

## **Analisis Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Banda Aceh**

**Syarifah Mauli Masyithah<sup>1</sup>**

**M. Adam<sup>2</sup>**

**Mirza Tabrani<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sabang

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Syiah Kuala

### **Abstrak**

This study aims to determine the effect of compensation, teamwork, and organizational culture on job satisfaction and its impact on the performance of employees of Bank Muamalat Branch of Banda Aceh. The study included all employees of Bank Muamalat Branch of Banda Aceh totaling 119 respondents. The data analysis method used is Partial Least Square (PLS) with 5.0 WarpPLS program. The results showed that compensation, teamwork, organizational culture, and job satisfaction have partial and significant effect on the performance of employees with the highest coefficient value contained in job satisfaction is 0.76. Then compensation, teamwork, and organizational culture have partial effect on job satisfaction while organizational culture variable gain highest coefficient of 0.74. The test results show that the model of the indirect effect of job satisfaction partially mediates the relationship between each of the independent variables on the performance of employees. The test model of direct effect to simultaneously show there is influence of variable compensation, teamwork, and organizational culture on employee performance and job satisfaction. And the full model test results show that compensation, teamwork, and organizational culture has simultan effect on job satisfaction and impact on employee performance. The effect of compensation and organizational culture on employee performance remained significant with a coefficient respectively 0.15 and 0.18. While the influence of teamwork on performance is insignificant and the coefficient of  $p = 0.27$ . The influence of job satisfaction on the significant performance with a coefficient of 0.50. The results of this study provide managerial implications that efforts to improve employee performance and job satisfaction can be done with the increase in compensation, teamwork, and organizational culture.

**Keywords :** *Compensation, Teamwork, Organization Culture, Employee Satisfaction, and Employee Performance.*

### **Pendahuluan**

Perusahaan mempunyai tujuan untuk berkembang dan mengalami kemajuan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan yang mampu bersaing dengan para pesaingnya adalah perusahaan yang memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sebaliknya apabila Sumber Daya Manusianya rendah maka tujuan suatu perusahaan akan terhambat.

Unsur manusia merupakan faktor terpenting yang mendukung tercapainya tujuan yang ditetapkan oleh organisasi secara efektif dan efisien, terutama peranannya dalam setiap usaha penyelenggaraan kerja sama dan tanggung jawab. Terdapat hubungan yang erat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tidak hanya faktor keterampilan, kemampuan dan penguasaan kerja karyawan yang terus dikembangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi perusahaan harus memperhatikan pula faktor pemberian kompensasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi yang adil dan layak terhadap karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dengan adanya tunjangan-tunjangan dan asuransi yang memadai karyawan akan merasa betah dan nyaman terhadap pekerjaannya. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk pembagian kompensasi terhadap karyawan semakin buruk juga kinerja karyawan tersebut.

Selain itu kerjasama tim (*teamwork*) juga merupakan faktor penting untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Dewasa ini, pembentukan kerjasama tim dianggap solusi terbaik untuk mencapai kesuksesan di dalam organisasi. Harris (1996) dalam Tarricone dan Luca (2002) mengatakan kerjasama tim merupakan sekumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Kumpulan individu ini harus memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas. Di dalamnya terdapat koordinasi dan prosedur yang harus disepakati oleh seluruh anggota tim.

Suatu perusahaan atau organisasi juga perlu untuk membentuk kultur atau budaya yang mampu menjadi identitas perusahaan serta acuan dalam bertindak dan berperilaku. Dengan adanya budaya organisasi, karyawan akan merasa bangga dengan perusahaan serta memiliki acuan dalam bekerja. Budaya organisasi yang kuat akan membuat perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Budaya organisasi yang positif dan tumbuh menjadi kuat akan mampu memacu organisasi kearah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya kerja negatif akan memberi dampak negatif bagi organisasi.

Terkait dengan masalah kompensasi, kerjasama tim dan budaya organisasi, peneliti dalam hal ini mencoba untuk menginterpretasikannya ke dalam ruang lingkup industri perbankan. Bank sebagai salah satu wujud dari kesuksesan pembangunan suatu bangsa. Keberadaan bank sebagai suatu lembaga keuangan tidak akan terlepas fungsinya dalam memberikan suatu pelayanan baik dalam bentuk penyimpanan maupun penyaluran dana yang ada pada masyarakat. Untuk itu fungsi bank tersebut akan tercermin dari seberapa besar aktivitas yang dijalankan dalam menghimpun dana dari masyarakat kemudian menyalurkannya baik dalam bentuk investasi maupun portofolio.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Kompensasi terhadap Kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Kerjasama Tim terhadap Kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Kerjasama Tim terhadap Kepuasan Kerja karyawan?
7. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan?
8. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan berdampak pada Kinerja karyawan?
9. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Kerjasama Tim terhadap Kepuasan Kerja dan berdampak pada Kinerja karyawan?
10. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan berdampak pada Kinerja karyawan?
11. Apakah terdapat pengaruh secara simultan Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan?
12. Apakah terdapat pengaruh secara simultan Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan?
13. Apakah terdapat pengaruh secara simultan Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan berdampak pada Kinerja karyawan?

## Tinjauan Literatur

### Kinerja Karyawan

Setiap karyawan dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya (Gibson, et all, 1995). Robbins (2008) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005). Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Mathis dan Jackson (2006) menguraikan bahwa: penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian

kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual.

Menurut Robbins (2008) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### *Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008), dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Menurut Wexley & Yukl (1997) kepuasan kerja adalah *“the way an employee feels about his her job”*. Ini berarti kepuasan kerja sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”, yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku karyawan pada saat bekerja, terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan jika kepuasan kerja karyawan diperhatikan maka karyawan akan bekerja sejauh kemampuannya agar memperoleh apa yang diharapkan dalam bekerja. Apabila perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, maka karyawan akan semakin giat bekerja sehingga produktivitas kerja karyawan akan semakin tinggi pula.

### *Faktor Kepuasan Kerja*

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2003).

Sementara itu menurut Burt, beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja (As'ad, 2003) adalah:

1. Faktor hubungan antar karyawan:
  - a. antara manajer dengan karyawan
  - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
  - c. Hubungan sosial diantara karyawan
  - d. Sugesti dari teman sekerja
  - e. Emosi dan situasi kerja
2. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, usia seseorang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.
3. Faktor luar, yaitu yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan senantiasa hadir dan mencurahkan tenaga, pikiran dan waktunya untuk keberhasilan perusahaan. Sebaliknya bila kebutuhan itu tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam bekerja. Akibat yang ditimbulkan dari ketidakpuasan tersebut antara lain : tingkat produktivitas menurun, tingkat absensi tinggi, tingkat *turnover* karyawan tinggi, prestasi kerja menurun

(Robbins, 2008). Untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan ataupun karyawan maka diperlukan adanya kerjasama yang baik dari pihak karyawan dan pihak perusahaan.

### *Kompensasi*

Menurut Keith Davis & Werther W.B. (2003), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi adalah upah, gaji, dan semua fasilitas lainnya yang merupakan ganjaran atau pembayaran kepada para pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka (Dessler, 2007).

Kompensasi biasa berbentuk uang ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan pada karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan utama untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam suatu perusahaan.

### *Bentuk-bentuk Kompensasi*

Menurut Jackson dan Mathis (2006), pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam 2 kelompok, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Selanjutnya kompensasi langsung ada yang gaji pokok dan gaji variabel. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan.

#### *Gaji Pokok*

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah.

#### *Gaji Variabel*

Jenis lain dari gaji bersifat langsung adalah gaji variabel, di mana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif. Untuk eksekutif, adalah umum untuk mendapatkan imbalan yang sifatnya lebih jangka panjang seperti kepemilikan saham.

#### *Tunjangan*

Banyak organisasi memberikan sejumlah imbalan ekstrinsik dalam bentuk yang tidak langsung. Dengan kompensasi bersifat tidak langsung ini, karyawan menerima nilai terukur dari imbalan tanpa benar-benar menerimanya secara tunai. Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

### *Kerjasama Tim*

Kerjasama tim atau *teamwork* adalah aktivitas atau proses yang meliputi kegiatan berbagi informasi mengenai masalah yang sedang dihadapi dan bekerjasama dalam memecahkan masalah tersebut (Kerrin & Oliver, 2002). Tracy (2006) menyatakan bahwa *teamwork* merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. *Teamwork* dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya *teamwork* beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Ciri-ciri tim kerja menurut Robbins (2008) diantaranya adalah mempunyai tujuan kinerja bersama/kolektif, bersinergi positif, merupakan tanggung jawab individu dan bersama, dan setiap anggota mempunyai keahlian yang saling melengkapi. Tim yang terdiri dari anggota-anggota dengan berbagai keahlian yang saling menunjang akan lebih mudah bekerja sama mencapai tujuan. Berbagai keahlian yang berbeda tersebut dapat saling menunjang sehingga pekerjaan menjadi lebih mudah dan lebih cepat diselesaikan. Anggota tim dengan keahlian yang berbeda juga bisa saling memperluas perspektif and memperkaya keahlian masing-masing apresiasi. Tiap anggota yang telah berhasil melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik, atau telah memberikan kontribusi positif bagi keuntungan tim, pantas mendapat apresiasi.

#### *Jenis Teamwork*

Menurut Daft (2006) jenis *teamwork* terdiri dari 6 (enam) jenis, yaitu:

##### 1. Tim Formal.

Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.

2. Tim Vertikal  
Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal
3. Tim Horizontal  
Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan Tugas Khusus  
Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.
5. Tim Mandiri  
Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.
6. Tim Pemecahan Masalah  
Tim pemecahan masalah adalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

### *Budaya Organisasi*

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya (Robbins, 2008). Budaya organisasi adalah pengalaman, cerita, keyakinan, dan norma bersama yang menjadi ciri organisasi. Namun, bila memasuki perusahaan apa saja, hal pertama yang anda hadapi adalah budaya cara mereka berpakaian, cara mereka berinteraksi satu sama lain, dan juga cara mereka menyambut pelanggan.

Schein (2009) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada.

### *Dimensi Budaya Organisasi*

Jika suatu organisasi menerapkan budaya kuat maka itu akan mendorong terjadinya peningkatan keefektifan pada organisasi tersebut, menurut Robbins (2008), budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas.

Menurut Robbins (2008), untuk menilai kualitas budaya suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

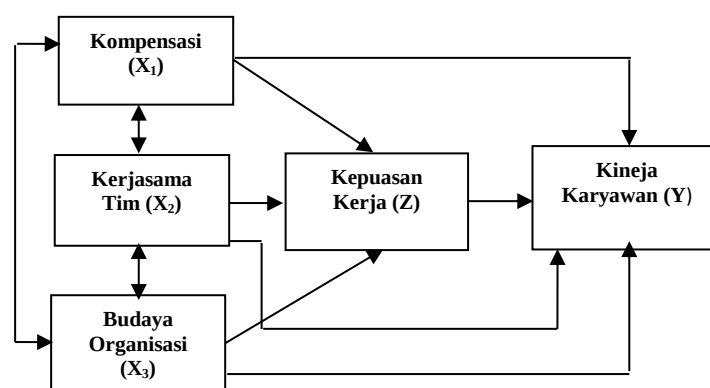
1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai organisasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota teridentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai diberikan kebebasan untuk mengemukakan masalah yang ada dan memberikan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Dalam hal ini penulis hanya menggunakan 6 karakteristik yang akan dijadikan indikator yaitu, inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, integrasi, dukungan manajemen, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola

komunikasi. Dimana keenam indikator ini digunakan karena menyesuaikan dengan keadaan organisasi yang akan diteliti.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir penelitian ini menggambarkan pengaruh simultan dari variabel independen, dalam hal ini adalah Kompensasi ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja ( $Z$ ), serta pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel mediasi dan variabel dependensecara parsial.



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

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan yang akan diuji kebenarannya dengan fakta yang ada (Jogiyanto, 2010). Berdasarkan uraian literatur di atas, maka dapat dirumuskan formulasi hipotesis sebagai berikut:

- H1: Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan.
- H2: Kerjasama Tim berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan.
- H3: Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan.
- H4: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.
- H5: Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
- H6: Kerjasama Tim berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
- H7: Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
- H8: Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja dan berdampak pada Kinerja karyawan.
- H9: Kerjasama Tim berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja dan berdampak pada Kinerja karyawan.
- H10: Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja dan berdampak pada Kinerja karyawan.
- H11: Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan.
- H12: Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
- H13: Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja dan berdampak pada Kinerja karyawan.

## Metodologi Penelitian

### Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada Bank Muamalat Cabang Banda Aceh yang berjumlah 119 orang karyawan. Sedangkan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus (sampel jenuh), karena melibatkan seluruh populasi menjadi responden penelitian, sehingga responden dalam penelitian ini sebanyak 119 orang.

### Peralatan Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model-Partial Less Square* (SEM-PLS) dengan program WarpPLS 5.0. Penelitian ini juga menggunakan variabel mediasi sehingga disebut model persamaan SEM dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau antara. Artinya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel pendukung atau mediasi (Ghozali & Latan, 2012).

## Hasil dan Pembahasan

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan menggunakan program WarpPLS 5.0 menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 1  
Hasil Koefisien *Path* Hubungan Struktural Antar-konstruk

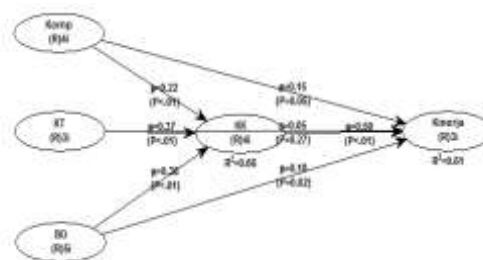
| Model Pengujian | Variabel                            | Kepuasan Kerja (Z) |         | Kinerja Karyawan (Y) |         |
|-----------------|-------------------------------------|--------------------|---------|----------------------|---------|
|                 |                                     | Koef. (β)          | P value | Koef. (β)            | P value |
| Model 1         | Kompensasi (X <sub>1</sub> )        | 0,56               | < 0,01  | 0,55                 | < 0,01  |
|                 | Kerjasama tim (X <sub>2</sub> )     | 0,71               | < 0,01  | 0,60                 | < 0,01  |
|                 | Budaya organisasi (X <sub>3</sub> ) | 0,74               | < 0,01  | 0,66                 | < 0,01  |
|                 | Kepuasan kerja (Z)                  |                    |         | 0,76                 | < 0,01  |
| Model 2         | Kompensasi (X <sub>1</sub> )        |                    |         | 0,18                 | 0,02    |
|                 | Kepuasan kerja (Z)                  |                    |         | 0,66                 | < 0,01  |
|                 | Kerjasama tim (X <sub>2</sub> )     |                    |         | 0,14                 | 0,05    |
|                 | Kepuasan kerja (Z)                  |                    |         | 0,66                 | < 0,01  |
|                 | Budaya organisasi (X <sub>3</sub> ) |                    |         | 0,23                 | < 0,01  |
|                 | Kepuasan kerja (Z)                  |                    |         | 0,59                 | 0,01    |
| Model 3         | Kompensasi (X <sub>1</sub> )        | 0,22               | < 0,01  | 0,26                 | < 0,01  |
|                 | Kerjasama tim (X <sub>2</sub> )     | 0,37               | < 0,01  | 0,20                 | 0,01    |
|                 | Budaya organisasi (X <sub>3</sub> ) | 0,38               | < 0,01  | 0,38                 | < 0,01  |
| Model 4         | Kompensasi (X <sub>1</sub> )        |                    |         | 0,15                 | 0,05    |
|                 | Kerjasama tim (X <sub>2</sub> )     |                    |         | 0,05                 | 0,27    |
|                 | Budaya organisasi (X <sub>3</sub> ) |                    |         | 0,18                 | 0,02    |
|                 | Kepuasan kerja (Z)                  |                    |         | 0,50                 | < 0,01  |

Pada Model 1 kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dengan nilai koefisien masing-masing 0.55, 0.60, dan 0.66 serta signifikan. Dengan demikian H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, dan H<sub>3</sub> yang menyatakan bahwa kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja diterima. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,76 dan signifikan. Sehingga H<sub>4</sub> yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima dan menolak H<sub>04</sub>. Sementara itu kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien masing-masing 0.56, 0.71, 0.74 serta signifikan, sehingga H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, dan H<sub>7</sub> yang menyatakan bahwa kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja diterima.

Pada Model 2, peneliti memasukkan variabel kepuasan kerja ke dalam model sebagai pemediasi antara variabel independen (kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi) dengan dependen (kinerja karyawan) secara parsial. Hasilnya, pengaruh kompensasi terhadap kinerja tetap signifikan dan koefisiennya turun dari 0,55 menjadi 0,18. Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja juga tetap signifikan dan koefisiennya turun dari 0,60 menjadi 0,14. Demikian pula pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tetap signifikan dan koefisiennya turun dari 0,66 menjadi 0,23. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, terdapat pengaruh tidak langsung secara parsial dari kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga H8, H9, dan H10 diterima.

Pada Model 3, peneliti menguji pengaruh variabel independen (kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi) terhadap masing-masing variabel dependen (kinerja) dan mediasi (kepuasan kerja) secara simultan. Pengujian tersebut memperoleh hasil yang signifikan, sehingga peneliti dapat menyimpulkan bahwa kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja. Kemudian kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian H11 dan H12 diterima.

Pada Model 4, pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap signifikan dengan koefisien masing-masing 0,15 dan 0,18. Sementara itu pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja menjadi tidak signifikan dengan koefisien sebesar dan  $p = 0,27$ . Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja signifikan dengan koefisien sebesar 0,50. Artinya, kepuasan kerja memediasi pengaruh simultan variabel kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan demikian, H13 yang menyatakan bahwa kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan diterima.



Gambar 2  
Full Model

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini sesuai argumen Baron & Kenny (1986) bahwa mediasi secara parsial (partially mediating variable) terjadi ketika pengaruh langsung yang signifikan tetap menjadi signifikan setelah mengendalikan pengaruh dari variabel pemediasi. Dan kepuasan kerja juga memediasi secara penuh pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja. Karena mediasi penuh (full mediation) terjadi ketika pengaruh langsung yang signifikan menjadi tidak signifikan setelah mengendalikan pengaruh dari variabel pemediasi (Baron & Kenny, 1986).

#### Pembahasan Hasil

Hasil pengujian menggunakan program WarpPLS 5.0 menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan secara langsung variabel kompensasi, kerjasama tim, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Diantara keempat variabel tersebut, kepuasan kerja memiliki koefisien korelasi paling besar yaitu 0,76. Hal ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel independen yang memiliki nilai koefisien paling besar adalah budaya organisasi, yaitu 0,66. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan dibanding kompensasi dan kerjasama tim.

Sementara itu, pengujian secara parsial variabel kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil positif signifikan. Namun budaya organisasi memiliki nilai koefisien terbesar yaitu 0,74. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling kuat pada kepuasan kerja dibanding kompensasi dan kerjasama tim.



Selanjutnya hasil pengujian model *indirect effect* menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara masing-masing variabel independen (kompensasi, kerjasama tim, budaya organisasi) terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian model *direct effect* secara simultan menunjukkan terdapat pengaruh variabel independen (kompensasi, kerjasama tim, budaya organisasi) terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Artinya, kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Variabel kepuasan kerja memperoleh R square yang lebih besar yaitu 0,66, sedangkan kinerja karyawan 0,52. Hal ini menunjukkan variansi kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dijelaskan masing-masing sebesar 66 % dan 52% oleh variansi kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi.

Pada hasil pengujian *full model*, setelah kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model, pengaruh kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap signifikan. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa variabel independen (kompensasi, kerjasama tim, budaya organisasi) berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan. Dengan demikian, semua hipotesis yang diajukan dapat diterima.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan serta hipotesis yang telah disusun dan telah diuji pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Secara parsial, kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Secara parsial, kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja memediasi pengaruh tidak langsung secara parsial antara variabel kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Secara simultan, kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi secara bersamaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
4. Secara simultan, kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja memediasi pengaruh tidak langsung secara simultan antara variabel kompensasi, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### Saran

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, guna kepentingan lebih lanjut ada beberapa saran yang diajukan oleh penulis yang kiranya dapat dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya sebagai berikut:

1. Melihat adanya hubungan yang signifikan pada penelitian ini, disarankan pada penelitian selanjutnya yang akan meneliti tentang kinerja karyawan dapat menambahkan pengaruh variabel lain seperti kepemimpinan untuk memperluas temuan-temuan yang telah ada.
2. Menyusuri penelitian-penelitian yang relevan dengan penelitian ini agar didapat perbandingan-perbandingan yang menyeluruh dan lengkap sehingga penelitian selanjutnya diharapkan bisa menghasilkan hasil yang lebih baik dan akurat.
3. Penelitian di masa depan disarankan untuk melakukan penelitian pada bank konvensional untuk lebih memperluas temuan-temuan yang telah ada.

## Referensi

- Alvi, H.A. et. all. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(27).
- As'ad, Moh. (2003). *Psikologi industri*. Yogyakarta : LIBERTY.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian pendekatan praktek (edisi revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, K. dan Werther, W.B. (2003). *Human resources and personnel management (4<sup>th</sup> Ed.)*. Singapore: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2007). *Manajemen personalia (Edisi Ketiga)*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson. (1995). *Organisasi perilaku, struktur dan proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.

- Hadari, N.(2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta:PT. Bumi Aksara.
- Kerrin, M. and Oliver, N. 2002. Collective and individual improvement activities: the role of rewards systems. *Personnel Review*, 31(3).320-337.
- Daft, R.L. (2006). *Management (edisi keenam)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Latan, H. dan Ghozali, I. (2012). *Partial least squares konsep, metode, dan aplikasi menggunakan program warpPLS 2.0*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2006). *Human resource management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meldona. (2009). *Manajemen sumber daya manusia:prespekif integratif*. Malang: UIN-malang Press.
- Hameed, A, et. al. (2014). Impact of compensation on employee performance (empirical evidence from banking sector of pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 5(2).
- Musa, M., et. all. (2012). The effects of teamwork towards job satisfaction in hotel industry in klang valley, malaysia. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*. 2(3).
- Nizar, M dan Nugraheni, R. (2013). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Kudus. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 5(11).
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku organisasi (edisi ke-12)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S.P., dan Timothy, A. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. (2002). *Manajemen sumber daya manusia (edisi pertama)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Schein, E.H. (2009). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, Inc.
- Schermerhorn. (2005). *Management (8<sup>th</sup> ed.)*. USA:John Wiley & Sons,Inc.
- Sholihin, M. dan Dwi, R. (2013). *Analisis SEM dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Smither, R.D., Houston, J.M., McIntire, S.A. (1996). *Organization development: strategies for changing environments*. New York: Harper Collins College Publisher.
- Sugiyono. 2007. **Metode Penelitian Bisnis**. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukirno, Sadono. 2008. **Pengantar Bisnis**. Jakara: Kencana Prenada Media Grup.
- Sutrisno, Edy. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, Edy. 2010. **Budaya Organisasi**. Jakarta: Kencana.
- Tarricone, P dan Luca, J. 2002. **Successful Teamwork: A Case Study**. Herdsa, 640-646. Cowan University, Perth, Australia.
- Tracy, Brian. 2006. **Pemimpin Sukses**. *Cetakan Keenam*. Penerjemah: Srikandi Waluyo. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Wexley, K.N., Yukl, G.A. 1977. **Organizational Behavior and Personal Psychology**. Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- <http://www.bankmuamalat.co.id>
- <http://www.bisnis.com>