

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Budaya Organisasi**

##### **2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Definisi awal budaya organisasi disampaikan oleh Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy dalam Taliziduhu Ndraha (2010) sebagai *the integrated pattern of human behavior that included thought, speech, action, and artifacts and depends on man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generation.*

Beberapa pengertian budaya dalam perspektif para pakar, antara lain sebagai berikut:

Menurut Schein dalam Shobirin (2010), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dianut oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota dengan kaitannya persoalan-persoalan organisasi.

Menurut Schemerhom, Hurn dan Osborn dalam Hadari Nawawi (2010), mengatakan budaya organisasi suatu sistem penyebaran keyakinan dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku anggotanya.

Dari berbagai definisi yang diuraikan di atas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi adalah suatu norma perilaku yang berkesinambungan sebagai pembentuk karakteristik organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal dan integrasi internal dalam perusahaan.

### **1. Pentingnya Budaya dalam Organisasi**

Purwanto (2011) “Budaya Perusahaan” menerangkan bahwa secara spesifik budaya mempunyai lima peran, yaitu:

- a. Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, adalah menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain
- b. Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang luas daripada kepentingan pribadi
- c. Memperkuat standar perilaku organisasi untuk memberi pelayanan superior pada pelanggan
- d. Budaya menciptakan pola adaptasi
- e. Membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh.

Menurut Purwanto (2011) pada organisasi yang dikelola dengan baik, setiap orang dalam organisasi mencontoh budaya mereka. Budaya yang kuat berperan dalam dua hal, yaitu

- a. Mengarahkan perilaku. Karyawan paham bagaimana harus bertindak dan apa yang diharapkan dari mereka
- b. Budaya yang kuat memberi karyawan pengertian pada tujuan, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap perusahaan. Mereka mengerti apa yang ingin dicapai perusahaan untuk mencapai sasaran

tersebut. Budaya berfungsi untuk menyatukan pada organisasi. Jika organisasi memiliki budaya yang kuat, maka organisasi dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiring dan sejalan.

## **2. Indikator Budaya Organisasi**

Pengukuran budaya organisasi disesuaikan dari Boke dan Nalla dalam Widyanto, dkk (2014), ada 5 indikator pengukuran yaitu:

### **a. Peraturan**

Peraturan dilaksanakan secara seragam (tidak pandang bulu) kepada semua pihak tanpa memperhatikan kondisi tertentu atau masalah tertentu.

### **b. Jarak dengan atasan**

Setiap karyawan dapat mengemukakan pendapat dan ide secara bebas yang berbeda dengan atasannya.

### **c. Kepercayaan**

Para karyawan bersifat terbuka kepada karyawan dan saling percaya satu sama yang lainnya.

### **d. Profesionalisme**

Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang bagus sehingga dapat mengembangkan kemampuan karyawan.

### **e. Integrasi**

Para karyawan mengalami pembauran dalam pergaulannya sehingga menjadi kesatuan yang utuh.

### **3. Terbentuknya Budaya Organisasi**

Begitu para pendiri mempunyai ide untuk mendirikan organisasi, pada saat embrio terbentuknya budaya organisasi tidak terelakkan. Sedangkan realisasinya baru terjadi pada saat organisasi benar-benar sudah berdiri (Sobirin, 2010).

Menurut Robbin, (2010). Sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi merupakan sekumpulan kunci karakteristik dari nilai-nilai organisasi. Ada tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang, berorientasi pada tim, keagresifan dan stabil.

Menurut Agung (2011), dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya. ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu:

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

#### **2.1.2. Kompensasi**

##### **1. Pengertian Kompensasi**

Ada beberapa pendapat ahli tentang pengertian kompensasi yang dapat diberikan. Menurut Hasibuan (2011) kompensasi adalah semua

pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan atau pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan.

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2010), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan hari raya, uang makan, cuti dan lain-lain.

Menurut Ruky (2010), kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada pegawai yang diterima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan atau sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi dengan kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya.

Kompensasi adalah semua penghargaan (materi dan non materi) yang diberikan oleh perusahaan atas jasa karyawan dengan tujuan untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi para pekerja. Afzalur Rahman (2010) mendefinisikan kompensasi ini dengan harga yang dibayarkan kepada pekerja atas jasanya dalam produksi, seperti faktor produksi tenaga kerja yang diberikan imbalan atas jasanya.

Program kompensasi penting bagi organisasi karena upaya mencerminkan organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut kompensasi merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai kompensasi mencerminkan nilai kerja mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Bila kompensasi diberikan secara

tepat, maka pegawai akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, (Ike Kusdyah Rahmawati, 2010):

### **a. Serikat bekerja**

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat, dapat mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi, karena serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasibnya. Serikat pekerja mempunyai kekuatan untuk melaksanakan posisi tawar menawa kebijakan kompensasi yang diberikan perusahaan.

### **b. Pemerintah**

Intervensi pemerintah untuk menentukan besarnya kompensasi sangat besar.

### **c. Dana Organisasi**

Kemampuan organisasi memberi kompensasi baik serupa financial maupun non financial, tersebut disesuaikan dengan dana yang tersedia.

### **d. Biaya Hidup**

Penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari mendapatkan penetapan kompensasi. Kompensasi yang diberikan hendaknya disesuaikan pada biaya hidup masyarakat setempat. Jika biaya hidup tinggi, maka kompensasi yang diberikan ikut tinggi. Sebaliknya, jika biaya hidup

rendah, sebaiknya kompensasi juga menyesuaikan dengan keadaan tersebut

e. Kebenaran dan Keadilan

Kompensasi harus berdasarkan pada kondisi riil yang telah dikerjakan oleh pegawai, artinya disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan pegawai kepada organisasi.

f. Produktivitas Kerja

Produktivitas pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Produktivitas sangat erat kaitannya dengan kompensasi. Jika produktivitas tinggi, maka kompensasi yang diberikan akan tinggi. Dengan tingginya kompensasi, maka produktivitas akan tinggi lagi. Sebaliknya, jika produktivitas rendah, maka kompensasi yang dibertikan juga rendah. Dengan kompensasi yang rendah, maka produktivitas menjadi lebih rendah lagi.

Dalam pelaksanaannya kompensasi tidak dapat lepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar pelaksanaan kompensasi dapat berjalan dengan baik dan lancar sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan. Menurut Hasibuan (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

a) permintaan dan penawaran tenaga kerja, b) kemampuan dan kemauan perusahaan, c) serikat buruh organisasi karyawan, d) posisi jabatan,

e) kondisi perekonomian nasional, f) produktifitas dan kinerja karyawan, g) jenis dan sifat pekerjaan, dan h) pendidikan dan pengalaman karyawan.

### 3. Tujuan Kompensasi

Berikut adalah tujuan organisasi memberikan kompensasi pada karyawannya (Ike Kusdyah Rahmawati, 2010):

a. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi, organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja.

c. Adanya keadilan

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya keadilan hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan pengikatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.

d. Perubahan sikap dan perilaku

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktifitas kerja.



e. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.

f. Administrasi legalitas

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitaskarena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

#### **4. Indikator Kompensasi**

Kompensasi karyawan merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan. Menurut Mondy dalam Mulyahadi Kusumah (2014) indikator kompensasi dapat dilihat sebagai berikut:

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial langsung yaitu terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi.

b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung, program asuransi tenaga kerja (Jamsostek), pertolongan sosial, cuti, dan lain-lain.

c. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan moneter (*ekstrinsik*) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

### **2.1.3. Motivasi Kerja**

#### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Kata motif, dimaksud sebagai daya upaya seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi suatu tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata motif itu, motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan yang dirasakan mendesak (Sardiman A.M, 2012).

Motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya efektif dan reaksi untuk mencapai tujuan (Oemar Hamalik, 2011). Motivasi adalah "pendorong" suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia

tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sampai mencapai hasil tujuan tertentu (M. Ngalim Purwanto, 2012).

Motivasi kerja mendefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan (Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2010). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik dengan tujuan individu (Rivai. H. Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, 2012).

Abraham Maslow berpendapat, kebutuhan seseorang yang diinginkan itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat yang kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Klasifikasi motivasi manusia yang paling sering dikutip adalah yang sering dikembangkan oleh Abraham Maslow sebagaimana dikutip oleh Hasibuan H. Malayu yang mengidentifikasi lima kebutuhan dasar manusia: (1) Fisik, (2) Keamanan, (3) Cinta, (4) Pribadi, dan (5) Aktualisasi diri. Argumen dari Abraham H. Maslow yang disitir oleh Hasibuan adalah bahwa manusia dimotivasi oleh satu hirarki kebutuhan, ketika kebutuhan lebih rendah terpenuhi, maka kebutuhan lebih tinggi pada urutan selanjutnya akan menggantikannya. Teori Maslow yang disitir dari bukunya Hasibuan H. Malayu (2011) manajemen sumber daya manusia, berdasarkan pada kepentingan dan urutannya.



*Sumber: Hasibuan H. Malayu (2011)*

**Gambar 1**  
**Hirarkhi Kebutuhan**

- a. Kebutuhan fisik: meliputi lapar, haus, perlindungan, seksualitas, dan kebutuhan badan lainnya
- b. Kebutuhan keamanan atau keselamatan: meliputi keamanan dan proteksi dari bahaya fisik dan emosional
- c. Kebutuhan cinta: meliputi mencakup ketergantungan, rasa memiliki, rasa terima dan persahabatan
- d. Kebutuhan pribadi: meliputi mencakup faktor percaya diri internal seperti kebanggaan diri, otonomi, prestasi dan faktor percaya diri eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian
- e. Kebutuhan aktualisasi diri: meliputi kendali untuk menjadikan apa yang seseorang mampu untuk menjadi sesuatu, termasuk perkembangan, pencapaian potensi, dan pemenuhan hasrat diri.

## 2. Dimensi Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan sesuatu dorongan atau semangat kerja seorang individu yang merangsangnya melakukan suatu tindakan tertentu. Menurut Gilang (2014) indikator motivasi kerja adalah:

- a. Inovasi
- b. Kreativitas
- c. Umpan Balik
- d. Tantangan
- e. Semangat Kerja

## 3. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipengaruhi diantaranya lingkungan (Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2010):

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil risiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh untuk merealisasikan tujuan tersebut.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah terorganisir.

## **2.1.4. Kepuasan Kerja Karyawan**

### **1. Pengertian kepuasan kerja**

Sebelum masuk ke dalam bahasan kepuasan kerja maka akan terlebih dahulu melihat pengertian mengenai kerja, menurut Hasibuan (2010) kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan sebuah kegiatan bekerja.

Menurut pendapat Stephen Robbins sebagaimana dikutip oleh Anwar Prabu (2010) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu pada pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seseorang itu yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja.

Hasibuan (2010) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh perilaku moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja yang telah dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya.

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Stephen Robbins sebagaimana dikutip oleh Anwar Prabu (2010) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu:

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang, dengan menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan seseorang menjadi lebih menantang secara mental.

b. Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dapat terjadi.

c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka dengan menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

d. Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, karyawan kerja juga dapat mengisi

kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh sebab itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

#### **4. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua yaitu faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut, yang kedua adalah faktor ekstrinsik, faktor ekstrinsik yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, perilaku, *locus of control* pemenuhan penggajian, dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. (b) supervisi; (c) organisasi dan manajemen, (d) kesempatan untuk maju, (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif, (f) rekan kerja, dan (g) kondisi pekerjaan.

#### **2.2. Penelitian Terdahulu**

Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja. Oleh



karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis, skripsi dan jurnal-jurnal.

**Tabel 2.1.**

**Penelitian Terdahulu**

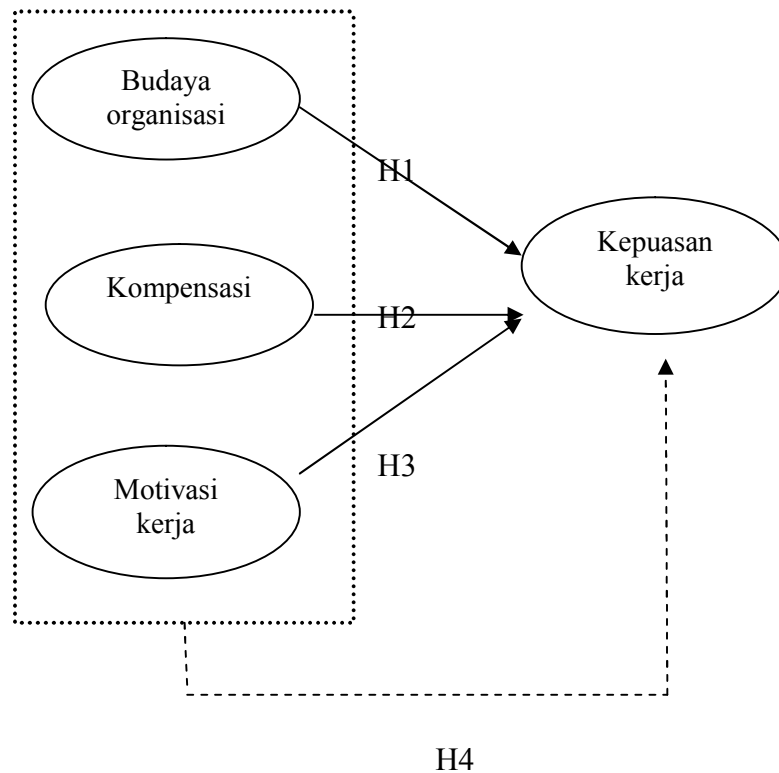
<b>No.</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Perlengkapan dan Aset Sekretariat Daerah Provinsi Banten (Hadi Kurniawanto, 2016)	$X_1 =$ Kompensasi $X_2 =$ Motivasi kerja $Y =$ Kepuasan kerja	Analisis Regresi Berganda	Terdapat pengaruh secara simultan antara kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Perlengkapan dan Aset Sekretariat Daerah Provinsi Banten
2	Pengaruh budaya organisasi, kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Bank di Surabaya (Rifdah Abadiyah dan Didik Purwanto, 2016)	$X_1 =$ Budaya organisasi $X_2 =$ Kompensasi $Y_1 =$ Kepuasan kerja $Y_2 =$ Kinerja pegawai	Analisis Regresi Berganda	Terdapat pengaruh budaya organisasi, kompensasi terhadap kepuasan kerja Bank di Surabaya Terdapat pengaruh budaya organisasi, kompensasi terhadap kinerja pegawai Bank di Surabaya
3	Pengaruh motivasi kerja, kompensasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Sulawesi Utara) (Magdalena Faysica, dkk, 2016)	$X_1 =$ Motivasi kerja $X_2 =$ Kompensasi $X_3 =$ Promosi jabatan $Y =$ Kepuasan kerja	Analisis Regresi Berganda	Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara motivasi kerja, kompensasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan

4	<p>Pengaruh Kompensasi Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi terhadap Karyawan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung) (Mulyahadi Kusumah, 2014)</p>	<p><math>X_1</math> = Kompensasi  <math>X_2</math> = Kepemimpinan  <math>Y_1</math> = Kepuasan kerja  <math>Y_2</math> = Kinerja karyawan</p>	<p>Analisis Jalur</p>	<p>Kompensasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan karyawan. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan karyawan. Sementara variabel kepuasan karyawan berpengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya (Widyanto Eko Susetyo, dkk, 2014)</p>	<p><math>X_1</math> = Budaya organisasi  <math>X_2</math> = Lingkungan kerja  <math>Y_1</math> = Kepuasan kerja  <math>Y_2</math> = Kinerja karyawan</p>	<p>Analisis Structural Equation Modelling (SEM)</p>	<p>Variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya dengan kepuasan kerja yang juga ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dinyatakan terbukti kebenarannya.</p>

Sumber: Jurnal Penelitian 2014-2016.

### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan dukungan landasan teoristik yang diperoleh dari eksplorasi teori yang dijadikan rujukan konseptual variabel penelitian, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber: Abadiyah dan Purwanto, 2016 dan Hadi Kurniawanto, 2016

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

### 2.4. Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian tersebut telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan

masalah penelitian, jawaban belum empiris dengan data (Sugiyono, 2013). Maka dari itu, dalam penelitian ini akan dirumuskan hipotesis guna memberikan arah dan pedoman dalam melakukan penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H<sub>1</sub>: Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus.
- H<sub>2</sub>: Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus.
- H<sub>3</sub>: Diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus.
- H<sub>4</sub>: Diduga budaya organisasi, kompensasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus.