

THE INFLUENCE OF COMPENSATION AND ORGANIZATION CLIMATE ON WORK MOTIVATION AND THEIR IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF BANK XXX CORPORATION AT TANJUNG PERAK

Amiartuti Kusmaningtyas¹⁾

Prana Okta Priyana¹⁾

E-mail : prana_ok@yahoo.com

¹⁾August 17th 1945 University, Surabaya

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of compensation and organization climate on work motivation and their impact on employee performance of Bank XXX Corporation at Tanjung Perak. Samples in this study amounted to 102 respondents who are all employees of the frontliner. Endogenous variable in this study is Compensation (X1), Organization Climate (X2), intermediate variable is Work Motivation (Z) and as a bound variable is the Employee Performance (Y). The results showed a significant influence between Compensation with Work Motivation, between Organization Climate with Work Motivation, between Compensation and Employee Performance. No significant influence between Organization Climate and Employee Performance, between Work Motivation and Employee Performance.

Keywords: *Compensation, Organization Climate, Work Motivation, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak. Sampel pada penelitian ini berjumlah 102 responden yang seluruhnya merupakan karyawan bagian *frontliner*. Variabel *endogen* pada penelitian ini adalah Kompensasi (X₁), Iklim Organisasi (X₂), variabel antara adalah Motivasi Kerja (Z) dan sebagai variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara Kompensasi dengan Motivasi Kerja, antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja, demikian pula antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Pengaruh yang tidak signifikan terjadi antara Iklim Organisasi dengan Kinerja Karyawan, pengaruh antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

Kata Kunci : *Kompensasi, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.*

I. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia adalah sesuatu hal penting dan merupakan modal dasar dalam sebuah organisasi. Keberadaan Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek kuantitas dan aspek kualitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah Sumber Daya Manusia yang tersedia di organisasi tersebut, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan Sumber Daya Manusia baik fisik maupun non fisik, kecerdasan dan mental dalam melaksanakan segala tugas dan tanggung jawab (Elfrida, 2009).

Dalam mewujudkan misi dan visi perusahaan maka organisasi dapat memanfaatkan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin, agar dapat memberikan 'added value' bagi organisasi. Dilain pihak Sumber Daya Manusia yang terampil dan handal di bidangnya sangat diperlukan agar kinerja yang dihasilkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi. Menurut Suyadi Prawirosentono (1999) kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh peneliti baik secara empiris maupun teoritis, kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak variabel. Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi antara lain oleh motivasi kerja, kompensasi, komunikasi, iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, dan sebagainya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) perusahaan yang menginginkan

kinerja pegawai yang tinggi dan baik, dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dari masing-masing individu. Motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan etos kerja dan kinerja yang positif.

Seseorang dapat termotivasi dalam bekerja antara lain disebabkan karena kompensasi yang diterimanya sesuai dengan harapan. Kompensasi merupakan salah satu hal yang dapat memberikan motivasi seorang karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Iklim organisasi yang berlaku di tempat kerja ternyata dapat pula membuat karyawan termotivasi sehingga kinerja meningkat. Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, memengaruhi perilaku setiap anggotanya.

1.2. Permasalahan

Dalam dunia perbankan, kontribusi sektor perbankan dalam menunjang aktivitas perekonomian sangat besar. Di tengah kondisi persaingan yang semakin ketat dewasa ini, daya saing bank yang berkelanjutan sangat menentukan eksistensi bank untuk dapat terus melanjutkan usahanya. Agar mampu menjalankan fungsi intermediasi secara optimal sebuah bank, maka Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh bank tersebut harus memiliki kinerja yang bagus.

PT Bank XXX cabang Tanjung Perak merupakan cabang yang berdiri pada tahun 1979. PT Bank XXX cabang Tanjung Perak adalah cabang kedua yang berdiri setelah PT Bank XXX cabang Surabaya. Namun dalam perkembangannya jumlah dana yang terkumpul dari masyarakat per tanggal 31 Desember 2011 adalah sebesar 3,25 triliun dan jumlah ini

lebih besar dari jumlah dana yang terkumpul oleh PT Bank XXX cabang Surabaya yaitu sebesar 2,85 triliun. Penghimpunan dana dari masyarakat dan institusi oleh PT Bank XXX cabang Tanjung Perak juga terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal tersebut digambarkan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Penghimpunan dana masyarakat
dan institusi PT Bank XXX
cabang Tanjung Perak
(dalam juta)

JENIS	Th.2009	Th.2010	Th.2011
Tabungan	889.761	1.011.019	1.268.091
Deposito	1.311.210	1.499.874	1.541.231
Giro	397.804	411.847	450.209
Jumlah	2.598.775	2.923.667	3.259.531

Sumber : data yang diolah 2011

Berdasarkan bukti perkembangan penghimpunan dana tersebut kinerja karyawan juga terus dilakukan melalui berbagai macam cara. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap enam bulan sekali dijadikan pedoman awal untuk menentukan kompensasi yang layak diterima karyawan atas jasanya kepada perusahaan. Melalui penilaian kinerja ini diharapkan manajemen PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak mampu memberikan kompensasi yang sesuai dan adil kepada seluruh karyawan. Selain hal tersebut, iklim organisasi yang tercipta di kantor juga terus dijaga agar seluruh karyawan mulai dari level pimpinan

hingga level bawah mampu menjalankan fungsinya dengan baik dan benar.

Bagi karyawan *frontliner* bank, tingkat pelayanan terhadap nasabah merupakan standar berhasil atau tidaknya dalam melakukan pekerjaan yang dalam konteks ini adalah memberikan pelayanan yang baik/memuaskan kepada nasabah. Indeks Kinerja Pelayanan pada PT Bank XXX cabang Tanjung Perak dari data yang ada juga mengalami perkembangan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Hal ini dibuktikan dengan peningkatan Indeks Kinerja Pelayanan (IKP) seperti yang terdapat pada Tabel 1.2:

Tabel 1.2
Indeks Kinerja Pelayanan
PT Bank XXX
cabang Tanjung Perak

JENIS	Th.2009	Th.2010	Th.2011
IKP	3,1	3,6	4,2

Sumber : data yang diolah 2011

Peningkatan kinerja karyawan ini tentunya didukung oleh motivasi para karyawan yang terus meningkat dan bergerak kearah yang positif. Studi pendahuluan pada karyawan perusahaan yang dilakukan peneliti mendapatkan indikasi bahwa karyawan sangat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena suasana lingkungan pekerjaan yang sangat mendukung. Kompensasi juga hal yang menjadi motivasi bagi karyawan untuk memacu kinerja karena dengan kinerja yang semakin baik maka kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga semakin besar. Tabel 1.1 menggambarkan bahwa penghimpunan dana pihak ketiga terus meningkat dari tahun ke tahun demikian juga pada Tabel 1.2 menggambarkan bahwa Indeks Kinerja Pegawai mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir ini, sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan hasil kinerja karyawan dapat dikatakan baik. Hal ini yang justru menjadi menarik untuk diteliti oleh peneliti, apakah memang kompensasi dan iklim organisasi merupakan faktor yang memengaruhi motivasi kerja mereka sehingga berdampak pada kinerja karyawan PT Bank XXX cabang Tanjung Perak.

1.3. Rumusan masalah

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

1. Apakah kompensasi, iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja

karyawan di PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak?

2. Apakah kompensasi, iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisa :

1. Pengaruh kompensasi, iklim organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak.
2. Pengaruh kompensasi, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak.

2. Telaah Pustaka

2.1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menyelidiki pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dan bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Perilaku organisasi mengajarkan tiga faktor penentu dalam organisasi, yaitu: individu, kelompok dan struktur. Selain itu, perilaku organisasi menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok dan pengaruh dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja secara

lebih efektif (Robbins dan Judge, 2008:11).

Bidang ilmu yang multi disiplin ini memandang perilaku organisasi diilustrasikan dalam beberapa hal.

Pertama, perilaku organisasi merupakan suatu cara berpikir (*way of thinking*). Perilaku dipandang berlaku pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Pendekatan ini menyarankan bahwa ketika mempelajari perilaku organisasi harus mengidentifikasi dengan jelas tingkat analisis yang digunakan (individu, kelompok atau organisasi).

Kedua, perilaku organisasi merupakan multi disiplin. Hal ini berarti perilaku organisasi menggunakan berbagai prinsip, model, teori dan metode dari disiplin yang lain. Studi perilaku organisasi bukan merupakan suatu disiplin atau ilmu yang diterima secara umum dengan dasar teori yang telah mapan. Perilaku organisasi merupakan suatu bidang yang sekarang mulai tumbuh dan berkembang dan memiliki pengaruh yang kuat.

Ketiga, terdapat perbedaan orientasi kemanusiaan dalam perilaku organisasi. Orang-orang dan sikap, persepsi, kemampuan belajar, perasaan dan tujuan akhirnya (*goal*) nya merupakan hal penting yang utama dalam organisasi.

Keempat, bidang perilaku organisasi berorientasi pada kinerja. Beberapa isu yang dihadapi para praktisi manajer antara lain : mengapa kinerja pegawai rendah atau tinggi?, bagaimana kinerja dapat diinginkan?, dapatkah pelatihan meningkatkan kinerja di tempat kerja?

Kelima, karena bidang perilaku organisasi sangat tergantung pada disiplin yang telah diakui sebelumnya, peran metode ilmiah menjadi sangat penting dalam mempelajari berbagai variabel dan hubungannya.

Perilaku organisasi cenderung lebih berorientasi pada teori dan beberapa level mikro analisis. Secara khusus, perilaku organisasi berasal dari banyak

kerangka teoritis ilmu perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Seperti ilmu lainnya, perilaku organisasi mengakumulasi pengetahuan dan menguji berbagai teori dengan menggunakan metode penelitian ilmiah yang sudah diterima. Secara singkat, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman prediksi dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi (Luthan, 2006, 19).

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu terapan yang dibentuk berdasarkan kontribusi dari sejumlah bidang yang berkaitan dengan perilaku. Bidang-bidang yang utama adalah psikologi dan psikologi sosial, sosiologi dan antropologi. Kontribusi psikologi sebagian besar ada pada tingkat analisis individual atau mikro, sementara bidang-bidang lainnya menambah pemahaman tentang konsep-konsep makro, seperti proses kelompok dan organisasi (Robbin dan Judge, 2008:14)

2.2. Kinerja Karyawan

Whitmore (2002: 104) menyebutkan bahwa "kinerja" berasal dari kata "kerja" artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari ketrampilan. Mangkunegara (2000: 97) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*.

Definisi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006: 378) adalah apa yang

dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja individu antara lain :

1. Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan
2. Tingkat usaha yang dicurahkan
3. Dukungan organisasi.

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan, akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada (Mathis dan Jackson, 2006:114).

Menurut Gomes (2000 : 142) ukuran kinerja mencakup beberapa tipe kriteria performansi kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Comparative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasinya)
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan

dalam memperbesar tanggung jawabnya

8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan tamahan, dan integrasi pribadi.

Berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya sehari-hari sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing.

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan ini disebabkan karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003:41).

Menurut Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. Mc Cormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Orang pun akan merasa dihargai atau diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya betul-betul berharga bagi orang yang bersangkutan, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dapat

dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi akan menghasilkan sesuatu sesuai target yang ditetapkan. Kinerja akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2010:16-17).

Menurut Arep Ishak & Tanjung Hendri (2010:17) ciri-ciri orang yang termotivasi adalah : senang bekerja, bekerja sesuai standar, merasa berharga, suka bekerja keras, memerlukan sedikit pengawasan, memiliki semangat juang tinggi.

Sedangkan faktor yang memengaruhi motivasi kerja menurut Frederick Herzberg (dalam Masithoh, 1998:20) dengan mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Teori dua faktor tersebut dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggungjawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan

tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

2.4. Kompensasi

Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam Malayu SP Hasibuan (2002) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik, didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Pendapat lain menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Menurut Gomez-Mejia, et al., (1995); Schuler dan Jackson (1999); serta Luthans (1998), kompensasi dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama yaitu :

1. kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji.
2. kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*.
3. *benefit* seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak

langsung). Termasuk dalam komponen ini antara lain:

- a. perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat;
- b. perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi;
- c. pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi;
- d. tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Dalam kenyataannya, kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan tidak selalu meliputi semua jenis kompensasi seperti yang telah dijabarkan di atas. Pemberian kompensasi dapat bervariasi, dan biasanya berdasarkan pada pendapat pimpinan dan manajemen perusahaan tentang penting tidaknya suatu bentuk kompensasi harus diberikan kepada karyawan dan disesuaikan pula dengan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Masih banyak perusahaan di sini yang hanya memberikan kompensasi dasar. Sebagian sudah memberikan kompensasi variabel, misalnya bonus dan pembagian keuntungan, namun perhitungannya masih belum transparan. Untuk kompensasi tidak langsung, biasanya hanya perusahaan-perusahaan yang berskala besar yang telah melaksanakan program ini.

Menurut Siagian (1995), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

2.5. Iklim Organisasi

Menurut Tagiuri dan Litwin dalam Luthans (2006), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Iklim Organisasi melukiskan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi. Jika budaya organisasi relatif bersifat tetap dalam jangka panjang, iklim organisasi bersifat sementara dan dapat berubah dengan cepat. Umumnya, iklim organisasi dengan mudah dapat dikontrol oleh pemimpin atau manajer. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi. Iklim organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi yang selanjutnya memengaruhi kinerja karyawan dan pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi.

Iklim organisasi dapat ditentukan oleh lingkungan eksternal dan internal, lingkungan internal organisasi adalah semua dimensi iklim organisasi antara lain keadaan lingkungan fisik, keadaan lingkungan sosial, pelaksanaan sistem manajemen, produk, konsumen, kondisi fisik anggota organisasi, sedangkan lingkungan eksternal antara lain perkembangan jenis industri dan pengaturan industri oleh pemerintah kehidupan ekonomi dan kompetisi dengan pesaing.

Robert Stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu : eksternal, strategi, praktek kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi.

Iklim organisasi menurut Payne and Pugh (1976 dalam Davis 1996 :74) yang dikutip Steers (1985:123) adalah sikap norma dan perasaan yang lazim dimiliki oleh para pekerja dalam organisasi.

Dari pengertian tentang iklim organisasi dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah sikap, nilai norma dan sesuatu yang dirasakan oleh individu karyawan terhadap lingkungan tempat mereka bekerja, serta iklim organisasi merupakan karakteristik yang dimiliki oleh organisasi.

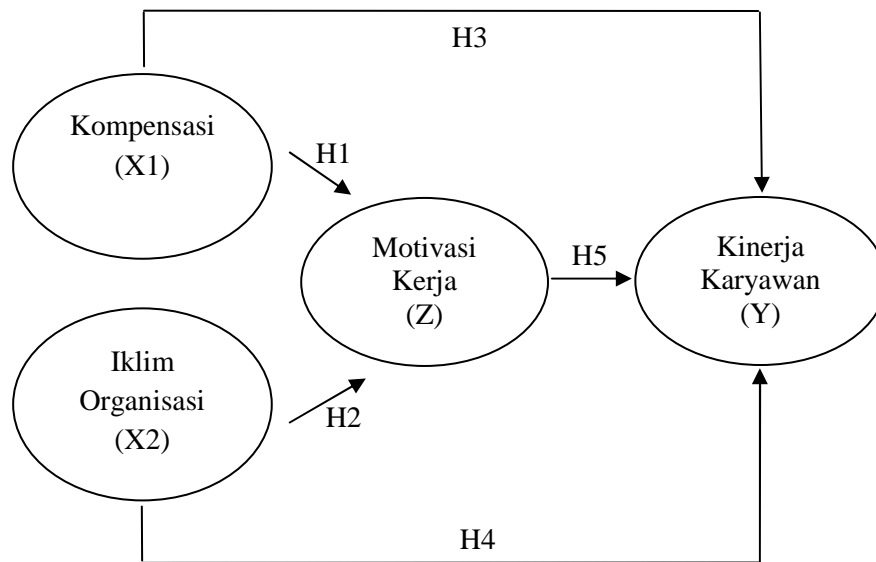
Iklim organisasi secara objektif eksis, terjadi di setiap organisasi dan memengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak

langsung melalui persepsi anggota organisasi. Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat atau karakteristik variabel iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi.

2.6. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Penelitian



Kerangka konseptual pada Gambar 2.1 menunjukkan adanya hubungan antara variabel-variabel penelitian. Kerangka konseptual di atas menggambarkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu kondisi karyawan secara keseluruhan seberapa banyak kontribusinya bagi organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kompensasi yang adil dan sesuai serta iklim organisasi yang nyaman dan kondusif akan berpengaruh pada motivasi kerja serta berdampak positif bagi kinerja karyawan.

2.7. Hipotesis Penelitian

Berdasar latar belakang masalah dan kajian teori yang telah diuraikan, maka

peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak.
2. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak.
3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak.
4. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank XXX cabang Tanjung Perak.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menurut tingkat eksplanasinya masuk dalam kelompok penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Melalui penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. (Sugiyono, 2004:11).

3.2. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini ditetapkan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Karyawan tetap PT. Bank XXX Cabang Tanjung Perak.
2. Minimal telah menjadi karyawan tetap lebih dari 1 tahun.
3. Karyawan bagian *frontliner*.

Berdasarkan ketentuan tersebut, maka populasi dalam penelitian ini berjumlah 137 karyawan.

3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *simple random sampling*. Teknik *simple random sampling* adalah pemilihan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak (Sugiyono, 2004:74).

Penentuan ukuran sampel, menggunakan rumus Slovin (Husein Umar, 2004) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi (137 karyawan)

e = % kelonggaran ketidaktelitian (5 %)

$$n = \frac{137}{1 + 137 \times 0,05^2}$$

$$n = 102$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh angka 102, yang berarti jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 102 orang karyawan.

3.4. Definisi Konsep Variabel Penelitian

Definisi konsep variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Kompensasi (X1)

Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut (William B. Werther dan Keith Davis, dalam Malayu SP. Hasibuan, 2002).

2. Iklim Organisasi (X2)

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. (R. Tagiuri dan G, Litwin, 1968).

3. Motivasi kerja (Z)

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Ernest L. McCormick, dalam Mangkunegara, 2002:94)

4. Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

menjalankan tugasnya sehari-hari sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing (Mathis dan Jackson, 2006:114).

3.5. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi (X_1)

Menurut Gomez-Mejia, et al., (1995); Schuler dan Jackson (1999); serta Luthans (1998), indikator kompensasi dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama yaitu:

$X_{1.1}$ Kompensasi Dasar

$X_{1.2}$ Kompensasi Variabel

$X_{1.3}$ Kompensasi Tidak Langsung

2. Iklim organisasi (X_2)

Menurut Robert Stringer (2002) dalam Wirawan (2007:131-133) indikator iklim organisasi meliputi enam dimensi yaitu:

$X_{2.1}$ Stuktur

$X_{2.2}$ Tanggung jawab

$X_{2.3}$ Standar-standar

$X_{2.4}$ Penghargaan

$X_{2.5}$ Dukungan

$X_{2.6}$ Komitmen

3. Motivasi kerja (Z)

Indikator motivasi kerja mengacu pada Gibson et al (Budiyanto 2007: 106) meliputi :

$Z_{1.1}$ Pengharapan

$Z_{1.2}$ Instrumentalitas

$Z_{1.3}$ Valensi

4. Kinerja (Y)

Menurut Gomes (2000 : 142) indikator kinerja meliputi :

Y_1 . *Quantity of work*

Y_2 . *Quality of work*

Y_3 . *Job knowledge*

Y_4 . *Creativeness*

Y_5 . *Comparative*

Y_6 . *Dependability*

Y_7 . *Initiative*

Y_8 . *Personal qualities*

3.6. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara penelitian lapangan, yaitu dengan mengambil data langsung di lokasi penelitian guna memperoleh data yang diperlukan. Penelitian lapangan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner.

3.7. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini menggunakan kuisioner untuk memperoleh data variabel kompensasi, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Kuisioner yang digunakan didesain berdasarkan skala model Likert. Penskoran atas skala model Likert yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada lima alternatif jawaban sebagai berikut : selalu (5), sering (4), jarang (3), pernah (2), tidak pernah (1).

3.8. Teknik Analisa Data

3.8.1. Uji validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat ini mampu mengukur apa yang akan di ukur. Rumus statistik yang digunakan untuk uji validitas adalah Korelasi Product Moment Pearson.

3.8.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur suatu keadaan. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah menggunakan *Alpha Cronbach* (skala alpha) yaitu mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa belahan.

Semakin dekat *alpha cronbach* dengan 1, semakin tinggi reliabilitas konsisten internal. Jika reliabilitas kurang dari 0,60 dianggap buruk, reliabilitas dalam kisaran 0,70 bisa diterima, dan lebih 0,80 adalah baik. (Sekaran, Uma; 2006 : 182).

3.8.3. Analisis Deskriptif

Setelah proses pengumpulan data dan tabulasi, langkah selanjutnya adalah menganalisa data. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono 2004 : 112).

3.8.4. Analisis Statistik

Mengingat model dalam penelitian ini adalah model kausalitas (hubungan/pengaruh sebab akibat), maka untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan alat uji Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model – SEM*). SEM atau *Structural Equation Modelling* merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisa regresi ganda.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Berdasar hasil penelitian yang dilakukan terhadap 102 responden diketahui beberapa karakteristik responden

berdasarkan : jenis kelamin laki-laki sebanyak 41 orang dan wanita sebanyak 61 orang; usia, responden paling banyak berusia kurang dari 30 tahun (62), kelompok usia 30-40 tahun (32), dan kelompok usia lebih dari 40 tahun paling sedikit (8); tingkat pendidikan responden penelitian ini didominasi mereka dengan pendidikan S1 (55), pendidikan D3 (25), pendidikan S2 (16), pendidikan D1 (5) dan pendidikan S3 hanya 1 orang; status pernikahan karyawan didapat data mereka yang menikah sebanyak 49 orang dan yang masih lajang (belum menikah) sebanyak 53 orang.

4.2. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling-SEM*) dengan bantuan *software* AMOS 16.0.

Hasil perhitungan nilai indeks-indeks *Goodness of Fit* setelah dilakukan modifikasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Nilai Goodness of Fit dan Cut off Value Modification Model

Kriteria	Hasil Uji Model	Nilai Kritis
Chi Square	338.443	344.596
Probabilitas (p)	0.068	≥ 0.05
RMSEA	0.035	≤ 0.08
GFI	0.819	≥ 0.90
AGFI	0.773	≥ 0.90
Cmin/DF	1.124	≤ 2
TLI	0.951	≥ 0.95
CFI	0.958	≥ 0.95

Sumber: Data Peneliti

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa model modifikasi yang dihipotesiskan

sudah cukup baik karena dari delapan kriteria *Goodness of Fit*, enam diantaranya

sudah memenuhi kriteria nilai kritis dan mendekati (*marginal*). Menurut prinsip *parsimony*, apabila sebagian besar kriteria *Goodness of Fit* baik (fit model), maka dapat dikatakan model dapat diterima.

Hasil *Regression Weight* dan *Standardized Regression Weight* model persamaan struktural yang telah dimodifikasi dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut :

4.3. Analisis Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.2
Uji Kausalitas Regression Weight

Variabel			<i>Estimasi</i>	S.E.	C.R.	P
Kompensasi	→	Motivasi kerja	0.384	0.092	2.910	0.004
Iklim Organisasi	→	Motivasi kerja	0.487	0.172	3.063	0.002
Motivasi kerja	→	Kinerja	0.669	0.249	3.087	0.002
Kompensasi	→	Kinerja	0.147	0.108	1.094	0.274
Iklim Organisasi	→	Kinerja	0.115	0.175	0.821	0.412

Sumber: Data Peneliti

Penjelasan lebih lanjut hasil analisis evaluasi bobot regresi tersebut dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.

Hasil analisis menunjukkan variabel kompensasi memengaruhi secara signifikan motivasi kerja, karena signifikansi t-hitung lebih kecil dari nilai probabilitas $\leq 0,05$.

Hipotesis 2 : Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja.

Hasil analisis menunjukkan variabel iklim organisasi memengaruhi secara signifikan motivasi kerja, karena signifikansi t-hitung lebih kecil dari nilai probabilitas $\leq 0,05$.

Hipotesis 3 : Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak memengaruhi

secara signifikan terhadap kinerja karyawan, karena signifikansi t-hitung lebih besar dari nilai probabilitas $\geq 0,05$.

Hipotesis 4 : Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi tidak memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan, karena signifikansi t-hitung lebih besar dari nilai probabilitas $\geq 0,05$.

Hipotesis 5 : Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan, karena signifikansi t-hitung lebih kecil dari nilai probabilitas $\leq 0,05$.

4.4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Besar pengaruh masing-masing variabel laten secara langsung maupun tidak

langsung serta pengaruh total dapat dilihat dari Tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tdk langsung	Pengaruh total
Kompensasi → motivasi kerja	0,384	0,000	0,384
Kompensasi → kinerja	0,147	0,257	0,404
Iklm organisasi → motivasi kerja	0,487	0,000	0,487
Iklm organisasi → kinerja	0,115	0,325	0,440
Motivasi → kinerja	0,669	0,000	0,669

Sumber : Data Peneliti

Berdasarkan hasil pengamatan pada analisis pengaruh di atas menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja (0.404) lebih kecil dari pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja (0.440). Hasil ini menunjukkan bahwa semua faktor yang diteliti mempunyai pengaruh yang positif terhadap pembentukan kinerja karyawan, namun kompensasi mempunyai dampak yang lebih kecil kepada kinerja karyawan dibandingkan iklim organisasi.

4.5. Pembahasan

Pembahasan hasil analisis penelitian untuk masing-masing pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut :

4.5.1. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Anoki Herdian Dito (2010) yang menyatakan bahwa dengan kompensasi yang menarik atau cukup tinggi terbukti mampu memberikan motivasi kerja yang tinggi pada seorang

karyawan. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan motivasi kerja pada karyawan *frontliner* PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak diterima.

4.5.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eko Budi Risetiawan (2006) yang menyatakan bahwa apabila iklim organisasi kondusif, maka karyawan akan termotivasi dalam bekerja. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan motivasi kerja pada karyawan *frontliner* PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak diterima.

4.5.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anoki Herdian Dito (2010) yang menyatakan bahwa kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan

diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan pada karyawan *frontliner* PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak tidak diterima.

Beberapa penyebab dari tidak signifikannya hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan di PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak adalah karena :

- a. pemberian kompensasi yang kurang adil dan merata terhadap hasil kinerja yang telah dicapai karyawan. Hal ini berkaitan dengan hasil penilaian yang dilakukan tiap semester pada seluruh pegawai. Penilaian ini berpengaruh secara langsung terhadap pemberian kompensasi terhadap karyawan, sedangkan penilaian sering dilakukan penuh dengan subjektivitas dan hal inilah yang dirasakan kurang adil oleh para karyawan.
- b. adanya pinjaman pegawai dengan bunga lunak yang menjadi pengikat antara karyawan dengan perusahaan, yang mengakibatkan karyawan mau tidak mau harus terus bekerja di perusahaan ini. Hal ini mengakibatkan, berapapun "iming-iming" kompensasi yang dijanjikan untuk karyawan, tidak serta merta meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dengan adanya sistem pinjaman ini, karyawan merasa "terlena" akan fasilitas ini, sehingga dapat menurunkan motivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.
- c. karyawan merasakan tidak adanya kepastian pemberian jaminan hari tua sehingga hal ini mengakibatkan kekhawatiran pada karyawan mengenai masa depan mereka pasca bekerja di PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak.

4.5.4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh Siti Komariah (2006) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis keempat yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan pada karyawan *frontliner* PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak tidak diterima.

Beberapa hal yang menyebabkan pengaruh iklim organisasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan antara lain:

- a. adanya sejenis "ancaman" terhadap karyawan khususnya karyawan bagian *frontliner* yang akan dipindahkan tempat kerjanya keluar kota ataupun keluar propinsi jika tidak memenuhi standart kerja yang telah ditetapkan. Hal ini cukup membuat khawatir karyawan *frontliner* khususnya yang terkena pengujian kerja secara acak (*mystery shopper*). Hal ini menimbulkan ketidaknyamanan bekerja pada karyawan yang akan berujung pada rendahnya kinerja karyawan tersebut.
- b. sering terjadi perubahan aturan dan kebijakan perusahaan yang menyebabkan karyawan menjadi tidak nyaman dalam bekerja. Hal ini juga sangat memengaruhi hubungan karyawan *frontliner* dengan nasabah yang dilayani. Hal ini akan menyebabkan karyawan menjadi malas dan kinerja karyawan akan menurun.
- c. rekan kerja yang cenderung sering berganti-ganti menjadikan karyawan harus memiliki rasa adaptasi terhadap lingkungan kerja yang tinggi. Jika karyawan kurang memiliki adaptasi yang tinggi maka karyawan tersebut akan merasa tidak nyaman dalam lingkungan organisasinya sehingga kinerjanya pun menjadi menurun.
- d. penentuan target kerja yang terlalu tinggi juga menjadi masalah bagi karyawan. Karyawan menjadi "ogah-ogahan" dalam bekerja karena merasa targetnya tidak mungkin bisa dicapai.

4.5.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anoki Herdian Dito (2010) yang menyatakan adanya motivasi kerja yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih fokus dan perhatian pada upaya pencapaian hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik. Hal ini berarti hipotesis kelima yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada karyawan *frontliner* PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak diterima.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh kompensasi, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak. Pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja setiap karyawan.
2. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak. Kenyamanan iklim dalam sebuah organisasi memengaruhi psikologi karyawan sehingga mampu menumbuhkan motivasi dalam bekerja.
3. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak. Kompensasi harus menimbulkan motivasi kerja dahulu untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.
4. Iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak. Iklim organisasi harus menimbulkan

motivasi kerja dahulu untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan secara otomatis memiliki kinerja yang baik.

5.2. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan berkenaan dengan penelitian yang telah dilakukan terhadap manajemen PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak adalah sebagai berikut:

1. Manajemen PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak perlu melakukan pembenahan terhadap sistem penilaian yang berdampak pada pemberian kompensasi terhadap karyawan sehingga penilaian yang bersifat subjektif bisa diminimalkan.
2. Pemberian fasilitas yang terlalu berlebihan ternyata dapat menurunkan motivasi kerja karyawan yang berdampak pada kinerja yang menurun pula, sehingga untuk pemberian fasilitas pinjaman dengan bunga lunak ini perlu ditiadakan atau setidaknya dikaji ulang.
3. Aturan pemberian jaminan hari tua yang lebih jelas dan memadai.
4. Manajemen PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak perlu mengadakan pelatihan-pelatihan guna meningkatkan motivasi kerja karyawan dan juga pelatihan atau kegiatan untuk pencegahan dan penanggulangan stres kerja
5. Perlu perencanaan yang matang dalam membuat kebijakan untuk menghindari seringnya melakukan perubahan kebijakan dan aturan.
6. Perlu penerapan sistem rotasi yang sesuai, terjadwal dan sistematis agar karyawan menjadi nyaman dalam bekerja.
7. Perlu pengkajian ulang tentang penentuan target pada setiap karyawan, sehingga pemberian

target kerja merupakan target yang realistik.

5.3. Saran untuk penelitian selanjutnya

Perlu dikembangkan cakupan responden maupun lokasi penelitian, tidak hanya pada karyawan *frontliner* saja, melainkan pada seluruh karyawan, seluruh cabang, bahkan semua wilayah kerja PT Bank XXX di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi* : Jakarta : Grasindo
- Elfrida, Dame, 2009. Analisis pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Petugas Lembaga Pemasarakatan Klas II-B Lubuk Pakam Universitas Sumatera Utara, Medan
- Ferdinand, Augusty, 2005, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Yogyakarta.
- George, J. M & Jones, G. R. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey : Uooer Saddle River.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi Offset
- Hair, Joseph F.J.r.,Anderson Ralph E.,Tathan Ronald L. and Black William C., 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Hasibuan H, Malayu SP, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Keberhasilan Toko Gunung Agung*: Jakarta
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki,2003, *Perilaku Organisasi*, buku 1 edisi 5, Salemba Empat Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, edisi 10, ANDI Yogyakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2002, *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung
- Mathis, L, Robert, John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat: Jakarta
- Mc Clelland, David. 2008. *Teori Motivasi Mc Clelland & Teori Dua Motivasi Hezberg*. <http://kuliah.komunikasi.blogspot.com/2008/II/teori-motivasi-mc-clelland-teori-dua.html>, Diakses tanggal 12 April 2010
- Muljani, Ninuk. *Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja dalam "Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan"* Volume 4 No.2 September 2002: 108-122.
- Nawawi, Hadari (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Kompetitif*, Gajah Mada University Pers, Yogyakarta
- Nazir, Moh., 2006, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Robbins, Stephen P,1996, *Organizational Behaviour*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, "Perilaku Organisasi," Prenhalindo Jakarta
- Siagian, Sondang P., 2002, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono. 2004. *Statistika untuk penelitian*. Bandung: CV Alfabeta
- Whitmore, John.2002. *Coaching for Performance, Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*. Terjemahan Y.D Hely Purnomo. Jakarta: Gramedia
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

