yang lain. Karena itu, dalam bekerja maka setiap karyawan hendaknya memiliki cita-cita yang berupa kehendak mengenai sesuatu yang ingin dituju dan dicapai. Sebagai tujuan antara misalnya dapat berbentuk keinginan untuk memperoleh status sosial, pengembangan karir, dan memperoleh kompensasi. Salah satu yang menyebabkan budaya kerja menjadi lemah karena kompensasi yang tidak mencukupi (Darodjat, 2015:67).

**Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen**

Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik. Budaya kerja akan memberikan kultur, corak, dan nuansa kerja pada suatu unit kerja, dan sekaligus menjadi pedoman, acuan, dan pengikat kebersamaan seluruh karyawan dalam unit organisasi. Budaya kerja dan komitmen sangat penting bagi karyawan pada suatu perusahaan, maka dari itu karyawan perlu diatur dan diperhatikan keberadaannya sehingga dapat didayagunakan dengan optimal dan pada akhirnya mereka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan kepuasan serta yang terpenting bagi perusahaan kinerja yang meningkat dari karyawan untuk perusahaan (Darodjat, 2015:37).

**Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen**

Saydam (2006:420) menyatakan bahwa yang menyebabkan rendahnya loyalitas salah satunya yaitu karena tingkat kompensasi yang tidak memadai. Dengan adanya kompensasi yang sesuai membuat karyawan menjadi semangat untuk bekerja, dan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya diatas target organisasi, demi memperoleh kompensasi yang diberikan. Dengan demikian komitmen organisasional menjadi semakin tinggi, karyawan pun menjadi mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi karena adanya dorongan kompensasi yang diberikan oleh organisasi dengan harapan peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai

**Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

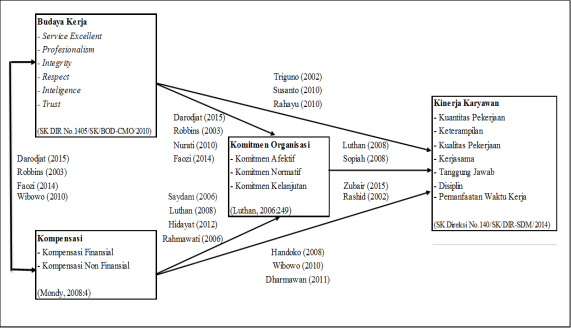
Menurut Triguno (2002:3) suatu organisasi memiliki budaya kerja yang kuat, maka pegawai akan cenderung mengikuti arah yang telah ditentukan. Budaya kerja yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga pegawai memilih berjalan sendiri-sendiri dan akan berakibat ke lembaga organisasinya menjadi tidak tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu supaya terciptanya sebuah lembaga organisasi, budaya kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja.

**Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Terciptanya kinerja pegawai yang tinggi sangatlah tidak mudah dikarenakan kinerja karyawan dapat timbul apabila organisasi mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal sehingga karyawan dapat memberikan konstribusi yang positif bagi perusahaan. Salah satu upaya yang dapat ditempuh perusahaan untuk dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah pemberian kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja (Handoko, 2008).

**Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen organisasi merupakan identifikasi rasa, keterlibatan dan loyalitas yang ditampakkan oleh pegawai terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdi dan bekerja. Komitmen organisasi pegawai ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan dan menjadi bagian penting dari anggota organisasi demi tercapinya tujuan organisasi. Komitmen organisasi pegawai yang kuat akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai (Darodjat, 2015:232).

****

Paradigma penelitian

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, dengan didukung oleh beberapa teori yang relevan dari para ahli maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap komitmen
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen
3. Terdapat pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen secara simultan
4. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai
5. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai
6. Terdapat pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai
7. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

**BAB III**

**METODO`LOGI PENELITIAN**

* 1. **Tipe Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Dengan menggunakan metode penelitian akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

* 1. **Unit Observasi dan Lokasi**

Unit observasi penelitian ini adalah pegawai di bank bjb Cabang Subang. Adapun penelitan ini dilakukan di bank bjb Cabang Subang.

* 1. **Variabel Penelitian**

Pada penelitian ini mengunakan variabel penelitian yang terdiri dari variabel bebas atau variabel independen, variabel intervening dan variabel terikat atau dependen.

1. Variabel Bebas atau Variabel Independen (eksogen)

Pengertian variabel bebas menurut Sugiyono (2010:39) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependent* (terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas yang berkaitan dengan masalah yang diteliti adalah Budaya Kerja (X1) dan Kompensasi (X2).

2. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variael yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen namun bisa juga dipengaruhi oleh variabel lain dan sering juga disebut variabe perantara. Dalam penelitian ini variabel perantaranya adalah Komitmen ( Y).

3. Variabel Terikat atau Dependen (endogen)

Pengertian variabel terikat menurut Sugiyono (2010:40) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat yang berkaitan dengan masalah yang diteliti adalah Kinerja Pegawai (Z).

**Operasionalisasi Variabel**

Operasional variabel yang dikemukakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Variabel Bebas (*Independent* Variabel) (X)

*a. Budaya Kerja (X1)*

Budaya kerja merupakan merupakan serangkaian anggapan-anggapan, nilai dan norma-norma sebagai hasil penggalian jati diri bank, diharapkan mampu membimbing dan memberi arah serta membangun sikap dan perilaku pegawai (SK DIR No.1405/SK/BOD-CMO/2010).

1. *Service Excellent*
2. *Profesionalism*
3. *Integrity*
4. *Respect*
5. *Intelligent*
6. *Trust*

*b. Kompensasi (X2)*

Kompensasi merupakan segala sesuatu bentuk imbalan yang diterima seseorang (pekerja) sebagai imbalan atas kerja mereka (Mondy, 2008:4) terdiri dari:

1. Kompensasi Finansial
2. Kompensasi Non Finansial

2. Variabel Intervening (Y)

Komitmen adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2008:249).

1. Komitmen *Afektif*

2. Komitmen *Kelanjutan*

3. Komitmen *Normatif*

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*) (Y)

Faktor kinerja dinilai dari kuantitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan tetap dengan memperhatikan waktu yang digunakan serta pemenuhan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan. Penetapan target dilakukan pada awal tahun yang disepakati antara pegawai dengan atasannya. Penetapan target dievaluasi secara periodik dan apabila diperlukan dapat direvisi sesuai dengan kesepakatan antara pegawai dengan atasannya (SK Direksi Bank bjb No. 140/S/DIR-SDM/2014) terdiri dari :

1. Kuantitas Pekerjaan
2. Keterampilan
3. Kualitas Pekerjaan
4. Kerjasama
5. Tanggung Jawab
6. Disiplin
7. Pemanfaatan Waktu Kerja

**3.4 Populasi Dan Sampel**

Sesuai dengan ruang lingkup penelitian yang akan dijadikan sebagai subjek penelitian adalah seluruh karyawan bank bjb Cabang Subang. Hal ini menandakan bahwa populasi yang diambil bersifat homogen. Menurut Ridwan & Kuncoro, 2012:39) populasi homogen adalah sumber data yang unsurnya memiliki sifat yang sama sehingga tidak perlu mempersoalkan jumlah secara kuantitatif.

* 1. **Metode Analisis Data**

Analisis data yang dilakukan adalah analisis kuantitatif yang dinyatakan dengan angka-angka dan perhitungannya menggunakan metode

*Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivarit lainnya.

Prosedur pengujian data penelitian dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) diuraikan sebagai berikut:

* + 1. Menjumlahkan skala butir-butir setiap konstruk menjadi suatu indikator summed scale.
    2. Melakukan standarisasi tiap indikator dengan mean = 0, deviasi standar = 1.
    3. Menetapkan error (ε) dan lambda (λ) term pada analisis model pengukuran
  1. **Data model *fit assesment***

|  |  |
| --- | --- |
| Alternative jawaban | Skor penyataan positif |
| Chi-Square | p > 0.05 |
| RMSEA | RMSEA ≤ 0.06 |
| NFI | NFI ≥ 0.90 |
| NNFI | NNFI ≥ 0.90 |
| CFI | CFI ≥ 0.95 |
| Standardized RMR | SRMR ≤ 0.08 |
| GFI | GFI ≥ 0.90 |
| AGFI | AGFI ≥ 0.90 |

**3.7 Analisis Model Pengukuran (Uji Instrumen)**

Uji Validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Uji Validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor tiap butir pertanyaan dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir (Ghozali & Fuad, 2014).

**BAB IV**

**PEMBAHASAN**

Pada Tabel di bawah menunjukkan karakteristik responden yang memberikan gambaran mengenai identitas responden dalam penelitian ini, sebab dengan menggunakan identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitan ini maka akan dapat diketahui sejauh mana identitas responden dalam penelitian ini. Oleh karena itu deskripsi responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan pendapatan setiap bulan. Dimana kriteria jawaban responden yang sangat tinggi untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

**Karakteristik Responden Jawaban Responden Tertinggi**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Karakteristik Responden** | **Hasil Responden Terbanyak** | **Persentase** |
| Jenis Kelamin | Laki-Laki | 52% |
| Usia | 26 – 35 tahun | 71% |
| Pendidikan | S1 | 79% |
| Masa Kerja | 3-5 Tahun | 45% |
| Pendapatan setiap bulan | Rp. 2 jt – Rp. 5 jt | 77% |

Sumber : Kuesioner yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai Bank bjb Cabang Subang berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 52%. Jenis kelamin merupakan jenis ciri penting dari identitas. Di dalam organisasi jenis kelamin berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan dan perilaku pegawai.

Usia seorang pegawai sangat menentukan kinerja secara keseluruhan. Pegawai dengan usia yang relatif masih muda akan mempunyai kemampuan fisik yang lebih baik daripada pegawai yang lebih tua. Akan tetapi seorang pegawai yang sudah berusia lebih tua akan mempunyai pengalaman yang tidak dimiliki oleh pegawai yang masih berusia muda. Oleh karena itu akan lebih baik apabila di suatu organisasi menggabungkan atau memadukan pegawai berusia tua dengan yang berusia muda. Berdasarkan tabel 4.70, karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berusia diantara 26 – 35 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai di Bank bjb Cabang Subang rata-rata berusia yang relatif muda, dimana pegawai dengan usia muda biasanya memiliki tenaga yang lebih *fresh* dan *mobile* dalam bekerja. Faktor umur dapat menunjang kegiatan organisasi dalam memberikan kinerja yang memuaskan untuk kemajuan perusahaan.

Sedangkan berdasarkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan, sebagian besar pegawai Bank bjb Cabang Subang sebesar 79% berpendidikan S1. Hal ini menggambarkan tingkat kompetensi dari pegawai yang cukup memadai. Pendidikan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia. Faktor pendidikan karyawan di dalam organisasi berkaitan dengan jenjang karir, tingkat pendapatan dan perilaku karyawan.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Bank bjb Cabang Subang yaitu sebanyak 45% memiliki masa kerja 3-5 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa masa kerja pegawai Bank bjb Cabang Subang belum terlalu lama dan relatif kurang berpengalaman. Dimana masa kerja erat hubungannya dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Sehingga apabila pegawai mempunyai masa kerja yang relatif belum terlalu lama dapat dikatakan belum cukup pengalaman dan rendahnya pemahaman tentang komitmen terhadap pekerjaannya.

Sedangkan berdasarkan karakteristik responden berdasarkan pendapatan per bulan diketahui sebanyak 77% responden mempunyai penghasilan per bulan Rp. 2 jt – Rp. 5 jt, hal ini menggambarkan bahwa pendapatan per bulan dari pegawai Bank bjb Cabang Subang cukup memadai.

Pada Tabel dibawah menunjukkan nilai rata-rata dan kriteria jawaban responden berada pada kriteria baik, untuk lebih jelasnya dapat ditulis sebagai berikut:

**Nilai Rata-Rata dan Kriteria Jawaban Responden**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Rata-Rata** | **Kriteria** |
| Budaya kerja | 4,05 | Baik |
| Kompensasi | 3,67 | Baik |
| Komitmen | 3,83 | Baik |
| Kinerja | 3,86 | Baik |

Sumber : Kuesioner yang diolah, 2016

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum budaya kerja, kompensasi, dan komitmen masuk dalam kategori baik begitu juga kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang secara umum sudah baik. Pada dasarnya jawaban respoden terhadap seluruh item pernyataan yang ada sebagian besar menjawab dengan skor diantara 3 sampai dengan 4. Hal ini menandakan bahwa responden menjawab dengan kriteria cukup dan baik, dengan demikian respon dari responden cukup positif atau responsif. Dengan demikian bahwa rata-rata penilaian dari seluruh responden terhadap seluruh item pernyataan memberikan penilaian yang cukup baik. Namun demikian respon ini masih di bawah skor 4 dan skor 5. Hal ini menandakan respon terhadap berbagai item pernyataan belum maksimal.

Nilai yang sangat baik pada item-item indikator budaya kerja, kompensasi, komitmen, dan kinerja karyawan perlu untuk dipertahankan, namun selain itu pada item-item indikator tersebut terdapat juga nilai yang perlu ditingkatkan sehingga menjadi lebih baik.

**Pembahasan Verifikatif**

Dengan menggunakan metode penelitian secara verifikatif akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti. Berikut kesimpulan dari hipotesis yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan

**Kesimpulan Hipotesis**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Hipotesis** | | **Nilai t *value*** | **Hasil Uji** |
| H1 | Pengaruh budaya kerja terhadap komitmen | 4,63 | Diterima |
| H2 | Pengaruh kompensasi terhadap komimen | 3,43 | Diterima |
| H3 | Pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen | 4,03 | Diterima |
| H4 | Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja | 0,69 | Ditolak |
| H5 | Pengaruh kompensasi terhadap kinerja | 0,62 | Ditolak |
| H6 | Pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen | 0,65 | Ditolak |
| H7 | Pengaruh komitmen terhadap kinerja | 4,59 | Diterima |

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen pegawai Bank bjb Cabang Subang. Pengaruh budaya kerja terhadap komitmen adalah positif artinya semakin tinggi budaya kerja semakin tinggi pula komitmen dari pegawai Bank bjb Cabang Subang. Disamping itu pengaruh budaya kerja memberikan hasil yang signifikan, hal ini ditunjukkan dengan t *value* sebesar 4,63. Besarnya pengaruh budaya kerja terhadap komitmen adalah sebesar 52 persen. Artinya 52 persen komitmen dari pegawai dipengaruhi oleh budaya kerja, sementara 48% dipengaruhi oleh variabel lain.

Hasil pengujian hipotesis ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Rajab (2010:116) bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen.

Hasil pengujian hipotesis yang ke II dalam Tabel diatas menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai. Besarnya pengaruh budaya kerja terhadap komitmen adalah 36% dengan nilai t *value* 3,43. Hal ini berarti bahwa kompensasi secara signifikan mempengaruhi komitmen pegawai sebesar 36 persen dan sisanya dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian. Hasil pengujian hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ali Ketabi (2015) yang menerangkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai.

Kompensasi, baik finansial maupun nonfinansial merupakan variabel penting yang perlu diperhatikan untuk dapat menumbuhkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi yang diterima, maka komitmen pegawai terhadap organisasi, cenderung semakin tinggi. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dipahami bahwa salah satu upaya untuk menumbuhkan dan menjaga komitmen pegawai, dapat melalui kompensasi baik finansial maupun nonfinansial.

Hasil pengujian hipotesis yang ke III dalam Tabel diatas menunjukkan bahwa budaya kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap komitmen, hal itu terlihat dari *Squared Multiple Correlations for Structural Equations sebesar* 4,03, dimana nilai tersebut lebih besar dari dari 1.96 artinya secara simultan budaya kerja dan kompensasiberpengaruhterhadap komitmen.

Hasil pengujian hipotesis yang ke IV dalam Tabel diatas menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Besarnya pengaruh budaya kerja terhadap terhadap kinerja sebesar 8 persen dengan t *value* = 0.69. Dimana nilai t sebesar 0,69 lebih kecil dibandingkan dengan nilai t table yaitu 1,96, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Hal ini bisa dikarenakan dari hasil deskriptif, dimana diperoleh karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Bank bjb Cabang Subang yaitu sebanyak 45% memiliki masa kerja 3-5 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa masa kerja pegawai Bank bjb Cabang Subang belum terlalu lama atau relatif singkat. Sedangkan untuk menerapkan budaya kerja di suatu organisasi untuk mencapai tujuan membutuhkan waktu dan proses yang panjang.

Hasil pengujian hipotesis yang ke V dalam Tabel diatas menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Besarnya pengaruh budaya kerja terhadap terhadap kinerja sebesar 6 persen dengan t *value* = 0.69\2. Dimana nilai t sebesar 0,69 lebih kecil dibandingkan dengan nilai t table yaitu 1,96, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis yang ke VI dalam Tabel diatas menunjukkan bahwa budaya kerja dan kompensasi tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja, hal ini terlihat dari *Squared Multiple Correlations for Structural Equations* sebesar 0,65 nilai tersebut lebih besar dari dari 1.96 artinya secara simultan budaya kerja dan kompensasitidak berpengaruhterhadap kinerja.

Hasil pengujian hipotesis yang ke VII dalam Tabel 4.74 menunjukkan bahwa komitmen mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang. Besarnya pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai adalah 81% dengan nilai t *value* 4,59. Hal ini berarti bahwa komitmen secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 81 persen dan hanya 19 persen dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian.

**BAB V**

**KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

**5.1 Kesimpulan**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum budaya kerja, kompensasi, dan komitmen termasuk dalam kategori baik begitu juga kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang secara umum sudah baik. Pada dasarnya jawaban respoden terhadap seluruh item pernyataan yang ada sebagian besar menjawab dengan skor diantara 3 sampai dengan 4. Hal ini menandakan bahwa responden menjawab dengan kriteria cukup dan baik, dengan demikian respon dari responden cukup positif atau responsif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) budaya kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen pegawai (2) kompensasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen pegawai (3) budaya kerja dan komitmen pegawai mempunyai pengaruh terhadap komitmen pegawai (4) budaya kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (5) kompensasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (6) budaya kerja dan kompensasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan (7) komitmen pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**5.2 Saran**

1. Perusahaan hendaknya meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan budaya organisasi yang sudah ada kedalam budaya kerja nyata disamping meningkatkan kompensasi dan komitmen, karena faktor-faktor tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pertama perusahaan perlu memperhatikan implementasi dari budaya organisasi agar karyawan dalam bekerja selalu berorientasi pada semangat memberikan yang terbaik serta meningkatkan komitmennya secara terus-menerus dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Kedua perusahaan harus dapat meningkatkan komitmen melalui kompensasi yang diberikan dengan menjamin agar semua harapan karyawan dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
2. Terhadap aspek budaya kerja, (a) pimpinan atau atasan hendaknya melakukan kegiatan sosialisasi secara terus menerus kepada para pegawai untuk meningkatkan pemahaman terhadap budaya kerja yang berlaku dalam organisasi.
3. Mengenai harapan dalam pemberian kompensasi sebaiknya perusahaan memberikan informasi yang semakin terbuka atau transparan mengenai kondisi perusahaan sehingga pegawai bisa memahami kondisi yang ada sehingga tidak menjadi *over expected* terhadap perusahaan.
4. Untuk meningkatkan kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang salah satunya perlu ditingkatkan komitmen organisasi agar karyawan lebih memiliki keterikatan dan kesetiaan terhadap perusahaan melalui peningkatan partisipasi dan kesadaran akan pentingnya pemahaman visi dan misi perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alwi, Syafararuddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia-Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Caruth, Donald L., Gail D. Handlogten, 2001. *Managing Compensation (and Understanding It Too): A Handbook For The Perplexed, Westport,* CT: Greenwood Publishing Group.

Daft, Richard L. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Darodjat Achmad Tubagus. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. Bandung: PT Refika Aditama.

Ghozali dan Fuad. 2014. *Structural Equation Modeling Teori Konsep & Aplikasi Dengan Program Lisrel 9.10*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Gomes, Faustino Cardoso.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Edisi ke dua. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta

Hellriegel, Don & Jhon W. Slocum. 2004. Organization Behaviour 10 th edition. Ohio. Thomson Learning.

Luthans, F. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Vivin Andika Yuwono, dkk. Yogyakarta: Andi.

Mangkunegara, A. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Priansa, D.J. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta CV.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi* (Terjemahan) Edisi Keduabelas Buku Dua. Jakarta: PT. Salemba Empat.

Siagian, Sondang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Sugiyono*.* 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta