



**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, KECERDASAN SPIRITUAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA
KARYAWAN DI PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), TBK.
KANTOR CABANG JEMBER**

***THE ANALYSIS INFLUENCE OF COMPENSATION, SPIRITUAL
QUOTIENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE'S
MOTIVATION AND PERFORMANCE AT PT. BANK TABUNGAN NEGARA
(PERSERO), TBK. JEMBER BRANCH***

Proposal Tesis Diserahkan kepada Program Pascasarjana
Universitas Jember untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Oleh:

WINARSIH

NIM. 130820101016

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Analisis Pengaruh Kompensasi, Kecerdasan Spiritual Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember**

Nama : Winarsih, SE.

NIM : 130820101016

Program Studi : Magister Manajemen

Disetujui : Juni 2016

Pembimbing Utama,

Dr. Purnamie Titisari, SE., M.Si.

NIP. 19750106 200003 2 001

Pembimbing Anggota

Dewi Prihatini, SE, M.M., Ph.D

NIP. 19690329 199303 2 001

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen**

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM

NIP. 19600413 198603 1 002

PENGESAHAN

JUDUL TESIS

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, KECERDASAN SPIRITUAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA
KARYAWAN DI PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), TBK.
KANTOR CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Winarsih, SE.
NIM : 130820101016
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

telah dipertahankan didepan tim Penguji pada tanggal :

24 Juni 2016

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh Magister Manajemen pada Program Studi S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji :

Ketua : Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM (_____)
NIP. 19600413 198603 1 002

Sekretaris : Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si. (_____)
NIP. 19661020 199002 2 001

Anggota : Prof. Dr. Sarwedi, M.M (_____)
NIP. 19531015 198303 1 001

Mengetahui/Menyetujui
Ketua Program Studi Manajemen

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP 196004413 198603 1 002

Mengetahui/Menyetujui,
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan

Dr. Mochammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 001

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan organisasi dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Keberhasilan suatu organisasi atau organisasi ini dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Perusahaan dan sumber daya manusia merupakan dua kelompok yang saling mendukung dan memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Oleh sebab itu, diperlukan suatu kerjasama yang bersifat saling menguntungkan. Di dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memberikan kontribusi sangat dominan atau bahkan dapat dikatakan memegang peranan yang sangat penting diantara sumber daya yang lainnya.

Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan anggota organisasi yang diharapkan dapat berperan serta dalam mensukseskan tujuan perusahaan. Di samping itu, mereka juga merupakan individu-individu yang memiliki tujuan tertentu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Mereka bertindak dan berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan dalam diri mereka yang menyebabkan ia melakukan sesuatu untuk mencapainya sebagai suatu tujuan atau hasil. Kebutuhan manusia banyak ragamnya dan masing-masing manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda dan dapat berubah dalam waktu yang berbeda pula. Oleh karena itu, manusia berupaya mencapai hasil yang maksimal untuk mencapai kebutuhan mereka. Salah satunya dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

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 motif bagi karyawan untuk bekerja. Pemberian kompensasi bagi karyawan merupakan kewajiban bagi perusahaan yang harus dipenuhi tepat waktu secara adil dan berdasarkan hasil kerja. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut Simamora (1007:443) kompensasi terdiri dari Kompensasi Finansial (bayaran pokok, bayaran prestasi, bayaran insentif, bayaran tertangguh, program perlindungan, bayaran diluar jam kerja, fasilitas) dan Kompensasi Nonfinansial (pekerjaan dan lingkungan kerja).

Kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain. Pemberian kompensasi yang tepat baik bagi keinginan karyawan maupun kemampuan perusahaan mampu menciptakan hubungan kerjasama yang sehat untuk kemajuan kinerja perusahaan. Selain itu, kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dari waktu ke waktu sehingga memberikan pengaruh positif bagi peningkatan hasil kerja karyawan. Kepuasan kompensasi merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kompensasi juga berperan membentuk sikap seorang karyawan dalam bekerja. Karena kompensasi mempengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang dapat menjadikan kalangan karyawan menyesuaikan perilakunya.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2002). Bentuk langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus. Sementara yang tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pelatihan, dan sebagainya. Selain itu bentuk bukan finansial berupa unsur-unsur jenis pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk unsur pekerjaan meliputi tanggung jawab, perhatian dan penghargaan dari pimpinan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa

kenyamanan kondisi kerja, distribusi pembagian kerja, dan kebijakan perusahaan. Menurut Hasibuan (2002) kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Kompensasi yang diberikan di Bank Tabungan Negara Jember tidak perlu diragukan lagi karena pemberian kompensasi untuk karyawan sudah memenuhi standar dan peraturan yang sudah ditentukan dari pihak manajemen Bank Tabungan Negara, baik kompensasi finansial maupun non finansial. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan dipengaruhi juga oleh kemampuan yang nantinya akan mempengaruhi hasil kerja. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Maria Ulfa (2013) bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja dan kompensasi finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.

Pada dasarnya manusia diciptakan dengan membawa unsur-unsur kecerdasan. Awalnya kecerdasan yang dipahami banyak orang hanya merupakan kecerdasan intelegensi (*intelegency quotient*), sesuai dengan perkembangan pengetahuan manusia, maka ditemukan tipe kecerdasan lainnya melalui penelitian-penelitian empiris dan longitudinal oleh para akademisi dan praktisi psikologi, antara lain yaitu kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*). Bentuk kecerdasan ini digunakan untuk meraih kesuksesan dalam bekerja dan kehidupan. Kesuksesan paripurna adalah jika seseorang mampu memahami dengan baik kecerdasan spiritual, serta mengaplikasikannya dalam kehidupan. Selanjutnya kecerdasan spiritual yang merupakan kecerdasan memberi arti pada hidup akan mendorong pembuatan tujuan yang mulia, dan apabila dikaitkan dengan seni mengelola keuangan pribadi maka kecerdasan spiritual akan mendorong penetapan tujuan dari mengelola keuangan yang baik dan benar sehingga berpeluang terhindar dari cara akumulasi keuangan yang bias. Selain itu, kecerdasan spiritual juga akan menimbulkan sikap-sikap positif seperti tanggung jawab, kemandirian, kejujuran dan optimalisasi kebebasan keuangan akan lebih

terbuka peluangnya. Kecerdasan spiritual memungkinkan seseorang untuk berpikir kreatif, berwawasan jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut dapat bekerja lebih baik. Secara singkat kecerdasan spiritual mampu mengintegrasikan kecerdasan emosi dan intelegensi (Idrus, 2002:57).

Bank Tabungan Negara Cabang Jember dituntut untuk bisa mengefektifkan karyawan yang telah ada. Karyawan Bank BTN Jember memiliki keberagaman dalam jenis kelamin, lama kerja, dan juga tingkat pendidikan. Perbedaan yang ada ini pasti diikuti juga oleh perbedaan tingkat kecerdasan masing-masing karyawan. Perbedaan pada jenis kelamin akan menjadi ajang perbandingan antara kecerdasan intelektual pada mayoritas pria yang dominan dengan logikanya melawan kecerdasan emosional pada mayoritas wanita yang dominan dengan perasaannya.

Perbedaan lama kerja yang secara langsung berhubungan dengan pengalaman kerja, bisa mempengaruhi tingkat kecerdasan emosional dan spiritual dari masing-masing karyawan yang ada. Sedangkan, perbedaan latar belakang tingkat pendidikan pasti juga mempengaruhi aspek kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual para karyawan ini. Pada akhirnya, semua perbedaan yang ada ini akan berujung pada perbedaan kinerja para karyawan Bank BTN Jember.

Zohar dan Marshal (2001:23) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang lengkap secara intelektual, emosional dan spiritual. Yusuf (2006) menyatakan bahwa spiritual bukan agama, bukan syahadat, tetapi spiritual adalah perspektif hati dan visi, yang diperoleh lewat meditasi sehingga menemukan kembali potensi diri. Dalam ilmu psikologi, spiritual merupakan suatu kesadaran *transcendental* atau kesadaran yang tidak biasa, yang menimbulkan isi kesadaran yang tidak biasa pula, yang diperoleh melalui berbagai teknik seperti meditasi, *yoga* atau *zen* (Yusuf, 2006:6). Disimpulkan bahwa spiritual adalah suatu kondisi hati dan visi yang akan menghasilkan potensi di dalam diri, yang diperoleh melalui meditasi ataupun perenungan. Karyawan yang memiliki kecerdasan spiritual yang baik diharapkan mampu memotivasi dirinya sendiri untuk bekerja sesuai dengan norma dan etika

perusahaan, seperti tidak melakukan kecurangan dan mampu memberikan kinerja yang optimal. Hal ini didukung oleh penelitian Zainal Sa'ida (2012) menyatakan bahwa Kecerdasan Spiritual secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bandara Mutiara Palu. Hal yang berbeda (*Research Gap*) Hasil penelitian Pingkan Moniaga (2012) yang menyatakan bahwa Kecerdasan spiritual (SQ) yang dimiliki oleh karyawan kantor pusat PT. Bank Sulut tidak berpengaruh terhadap kinerjanya sebagai karyawan.

Konsep budaya organisasi mulai populer sejak awal 1980. Istilah budaya organisasi dikenal dengan terminologi *organizational culture*. Sejumlah literatur dan hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan organisasi untuk membangun kinerja ekonomi dan kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang. Menurut hasil observasi yang ada, bahwa budaya organisasi yang kuat, adaptif dan dinamis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan kinerja ekonomi dan kinerja manajerial suatu organisasi dalam jangka panjang.

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007:10). Menurut Sondang P. Siagian (2002:27) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi ialah kesepakatan bersama mengenai nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Gibson (Sutanto:2003), pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi

anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Organisasi merupakan suatu sistem yang mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut mengalami kerusakan maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Salah satu unsur yang terdapat dalam sistem tersebut yang menentukan sehat atau tidaknya sebuah organisasi terletak pada sumber daya manusia yang dimiliki. Kebutuhan organisasi yang mutlak dibutuhkan adalah berlanjutnya pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki. *Job Performance* atau hasil kerja yang baik oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya akan berpengaruh pada keberhasilan suatu organisasi. Seorang pegawai harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta memiliki pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi. Karena menurut Handoko (2008: 78) sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada perusahaan.

Pemahaman terhadap budaya organisasi perlu juga dikaitkan dengan diversitas dan karakteristik dari orientasi kerja para anggota organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Cormick (1980) menegaskan adanya indikasi sikap sebagai suatu kondisi sadar yang lebih menunjukkan tingkat perasaan subyektif seseorang terhadap suatu obyek (pekerjaan). Hasilnya adalah penilaian tentang baik buruk obyek tersebut dari sudut pandang tertentu. Ketika perusahaan mulai berorientasi pada pembentukan budaya organisasi, berarti pula meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui para pimpinan puncak atau manajer untuk mengamankan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap perusahaan. Sekaligus menjadi suatu alat yang vital bagi manajemen bila ingin mencapai performance yang tinggi, yang pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan perusahaan.

Melihat dampak budaya organisasi yang begitu besar terhadap suksesnya suatu bisnis serta pentingnya pemeliharaan kepuasan kerja karyawan maka penelitian ini dilakukan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Jember. Bank BTN Cabang Jember memiliki potensi SDM dalam kapasitas yang beragam untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan perbankan. Disisi lain perusahaan juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya yang juga berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Terlebih penting menjaga tingkat persaingan diantara industri sejenis baik lokal maupun internasional.

Bank BTN sebagai perusahaan jasa telah memiliki dasar atau pola prima yang merupakan pondasi untuk membentuk kesamaan komitmen, berfikir dan bertindak, menjalankan misi dan mencapai visi Bank BTN. Pola Prima sendiri merupakan budaya kerja Bank BTN yang meliputi 6 nilai dasar dan 12 perilaku utama.

Pada akhir tahun 2008, Bank BTN mencanangkan dimulainya transformasi budaya kerja Bank BTN. Budaya kerja merupakan kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati menjadi pegangan bagi segenap insan organisasi dalam berperilaku. Budaya kerja Bank BTN diharapkan menjadi pendorong yang kuat tercapainya “*BTN High Performance*”.

Budaya Kerja Bank BTN terdiri dari 6 nilai dasar yaitu pelayanan prima, inovasi, keteladanan, profesionalisme, integritas dan kerjasama dan 12 perilaku utama, yaitu :

1. Ramah, sopan dan bersahabat
2. Peduli, pro aktif dan cepat tanggap
3. Berinisiatif melakukan penyempurnaan
4. Berorientasi menciptakan nilai tambah
5. Menjadi contoh dalam berperilaku baik dan benar
6. Memotivasi penerapan nilai-nilai budaya kerja
7. Kompeten dan bertanggungjawab
8. Bekerja cerdas dan tuntas
9. Konsisten dan disiplin

10. Jujur dan berdedikasi
11. Tulus dan terbuka
12. Saling percaya dan menghargai

Faktor eksternal yang begitu kuat sangat mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan Bank BTN Cabang Semarang. Faktor sosial, kondisi ekonomi, perubahan paradigma dalam masyarakat khususnya di dunia usaha, mendorong perusahaan untuk serius menangani masalah SDM, khususnya penerapan budaya organisasi secara intensif. Terlebih dengan perkembangan lingkup usaha, struktur organisasi, penyebaran lokasi, jumlah karyawan, penataan manajemen, memberikan konsekuensi balik terhadap budaya organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja memiliki hasil yang beragam diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Nina Pastian, Syafrizal Chan, dan Ice Kamela (2013:15) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan yang ditunjukkan oleh Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman (2014:52) yaitu variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Widodo (2011:78) juga menunjukkan hasil yang sama, budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005:175) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam menentukan imbalan dimana apa yang dianggap penting bagi seseorang karena sesuatu yang penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain.

Agar kegiatan operasi perusahaan dapat berjalan dengan baik, perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja karyawannya agar dapat mencapai hasil yang

maksimal. Perusahaan akan mendapatkan banyak manfaat apabila selalu meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Manfaat tersebut antara lain adalah, pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan akan cepat terselesaikan, absensi karyawan dapat diperkecil, serta perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin.

Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi.

Unsur kebutuhan berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang apabila tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan.

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Rendahnya kinerja karyawan dan motivasi karyawan yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun selalu *update* untuk didiskusikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian ini juga menyatakan motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi

karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Namun hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya, dan I Wayan Mudhiartha Utama (2012:180). Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Kesadaran akan pentingnya aspek sumber daya manusia menyebabkan kedudukan SDM pada posisi yang paling tinggi. Inilah yang sebenarnya mendorong perusahaan khususnya melalui manager untuk menanamkan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan yang dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan kinerja. Menurut Baskorowati (1997) kinerja sebagai hasil atau taraf kesuksesan yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut, sedangkan menurut Heidjrachman (1996) kinerja karyawan adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.

Kinerja karyawan adalah kesuksesan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Lebih lanjut (Lawler dan Potler, 2001:48) Menegaskan bahwa *job performenace* ialah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam pekerjaan yang bersangkutan. Hal senada juga diungkapkan oleh (Simamora, 1997:500) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Lebih lanjut (Burrach, 1988:132) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya dan hasil-hasil yang dicapai karyawan pada waktu bekerja.

PT Bank Tabungan Negara (persero), melalui Surat Menteri BUMN No. s-554/M-MBU/2002 tanggal 21 Agustus 2002 perihal tindak lanjut *Independent Study* Bank Tabungan Negara, Pemegang saham menetapkan suatu langkah strategis agar Bank BTN melakukan restrukturisasi perusahaan secara menyeluruh sehingga Bank BTN layak menjadi Bank Umum dengan fokus pinjaman tanpa subsidi untuk perumahan. Dengan adanya keputusan pemerintah selaku pemilik tersebut, tentunya akan memberikan pijakan yang mantap bagi Bank BTN

menjadi bank umum yang sehat yang mampu bersaing dengan bank lain dan harus menunjukkan kinerja perusahaan, yang optimal sebagaimana tuntutan pemegang saham, sedangkan kinerja perusahaan yang optimum harus dibarengi dengan kinerja karyawan yang optimum pula sebagaimana tuntutan manajemen.

Manajemen Bank BTN dalam menentukan kinerja karyawan melalui penilaian kinerja pegawai yang meliputi Sasaran Kerja Individu, Ketrampilan kunci dan kompetensi dengan pembobotan tertentu sehingga akan menghasilkan hasil kinerja karyawan dengan klasifikasi A (istimewa), B (Baik), C (cukup) dan D (kurang).

Sasaran kerja individu adalah pernyataan singkat yang menggambarkan sasaran kerja masing masing individu sesuai dengan tugasnya dan sasaran yang diturunkan dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan, sedangkan ketrampilan kunci adalah keahlian yang dibutuhkan seorang pegawai sebagai penunjang dalam pencapaian sasaran kerja/tugas utama. Adapun ketrampilan kunci meliputi: penyusunan dan pengendalian anggaran; komunikasi lisan; komunikasi tertulis; komunikasi dalam bahasa inggris; pengetahuan tentang proses bisnis, standar, kebijakan dan prosedur BTN; pengetahuan makro ekonomi dan pengaruhnya terhadap BTN; pengetahuan tentang produk dan pelayanan BTN; keahlian bernegosiasi; numerasi; manajemen proyek dan ketrampilan menggunakan komputer. Sedangkan kompetensi adalah karakteristik yang lebih sering ditujukan oleh pegawai dengan kinerja yang menonjol dilebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik yang meliputi : dorongan berprestasi; pemikiran analitis; pemikiran konseptual; orientasi pelayanan pelanggan; pengembangan orang lain; dampak dan pengaruh; pencairan informasi; inisiatif; integritas; kesadaran organisasi; komitmen organisasi; membina hubungan; kepemimpinan; kerjasama; peduli terhadap keteraturan dan pemikiran strategis.

Penilaian kinerja karyawan di Bank BTN yang terdiri dari tiga kriteria sasaran kerja individual, ketrampilan kunci dan kompetensi dengan pembobotan tertentu sehingga kinerja karyawan diukur dengan kriteria A, B, C dan D sangat tergantung dari masing masing individunya sedangkan faktor eksternal diluar individunya tidak diperhatikan yaitu kepemimpinan pemimpinnya dan budaya

organisasinya, sehingga kajian kinerja karyawan yang berkaitan dengan kompensasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi serta motivasi perlu dilakukan. Kajian tersebut diharapkan dapat digunakan untuk dapat merumuskan cara cara yang paling tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di Bank BTN.

Dari survey awal ditemukan kondisi kinerja karyawan Bank BTN Cabang Jember tahun 2012-2015 sebagai berikut :

Tabel 1.1 : Penilaian Kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Jember Tahun 2012 - 2015

Tahun	Penilaian Kinerja			Jumlah
	A (Istimewa)	B (Baik)	C (Cukup)	
2012	25	74	6	105
2013	26	74	5	105
2014	24	75	6	105
2015	19	77	9	105

Sumber : Bank BTN Cabang Jember, 2016

Pada tabel 1.2. dapat diketahui angka penilaian kinerja karyawan pada Tahun 2012 karyawan yang mendapat nilai A (istimewa) sebanyak 25 orang, yang mendapatkan nilai B (baik) sebanyak 74 orang, dan yang mendapat nilai C (cukup) sebanyak 6 orang. Karyawan yang mendapat nilai B jauh lebih banyak daripada karyawan yang mendapatkan nilai A. Kemudian pada tahun 2013 karyawan yang mendapatkan nilai A (istimewa) sebanyak 26 orang hal ini cenderung meningkat dari tahun sebelumnya. Karyawan yang mendapatkan nilai B (baik) sebanyak 74 orang yang menunjukkan tidak ada kenaikan dari tahun sebelumnya. Karyawan yang mendapatkan nilai C (cukup) sebanyak 5 orang yang menunjukkan penurunan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2014 karyawan yang mendapatkan nilai A (istimewa) sebanyak 24 orang hal ini menunjukkan penurunan sebesar 2 orang dari tahun sebelumnya. Karyawan yang mendapat nilai B (baik) sebanyak 75 orang yang menunjukkan ad peningkatan. Karyawan yang mendapatkan nilai C (cukup) sebanyak 6 orang juga menunjukkan kenaikan dari

tahun sebelumnya. Tahun 2015 karyawan yang mendapatkan nilai A (istimewa) sebanyak 19 orang hal ini menunjukkan penurunan dari tahun sebelumnya yang mengalami penurunan. Karyawan yang mendapatkan nilai B (baik) sebanyak 77 orang yang menunjukkan peningkatan. Karyawan yang mendapatkan nilai C (cukup) sebanyak 9 orang ini menunjukkan bahwa tahun 2014 adalah tahun yang memiliki banyak karyawan yang mendapatkan nilai C dari 3 tahun sebelumnya.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember belum sesuai harapan karena karyawan dengan penilaian baik lebih banyak daripada karyawan yang memiliki penilaian istimewa. Penurunan kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember mengindikasikan adanya penurunan kinerja dimana ditunjukkan dengan banyaknya keluhan/klaim yang datang dari nasabah, keluhan tersebut diterima berdasarkan kotak saran dan kritik yang disediakan antara lain: nasabah harus menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan bank, karyawan bank bersikap tidak ramah dalam membantu nasabah, dan karyawan bank tidak memberikan pelayanan secara cepat dan efisien.

Fenomena ini yang menimbulkan pertanyaan bagi peneliti tentang pengukuran kinerja di Bank BTN Cabang Jember perlu dikaji kembali agar kinerja karyawan bisa lebih optimum. Dengan demikian arah penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan di bank BTN Cabang Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember?
- b. Bagaimana pengaruh kecerdasan spiritual terhadap motivasi karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember?
- c. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember?

- d. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember?
- e. Bagaimana pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember?
- f. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember?
- g. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Menguji dan membahas pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- b. Menguji dan membahas pengaruh kecerdasan spiritual terhadap motivasi karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- c. Menguji dan membahas pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- d. Menguji dan membahas kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- e. Menguji dan membahas kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- f. Menguji dan membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- g. Menguji dan membahas motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi semua pihak di antaranya:

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi bahan pertimbangan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember untuk pengambilan suatu keputusan terkait usaha pihak manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi, kompensasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi.

b. Bagi akademisi

Diharapkan mampu memberikan informasi nyata berkaitan dengan ilmu manajemen sumberdaya manusia untuk dijadikan perbandingan antara teori yang didapat selama perkuliahan dengan penerapannya di lapangan.

c. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan

Sebagai pengembangan riset peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang personalia agar mempunyai peranan penting di dunia perbankan Indonesia

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kompensasi

2.1.1.1 Pengertian Kompensasi

Setiap orang pada dasarnya bekerja ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seorang karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan akan bekerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan untuk memperoleh imbalan sesuai yang diinginkan dan karena itulah perusahaan memberikan balas jasa atas kinerja karyawan tersebut terhadap perusahaan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2001).

Kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang berupa finansial maupun nonfinansial (Martoyo, 2007). Menurut Swasto (2011), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah disumbangkan pada organisasi.

Menurut Handoko (2001), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Simamora (2004) menyatakan kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusinya kepada organisasi. Pemberian kompensasi merupakan pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian harga individual. Menurut Hasibuan (2001:108), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dessler (2007:85) mengemukakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2010:239), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Werther dan Davis dalam Hasibuan (2001:18) mengemukakan 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. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan kontribusi dari perusahaan yang diberikan atas jasa atau pekerjaan karyawan.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Hasibuan (2003:127) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh / Organisasi karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres.

Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup / Cost of Living.

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya lebih kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional.

Bila kondisi perekonomian sedang maju (*Boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (*Disquieted unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

2.1.1.3 Tujuan Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dibutuhkan seorang pegawai. Semakin tinggi jabatan seorang pegawai, maka semakin tinggi pula jumlah kompensasi yang didapatkannya. Tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, motivasi, kepuasan kerja serta disiplin karyawan terhadap perusahaan. Herman Sofyandi (2008), tujuan pemberian kompensasi yaitu sebagai berikut :

1. Untuk menjalin ikatan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Artinya bahwa dengan terjalinnya kerjasama secara formal akan terbentuk komitmen yang jelas mengenai hak dan kewajiban yang harus dipikul masing-masing.
2. Memberikan kepuasan kepada karyawan. Artinya bahwa melalui kepuasan yang dirasakan para karyawan, maka karyawan akan memberikan prestasinya yang terbaik.
3. Untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Kompensasi dimaksudkan agar karyawan lebih bersemangat untuk bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya.
4. Untuk menciptakan disiplin kerja. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001) tujuan sistem kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur agar merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Adapun tujuan sistem kompensasi yang baik antara lain sebagai berikut:

a. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi

terhadap prestasi kerja para pegawainya. Hal tersebut akan mendorong kinerja pegawai yang sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

b. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin adanya keadilan diantara pegawai dalam organisasi. Masingmasing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan pegawai

Dengan sistem kompensasi yang baik para pegawai akan lebih betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya pegawai dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

d. Memperoleh pegawai yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai, dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai maka peluang untuk memilih pegawai yang bermutu akan lebih banyak.

e. Pengendalian biaya

Dengan sistem kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya pelaksanaan rekrutmen sebagai akibat dari makin seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.

f. Memenuhi peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan suatu tuntutan suatu organisasi yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2001) antara lain:

- a. Ikatan kerjasama, dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan yang telah disepakati.
- b. Kepuasan kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

- c. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.
- d. Motivasi, tanpa adanya motivasi dari pekerja untuk bekerjasama demi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak akan tercapai.
- e. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
- f. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.1.4 Sistem Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2003;123-124) ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem kompensasi, yaitu :

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, waktu, bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

2. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, meter, liter, kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini

tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi.

3. Sistem Borongan.

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.1.1.5 Fungsi Kompensasi

Adapun fungsi pemberian kompensasi menurut Martoyo (2000) antara lain yaitu:

a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pembeian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik kearah pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ketempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

b. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sebagai akibat aplikasi dan penggunaan sumber daya manusia, dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat memberikan stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

c. Penggunaan sumberdaya manusia secara lebih efisien dan efektif

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga kerja karyawan dengan seefisien mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan keuntungan semaksimal mungkin. Disinilah produktifitas karyawan sangat menenukan.

2.1.1.6 Jenis Kompensasi

Bentuk bentuk atau macam – macam kompensasi dapat dikelompokkan sebagai berikut (Simamora, 2001) :

a. Kompensasi Finansial.

1. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*).

Terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi.

2. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*).

b. Kompensasi Non Finansial (*Non Financial Compensation*).

Terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja. Meliputi dari kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas–tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan. Contoh bentuk kompensasi non finansial adalah tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, peluang atau pengakuan, perasaan akan pencapaian, peluang akan promosi.

Jenis-jenis kompensasi menurut Dessler (2007) adalah kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan bagian dari kompensasi secara keseluruhan yang pembayarannya pada umumnya menggunakan uang, dan langsung terkait dengan dengan prestasi kerja yang dapat berbentuk gaji, upah, insentif, komisi dan bonus. Menurut Dessler (2007) kompensasi tidak langsung yaitu semua pembayaran keuangan tak langsung yang diterima oleh seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Pembagian kompensasi tak langsung dalam tunjangan keuangan, tunjangan hari raya, kesejahteraan karyawan jamsostek dan pelayanan kesehatan.

2.1.2 Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan dalam arti umum adalah suatu kemampuan umum yang membedakan kualitas orang yang satu dengan orang yang lain (Joseph, 1978:8). Pada masa kini orang mulai mengenal istilah kecerdasan lain disamping kedua kecerdasan diatas, yaitu kecerdasan spiritual. Zohar dan Marshal (2001:37) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai rasa moral, kemampuan

menyesuaikan aturan yang kaku dibarengi dengan pemahaman dan cinta serta kemampuan setara untuk melihat kapan cinta dan pemahaman sampai pada batasannya, juga memungkinkan kita bergulat dengan ihwal baik dan jahat, membayangkan yang belum terjadi serta mengangkat kita dari kerendahan. Kecerdasan tersebut menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna (Zohar dan Marshal, 2000:25).

Eckersley (2000:5) memberikan pengertian yang lain mengenai kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual didefinisikan sebagai perasaan intuisi yang dalam terhadap keterhubungan dengan dunia luas didalam hidup kita. Konsep mengenai kecerdasan spiritual dalam hubungannya dengan dunia kerja, menurut Ashmos dan Duchon (2000:6) memiliki tiga komponen yaitu kecerdasan spiritual sebagai nilai kehidupan dari dalam diri, sebagai kerja yang memiliki arti dan komunitas.

Mccormick (1994:20) dan Mitroff and Denton (1999:111), dalam penelitiannya membedakan kecerdasan spriritual dengan religiusitas di dalam lingkungan kerja. Religiusitas lebih ditujukan pada hubungannya dengan Tuhan sedangkan kecerdasan spiritual lebih terfokus pada suatu hubungan yang dalam dan terikat antara manusia dengan sekitarnya secara luas.

Berman (2001:98) mengungkapkan bahwa kecerdasan spiritual (SQ) dapat memfasilitasi dialog antara pikiran dan emosi, antara jiwa dan tubuh. Dia juga mengatakan bahwa kecerdasan spiritual juga dapat membantu seseorang untuk dapat melakukan transedensi diri. Pengertian lain mengenai kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya dan memiliki pola pemikiran integralistik serta berprinsip hanya karena Tuhan (Agustian, 2001:57).

Kecerdasan spiritual muncul karena adanya perdebatan tentang IQ dan EQ, oleh karena itu istilah tersebut muncul sebab IQ dan EQ dipandang hanya menyumbangkan sebagian dari penentu kesuksesan seseorang dalam hidup. Ada faktor lain yang ikut berperan yaitu kecerdasan spiritual yang lebih menekankan

pada makna hidup dan bukan hanya terbatas pada penekanan agama saja (Hoffmann, 2002:131). Peran SQ adalah sebagai landasan yang diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif (Agustian, 2001:57). Nggermanto (2002:123) mengatakan bahwa seseorang yang memiliki SQ tinggi adalah orang yang memiliki prinsip dan visi yang kuat, mampu memaknai setiap sisi kehidupan serta mampu mengelola dan bertahan dalam kesulitan dan kesakitan.

Zohar dan Marshall (2001:42) melalui riset yang komprehensif membuktikan bahwa sesungguhnya kecerdasan manusia yang paling tinggi terletak pada kecerdasan spiritualnya. Menurut mereka ada dua hal yang merupakan unsur fundamental dari kecerdasan ini yaitu aspek nilai dan makna. Perbedaan mendasar dari kecerdasan emosional dengan kecerdasan spiritual adalah kecerdasan emosional terkait lebih pada tingkah laku sosial manusia dengan kata lain ini lebih bersifat horizontal sedangkan kecerdasan spiritual lebih dikaitkan dengan nilai-nilai moral keagamaan atau bersifat vertikal. Seseorang yang memiliki kecerdasan spiritual yang memadai mampu menjalankan ajaran agamanya secara optimal dan maksimal, namun tidak secara picik, eksklusif, fanatik atau prasangka. Optimalisasi kecerdasan ini juga dapat membuat orang cerdas secara utuh. Paling tidak, terdapat tiga komponen hidup yang lahir dari optimalisasi ini yaitu Zohar dan Marshall (2001:42):

- a. Kejernihan berpikir secara rasional.
- b. Kecakapan emosi.
- c. Ketenangan hidup.

Komponen dari kecerdasan spiritual menurut Zohar & Marshall (2001: 44) mencakup:

- a. Kemampuan untuk bersikap fleksibel.
- b. Adanya tingkat kesadaran diri yang tinggi.
- c. Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan.
- d. Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui perasaan sakit.
- e. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai.
- f. Keinginan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu.
- g. Kecenderungan untuk berpandangan holistik.

- h. Kecenderungan untuk bertanya “mengapa” atau “bagaimana jika” dan berupaya untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar.
- i. Mampu memberi inspirasi kepada orang lain.

Ada beberapa hal yang dapat menghambat berkembangnya kecerdasan spiritual dalam diri seseorang, yaitu (Sumediyani, 2002:3):

- a. Adanya ketidakseimbangan yang dinamis antara identitas, ego dan superego, ketidakseimbangan antara ego sadar yang rasional dan tuntutan dari alam tak sadar secara umum.
- b. Adanya orang tua yang tidak cukup menyayangi.
- c. Mengharapkan terlalu banyak.
- d. Adanya ajaran yang mengajarkan menekan insting.
- e. Adanya aturan moral yang menekan insting alamiah.
- f. Adanya luka jiwa, yaitu jiwa yang menggambarkan pengalaman menyangkut perasaan terasing dan tidak berharga.

Secara sederhana menurut Sukidi (2002:93) kecerdasan spiritual mencakup 5 komponen, yaitu:

- a. Meyakini Tuhan sebagai Maha Segala-galanya Atas Segala Sesuatu. Wujud kecerdasan ini membuat manusia yakin betul bahwa Tuhan sebagai tempat bergantung bagi makhluk-Nya.
- b. Kemampuan untuk bekerja keras dan kemampuan untuk mencari ridho Tuhan. Sehingga seseorang akan memiliki etos kerja yang tinggi dan senantiasa bersungguh-sungguh dalam menjalankan aktivitasnya.
- c. Kemampuan untuk kokoh melakukan ibadah secara disiplin.
- d. Kecerdasan ini diisi dengan kesabaran, ketahanan dan kemampuan. Untuk melihat bahwa orang harus selalu berikhtiar agar tidak putus asa.
- e. Menerima keputusan terakhir akan takdir dari Tuhan yang akan mendatangkan ketenangan dari hidup.

Sukidi (2002:94) mengemukakan tentang nilai-nilai dari kecerdasan spiritual berdasarkan komponen-komponen dalam SQ yang banyak dibutuhkan dalam dunia bisnis, diantaranya:

a. Mutlak Jujur

Kata kunci pertama untuk sukses di dunia bisnis selain berkata benar dan konsisten akan kebenaran adalah mutlak bersikap jujur. Ini merupakan hukum spiritual dalam dunia usaha.

b. Keterbukaan

Keterbukaan merupakan sebuah hukum alam di dalam dunia usaha, maka logikanya apabila seseorang bersikap fair atau terbuka maka ia telah berpartisipasi di jalan menuju dunia yang baik.

c. Pengetahuan diri

Pengetahuan diri menjadi elemen utama dan sangat dibutuhkan dalam kesuksesan sebuah usaha karena dunia usaha sangat memperhatikan dalam lingkungan belajar yang baik.

d. Fokus pada kontribusi

Dalam dunia usaha terdapat hukum yang lebih mengutamakan memberi dari pada menerima. Hal ini penting berhadapan dengan kecenderungan manusia untuk menuntut hak ketimbang memenuhi kewajiban. Untuk itulah orang harus pandai membangun kesadaran diri untuk lebih terfokus pada kontribusi.

e. Spiritual non dogmatis

Komponen ini merupakan nilai dari kecerdasan spiritual dimana di dalamnya terdapat kemampuan untuk bersikap fleksibel, memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, serta kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai.

Saat ini dunia kerja membawa lebih banyak konsentrasi pada masalah spiritual. Para pekerja mendapatkan nilai-nilai hidup bukan hanya dirumah saja, tetapi mereka juga mencari setiap makna hidup yang berasal dari lingkungan kerja mereka. Mereka yang dapat memberi makna pada hidup mereka dan membawa spritualitas kedalam lingkungan kerja mereka akan membuat mereka menjadi orang yang lebih baik, sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibanding mereka yang bekerja tanpa memiliki kederdasan spiritual (Hoffman, 2002:133).

Kecerdasan spritual yang dimiliki setiap orang tidaklah sama. Hal tersebut tergantung dari masing-masing pribadi orang tersebut dalam memberikan makna

pada hidupnya. Kecerdasan spritual lebih bersifat luas dan tidak terbatas pada agama saja. Perbedaan yang dimiliki masing-masing individu akan membuat hasil kerjanya pun berbeda (Idrus, 2002:72). Masih menurut Idrus (2002:73) spiritualitas berkembang karena manusia krisis makna, jadi kehadiran organisasi seharusnya juga memberi makna apa yang menjadi tujuan organisasinya. Makna yang muncul dalam suatu organisasi akan membuat setiap orang yang bekerja didalamnya lebih dapat mengembangkan diri mereka. Hasilnya mereka juga dapat bekerja lebih baik.

2.1.3 Budaya Organisasi

Kepribadian seseorang dibentuk oleh lingkungannya. Agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif, harus didukung oleh suatu norma yang diakui kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk suatu kondisi yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari individu lainnya. Kondisi yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya (Glaser et al., 2007). Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Menurut Beach (2003:12) kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung arti apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap invidu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (2005:532) mengemukakan bahwa budaya orgainsasi adalah perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu

karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Robbins (2001:289) menyatakan budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak. Kartono (2004:138) mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain:

- a. Stratifikasi kelas sosial asal buruh-buruh/pegawai.
- b. Sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan.
- c. Iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil yang informal.

Buchanan dan Huczynski (2007:518) menyatakan elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai, kepercayaan, pendapat, sikap dan norma-norma. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda. Dalam organisasi implementasi budaya tampak dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Arnold dan Feldman (2006:24) perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti akan tidak terlepas dari perilakunya. Dengan demikian budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap positif atau negatifnya tindakan karyawan. Suasana kerja yang dirasa tidak nyaman, seperti kurangnya

kerjasama atau komunikasi yang baik antar karyawan dapat menurunkan motivasi karyawan sehingga dapat berdampak pula terhadap hasil pekerjaan mereka. Dibutuhkan suatu tim yang dapat saling mendukung dan bekerja sama dengan baik untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan.

2.1.4 Motivasi

Robbins (2001) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Hasibuan (2001) memberikan definisi motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Mangkunegara (2006) menyatakan motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja akan memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Menurut Handoko (2001), jika dilihat dari fungsinya motivasi terbagi atas motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, namun berasal dalam diri individu dimana sudah ada suatu dorongan untuk bertindak. Berbagai kebutuhan keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seseorang menjadi asal munculnya motivasi internal (intrinsik). Kekuatan tersebut mempengaruhi pribadinya dalam menentukan berbagai pandangan yang menuntunnya dalam bertindak laku. Beberapa faktor yang berkaitan dengan motivasi intrinsik menurut Hicks dan Gullet (2002) antara lain:

- a. Kepentingan khusus bagi seseorang, menghendaki dan menginginkan adalah merupakan hal yang unik.
- b. Kepentingan keinginan dan hasrat seseorang adalah unik karena semuanya ditentukan oleh faktor yang membentuk kepribadiannya, penampilan biologis, fisiologis dan psikologisnya.

Motivasi ekstrinsik (Hicks dan Gullet, 2002) yaitu motivasi yang berfungsi dengan adanya faktor dorongan dari luar individu. Kekuatan yang menimbulkan motivasi ekstrinsik seperti sikap pengendalian dari manajer perusahaan yang meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji/upah, keadaan kerja, kebijaksanaan dan pekerjaan yang mengandung penghargaan, pengembangan dan tanggung jawab. Motivasi eksternal (ekstrinsik) yang positif dilakukan dengan menghargai prestasi kerja yang sesuai dengan imbalan dan sebagainya. Sedangkan motivasi eksternal yang negatif dilaksanakan dengan memberikan sanksi jika prestasi kerja tidak diperoleh.

Manajer dapat mendorong para karyawan agar bekerja untuk menguntungkan perusahaan perusahaan. Namun setiap karyawan memiliki keunikan pribadi dan berbagai kepentingan dalam bekerja. Adanya kepentingan memungkinkan para karyawan untuk mendorong dirinya guna memenuhi kepentingan tersebut. Apabila organisasi mampu menyelaraskan kebutuhan organisasi, dorongan terhadap karyawan untuk bekerja optimal, serta pemenuhan kebutuhan karyawan yang memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik, maka keberhasilan perusahaan akan tercapai (Hicks dan Gullet, 2002).

Jika ingin memotivasi karyawan terhadap pekerjaannya, Robbins (2001) menyarankan untuk menekankan pada hal-hal yang berhubungan dengan kerja itu sendiri atau hasil yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan, tanggung jawab dan prestasi. Karakter ini dianggap menguntungkan secara intrinsik bagi perusahaan. Robbins (2001), menjelaskan bahwa faktor intrinsik seperti kemajuan, prestasi, pengakuan dan tanggung jawab terkait dengan kepuasan kerja. Seseorang yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengaitkan faktor-faktor ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan dan kondisi kerja.

2.1.5 Kinerja

Kinerja (Mulyadi dalam Srimindarti, 2006) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Ilyas (2001) kinerja adalah penampilan hasil karya personal, baik secara kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personal. Penampilan hasil karya tidak terbatas terhadap personal yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personal di dalam organisasi.

Istilah prestasi kerja dan kinerja memiliki pengertian yang sama, prestasi kerja berasal dari dua kata yaitu prestasi dan kerja. Menurut Mangkunegara (2006:67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuainya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi, pada dasarnya prestasi adalah hasil yang telah dicapai dari suatu usaha yang dilakukan. Menurut Wibowo (2007) kinerja karyawan adalah hasil dari keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Artinya hasil yang diperoleh dari kerja keras seseorang karyawan berdasarkan beban kerja dan waktu yang telah ditentukan, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang kerja, standar professional pegawai dan efisiensi pegawai

Menurut Ilyas (2001) secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja personal. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, sedangkan variabel

demografis memberikan efek yang tidak langsung terhadap kinerja individu. Masih menurut Ilyas (2001), variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis merupakan hal kompleks dan sulit diukur, karena seorang individu bergabung dalam suatu perusahaan, memiliki usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan yang berbeda-beda dengan yang lain.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Beragam riset terdahulu baik di Indonesia maupun di luar negeri telah menganalisis hubungan antara kompensasi dan motivasi. Salah satu keunikan dari beberapa riset terkait yang menjadi bahan rujukan penelitian ini adalah hasil yang didapatkan dari masing-masing riset tersebut. Secara rata-rata hasil riset menyatakan bahwa ada hubungan antara kompensasi terhadap motivasi karyawan (Negash et al, 2014; Rizal et al, 2014; Khan & Mufti, 2012; Amir et al, 2012). Di samping itu ada dua riset lain yang meski hasilnya serupa akan tetapi mengidentifikasi hal lain. Sharma (2013) menyajikan fakta bahwa ada perbedaan tingkat motivasi jika dikaitkan dengan kompensasi, dimana perbedaan ini dipengaruhi oleh perbedaan tingkatan karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan penelitian Minor (2013) menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan perbedaan peningkatan kinerja antara karyawan yang mendapatkan kompensasi dalam bentuk gaji tetap maupun yang diberikan gaji berdasarkan hasil kerja (output) karyawan. Keragaman riset mengenai kompensasi dan motivasi tersebut akan menjadi bahan rujukan dan perbandingan bagi riset yang dilakukan oleh penulis. Telaah terhadap kondisi di perusahaan Badan Usaha Milik Negara di Indonesia ini diharapkan bisa mengidentifikasi apakah kompensasi yang dirancang bisa mendorong motivasi karyawan. selanjutnya diharapkan hasil riset ini bisa berkontribusi dalam perkembangan keilmuan sumberdaya manusia dan perilaku organisasi.

Sumber Daya Manusia perlu mendapat penghargaan yang baik, antara lain dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi atau imbalan yang mencerminkan adanya keadilan internal dan eksternal juga sebagai imbalan atas balas jasa karyawan. Kebijakan yang ditempuh khususnya dalam pemberian kompensasi dimaksudkan untuk memotivasi karyawan sesuai dengan hasil kerjanya.

Kompensasi yang diberikan dalam bentuk finansial harus menjadi perhatian utama manajemen setiap perusahaan, karena pemberian kompensasi akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kerjanya sejalan dengan terpenuhinya kesejahteraan karyawan.

Hasibuan (2002) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi sesuai dengan yang pegawai harapkan, maka akan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Sudarsono (2008) menyatakan terdapat pengaruh Kompensasi terhadap motivasi. Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan

2.2.2 Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Motivasi kerja

Kecerdasan spiritual menurut Zohar dan Marshall (2007) adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dalam hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain, (Zohar & Marshall, 2007:4).

Menurut Doe dan Walch (2001:20) Spiritualitas adalah dasar bagi tumbuhnya harga diri, nilai-nilai, moral, dan rasa memiliki. Ia memberi arah dan arti bagi kehidupan kita tentang kepercayaan mengenai adanya kekuatan non fisik

yang lebih besar dari pada kekuatan diri kita, suatu kesadaran yang menghubungkan kita langsung dengan Tuhan, atau apa pun yang kita namakan sebagai sumber keberadaan kita, (Doe & Walch, 2001:20).

Kecerdasan spiritual adalah kemampuan karyawan dalam memberikan makna dari segala kejadian yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari sehingga mampu menumbuhkan motivasi dalam diri karyawan tersebut. Kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan yang diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif.

Dorongan merupakan kekuatan mental untuk melakukan kegiatan dalam rangka memenuhi harapan dan mencapai suatu tujuan. Dorongan yang berorientasi pada tujuan tersebut merupakan inti motivasi. Seorang karyawan akan melakukan aktivitas kerja jika didorong oleh kekuatan mentalnya. Kekuatan mental tersebut berupa keinginan, perhatian, kemauan atau cita-cita. Motivasi dipandang sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku karyawan, termasuk perilaku bekerja. Dalam motivasi terkandung adanya keinginan yang mengaktifkan, menggerakkan, menyalurkan, dan mengarahkan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja.

Motivasi adalah alat penggerak dalam perbuatan, maka bila ada karyawan yang kurang memiliki motivasi intrinsik, diperlukan dorongan dari luar (motivasi ekstrinsik) agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat. Kuat lemahnya motivasi belajar dapat mempengaruhi keberhasilan dalam bekerja. Kecerdasan spiritual mampu menumbuhkan suatu dorongan atau motivasi. Salah satu motivasi yang ada dalam diri manusia adalah motivasi untuk bekerja. Motivasi dalam bekerja sangat dibutuhkan karyawan untuk mencapai suatu kinerja. Dengan adanya kecerdasan spiritual yang tinggi, maka kemungkinan dapat meningkatkan motivasi dalam diri karyawan, termasuk motivasi kerja

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 = Kecerdasan spriritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan

dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Horrison (1972) dalam Eny Rahmani (2003) budaya dalam kaitannya dengan desain organisasi terdiri atas empat tipe, yaitu:

1. Budaya kekuasaan (*power culture*). Sebagian kecil dari eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.
2. Budaya peran (*role culture*). Ada kaitan dengan prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem.
3. Budaya pendukung (*support culture*). Ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama.
4. Budaya prestasi (*achievement culture*). Ada suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi. Hal ini berarti adanya budaya prestasi akan memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam budaya terkandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan / motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan / motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh H Teman Koesmono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi adalah sebesar 0.680.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja

2.2.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya sistem kompensasi yang baik pada suatu perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Apabila perusahaan memberikan tambahan kompensasi pada karyawan, maka karyawan cenderung akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Jika karyawan merasa imbalan yang diterimanya telah sebanding dengan kontribusi yang diberikannya kepada perusahaan, maka karyawan akan berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya dikemudian hari. Namun apabila karyawan merasa kompensasi yang diperolehnya kurang sesuai dengan apa yang telah diberikan kepada perusahaan, maka karyawan cenderung tidak mau untuk berusaha meningkatkan kinerjanya.

Mahmudi (2005) menyatakan bahwa kompensasi yang tinggi menuntut prestasi, kompetensi dan kualitas yang tinggi. Dengan adanya pemberian kompensasi yang tinggi dari perusahaan maka diharapkan karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Daft (2006) juga mengatakan bahwa sebagian besar organisasi yang ada saat ini mengembangkan rencana-rencana kompensasi berdasarkan pada standar pembayaran pada kinerja untuk meningkatkan produktivitas. Pembayaran pada kinerja berarti mengaitkan setidaknya sebagian dari kompensasi pada usaha dan kinerja karyawan, apakah itu dalam bentuk bonus, insentif atau yang lainnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anoki (2010) menemukan kepuasan kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi pemberian kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan maka akan semakin membuat kinerja karyawan lebih baik dalam bekerja dan sebaliknya semakin rendah pemberian kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 = Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.2.5 Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan

Kecerdasan spiritual merupakan perasaan terhubung dengan diri sendiri, orang lain dan alam semesta secara utuh. Pada saat orang bekerja, maka ia dituntut untuk mengarahkan intelektualnya, tetapi banyak hal yang membuat seseorang senang dengan pekerjaannya. Seorang pekerja dapat menunjukkan kinerja yang prima apabila ia sendiri mendapatkan kesempatan untuk mengekspresikan seluruh potensi diri sebagai manusia. Hal tersebut akan dapat muncul bila seseorang dapat memaknai setiap pekerjaannya dan dapat menyalurkan antara emosi, perasaan dan otak.

Kecerdasan spiritual mengajarkan orang untuk mengekspresikan dan memberi makna pada setiap tindakannya, sehingga bila ingin menampilkan kinerja yang baik maka dibutuhkan kecerdasan spiritual (Munir, 2000:32).

Penelitian yang dilakukan Wiersma (2002:500) memberikan bukti tentang pengaruh kecerdasan spiritual dalam dunia kerja. Ia meneliti tentang bagaimana pengaruh spiritualitas dalam perilaku pengembangan karir. Penelitian ini dilakukan selama tiga tahun dengan melakukan studi kualitatif terhadap 16 responden. Hasil penelitian yang dilakukannya ternyata menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual mempengaruhi tujuan seseorang dalam mencapai karirnya di dunia kerja. Seseorang yang membawa makna spiritualitas dalam kerjanya akan merasakan hidup dan pekerjaannya lebih berarti. Hal ini mendorong dan memotivasi dirinya untuk lebih meningkatkan kinerja yang dimilikinya, sehingga dalam karir ia dapat berkembang lebih maju. Hasil penelitian ini sama dengan apa yang pernah dilakukan Biberman dan Whittey (1997:324). Mereka mengemukakan hubungan antara kecerdasan spiritual dengan pekerjaan. Kecerdasan spiritual ternyata memberikan pengaruh pada tingkah laku seseorang dalam bekerja.

Penelitian lain mengenai kecerdasan spiritual pernah pula dilakukan oleh Chakraborty dan Chakraborty (2004:201). Mereka melakukan penelitian tentang kecerdasan spiritual dan *leadership*. Spiritualitas berpengaruh terhadap bagaimana

seseorang bersikap sebagai pemimpin. Pemimpin yang baik adalah mereka yang memiliki kecerdasan spiritual yang bagus, serta dapat membawa nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinannya. Mereka yang berperilaku demikian akan lebih dihargai oleh para bawahannya, sehingga hasil kerja yang dihasilkan akan lebih baik karena setiap orang dapat belajar saling memahami dan menghargai. Kecerdasan spiritual dapat dikembangkannya oleh setiap orang. Mengingat pentingnya kecerdasan spiritual dalam dunia kerja, maka beberapa organisasi menciptakan metode untuk mengisi dan melatih kebutuhan spiritual agar dapat mendorong perilaku kerja karyawan mereka supaya lebih baik, sehingga setiap karyawan dapat memunculkan kinerja yang lebih optimal. Alat yang biasa digunakan adalah dengan enneagram.

Penelitian Kale dan Shrivasta (2003:318) memberikan suatu studi tentang metode enneagram tersebut untuk meningkatkan dan mendorong spiritualitas di dalam dunia kerja.

Pertengahan tahun 1990, untuk menjadi pintar tidaklah sesederhana dinyatakan hanya dengan memiliki IQ yang tinggi. Penelitian Mudali (2002:3) membuktikan tentang pentingnya kecerdasan spiritual. Seseorang haruslah memiliki SQ yang tinggi agar dia dapat bebar-benar menjadi pintar. Kecerdasan tersebut juga dibutuhkan dalam dunia kerjanya, apabila ketiga kecerdasan tersebut dapat berfungsi secara efektif maka dia akan menampilkan hasil kerja yang menonjol (Mudali, 2002:3).

Saat ini dunia kerja membawa lebih banyak konsentrasi pada masalah spiritual. Para pekerja mendapatkan nilai-nilai hidup bukan hanya dirumah saja, tetapi mereka juga mencari setiap makna hidup yang berasal dari lingkungan kerja mereka. Mereka yang dapat memberi makna pada hidup mereka dan membawa spritualitas kedalam lingkungan kerja mereka akan membuat mereka menjadi orang yang lebih baik, sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibanding mereka yang bekerja tanpa memiliki kecerdasan spiritual (Hoffman, 2002:133). Kecerdasan spritual yang dimiliki setiap orang tidaklah sama. Hal tersebut tergantung dari masing-masing pribadi orang tersebut dalam memberikan makna

pada hidupnya. Kecerdasan spritual lebih bersifat luas dan tidak terbatas pada agama saja.

Perbedaan yang dimiliki masing-masing individu akan membuat hasil kerjanya pun berbeda (Idrus, 2002:72). Penelitian Oxford University menunjukkan bahwa spiritualitas berkembang karena manusia krisis makna, jadi kehadiran organisasi seharusnya juga memberi makna apa yang menjadi tujuan organisasinya. Makna yang muncul dalam suatu organisasi akan membuat setiap orang yang bekerja didalamnya lebih dapat mengembangkan diri mereka. Hasilnya mereka juga dapat bekerja lebih baik. Pendapat-pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya memunculkan kesimpulan bahwa :

H5 : Kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja ekonomis jangka panjang. Dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul. Menurut Bambang Tjahjadi (2001) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja dalam 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penyatuan tujuan; (2) menciptakan motivasi yang kuat; (3) membangun struktur dan kontrol. Menurut Sitty Yuwalliatin (2006) menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi yang berkesinambungan dapat diciptakan melalui perubahan organisasi. Namun budaya organisasi sebagai perangkat lunak yang ada dalam organisasi hanya dapat diubah melalui iklim organisasi. Robbins (2006) dan Hofstede and Bornd (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi diukur menggunakan beberapa faktor yaitu profesionalisme kerja, jarak dari manajemen, sikap terbuka pegawai, keterampilan pegawai dan integrasi pegawai.

Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja organisasi menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri pegawai. Perilaku dan nilai bersama yang

dianut bersama membuat seseorang merasa nyaman dalam bekerja (Bambang Tjahjadi, 2001).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Soewito dan Sugiyanto (2001) menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) dan Sitty Yuwalliatin (2006) menunjukkan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H6 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Suharto dan Budhi Cahyono (2005) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kesederhanaan dan keterampilan. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan.
3. Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Setiap individu dari perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda, oleh karena itu, perusahaan perlu melihat kebutuhan dan harapan pegawainya, bakat dan ketrampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana pegawai tersebut pada masa mendatang. Apabila perusahaan telah mengetahui hal-hal tersebut maka akan lebih mudah untuk menempatkan pegawai pada posisi yang paling tepat sehingga pegawai akan lebih termotivasi dalam bekerja karena pada

dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan mereka.

Husein Umar (1999) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Sedangkan Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin & Waridin (2006) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0.359. H Teman Koesmono (2005) juga membuktikan hal yang sama tentang adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.387. Dimana pada kedua penelitian tersebut motivasi memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H7 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan kinerja karyawan adalah:

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Lisda Rahma sari. Pengaruh Kecerdasan ntelektual Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan. 2013	Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual dan Kinerja	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) disertai dengan uji kesesuaian model (<i>Goodness of Fit</i>) pada persamaan struktural	1. Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun secara parsial. 2. Kecerdasan emosi mempunyai pengaruh yang dominan

No	Nama	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
----	------	---------------------	-----------------	------------------

2	Maria Ulfa, Kusdi Rahardjo, Ika Ruhana. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo), 2013	Kompensasi, Motivasi dan Kinerja	Analisis data dengan Path Analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi. 2. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja. 3. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kinerja
3	A.Tolkah Mansur (2009) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur	Budaya Organisasi Rotasi Pekerjaan Motivasi Kerja Kinerja	Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi, Rotasi pekerjaan, berpengaruh positif terhadap motivasi kerja 2. Budaya organisasi dan Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja 3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
4	Puspita Wulansari, Andre Harjana Damanik dan Arif Partono Prasetio, 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan Di Departemen Sumber Daya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat Dan Banten.	Kompensasi Motivasi	Analisis Regresi	Hubungan antara kompensasi dengan motivasi terjawab melalui riset ini yang menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif
5	Nurul Ghania, 2010.	Kecerdasan Spiritual, Kinerja	Analisis Regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel

	Analisis Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Kinerja Pelayanan Perpajakan, Dan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan Terhadap Motivasi Wajib Pajak Dalam Memenuhi Kewajiban Perpajakan (Studi Di Kantor Pelayanan Pajak Kanwil Jakarta Selatan).	dan Motivasi		kecerdasan spiritual, kinerja pelayanan perpajakan, dan modernisasi sistem administrasi perpajakan secara individual mempunyai hubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya
6	Pingkan Moniaga, 2012 Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, Dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank Sulut Kantor Pusat). 2	Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Intelektual Kinerja Karyawan	Analisa χ^2 (Chi-kuadrat)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecerdasan intelektual (IQ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Kecerdasan emosional (EQ) berpengaruh positif dan terhadap kinerja 3. Kecerdasan spiritual (SQ) tidak berpengaruh terhadap kinerjanya sebagai karyawan. 4. Kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
7	Pranata dan Iwan Agung Kesuma. 2006., Pengaruh IQ, EQ, SQ, Terhadap Motivasi berprestasi Pegawai Di Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya	<i>Intelligent Quotient/IQ, Emotional Quotient/EQ, Spiritual Quotient (SQ) dan Motivasi</i>	Analisis Regresi	Hasil analisis data membuktikan bahwa kecerdasan inteligensi tidak berpengaruh terhadap motivasi berprestasi, kecerdasan emosional berpengaruh dominan terhadap motivasi berprestasi dan kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap motivasi berprestasi
8	Soewito, Budi Wibowo,	Budaya Perusahaan Kinerja	Analisis Regresi	Dari tujuh dimensi budaya yang berkembang dalam

	Sugiyanto, FX, 2001, "Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama Kudus			perusahaan, tiga diantaranya berpengaruh positif secara signifikan terhadap probabilitas tercapainya kinerja karyawan, yaitu budaya perbaikan berkelanjutan, siap menghadapi tantangan dan orientasi hasil.
9	Mufidah, Silvy L. Mandey dan Lisbeth Mananeke, 2014., Analisis Tingkat Pendidikan, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jasarharja Putera Manado	Tingkat Pendidikan, Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja	Analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan, kompetensi dan kompensasi berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jasarharja Putera Manado

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menguji pengaruh kompensasi, kecerdasan spiritual dan budaya kerja terhadap kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu hanya menguji pengaruh variabel yaitu kompensasi, kecerdasan spiritual terhadap motivasi dan kinerja, sedangkan penelitian ini juga membandingkan variabel kompensasi, kecerdasan spiritual dan budaya kerja terhadap kinerja dan mengetahui peranan mediasi peranan variabel motivasi sebagai variabel intervening.

2.4 Kerangka Konseptual

Kinerja sumber daya manusia dewasa ini dituntut untuk terus ditingkatkan di dunia usaha. Hal ini dikarenakan adanya persaingan usaha yang sangat ketat, tuntutan pemenuhan kepuasan konsumen, dan adanya tuntutan target yang harus tercapai. Untuk meningkatkan kinerja SDM, maka salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kemampuan atau keahlian para karyawan itu sendiri.

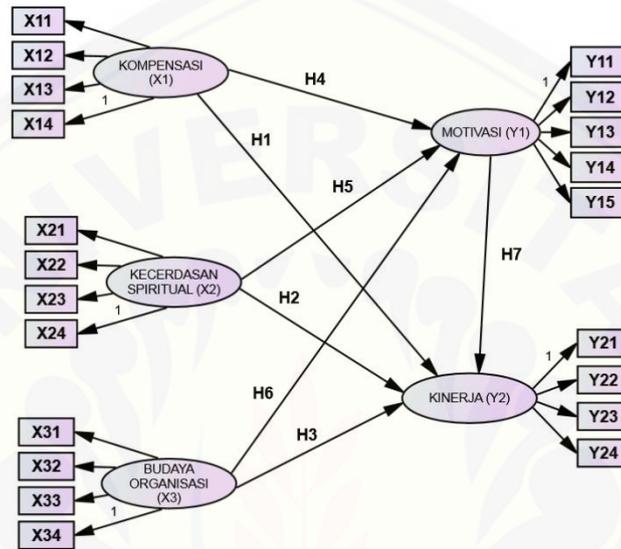
Menurut Handoko (2001) keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan sangatlah signifikan. Semakin tinggi kompensasi semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Derajat kepuasan yang semakin tinggi akan semakin meningkatkan motivasi karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan optimum. Menurut Handoko (2001) kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kompensasi yang diberikan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Secara sederhana kepuasan kompensasi akan menimbulkan peningkatan kinerja bagi karyawan.

Penelitian Mudali (2002:3) membuktikan tentang pentingnya kecerdasan spiritual. Seseorang haruslah memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi agar dia dapat bebar-benar menjadi pintar. Kecerdasan tersebut juga dibutuhkan dalam dunia kerjanya, apabila kecerdasan tersebut dapat berfungsi secara efektif maka dia akan menampilkan hasil kerja yang menonjol. Kinerja seseorang dapat diprediksi berdasarkan seberapa besar orang tersebut memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang baik. Wiersma (dalam Trihandini, 2005) menemukan bahwa kecerdasan spiritual mempengaruhi tujuan seseorang dalam mencapai karirnya di dunia kerja. Seorang yang membawa makna spiritual dalam kerjanya akan merasakan hidup dan pekerjaannya lebih berarti. Hal ini mendorong dan memotivasi dirinya untuk lebih meningkatkan kinerja yang dimilikinya, sehingga karirnya dapat berkembang lebih maju.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ojo (2009) budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. *Behavior* atau perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh yang dikehendaki dan diharapkan. Secara sederhana terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Buhler, (2004) memberikan pendapat bahwa motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan

untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara motivasi dengan kinerja.



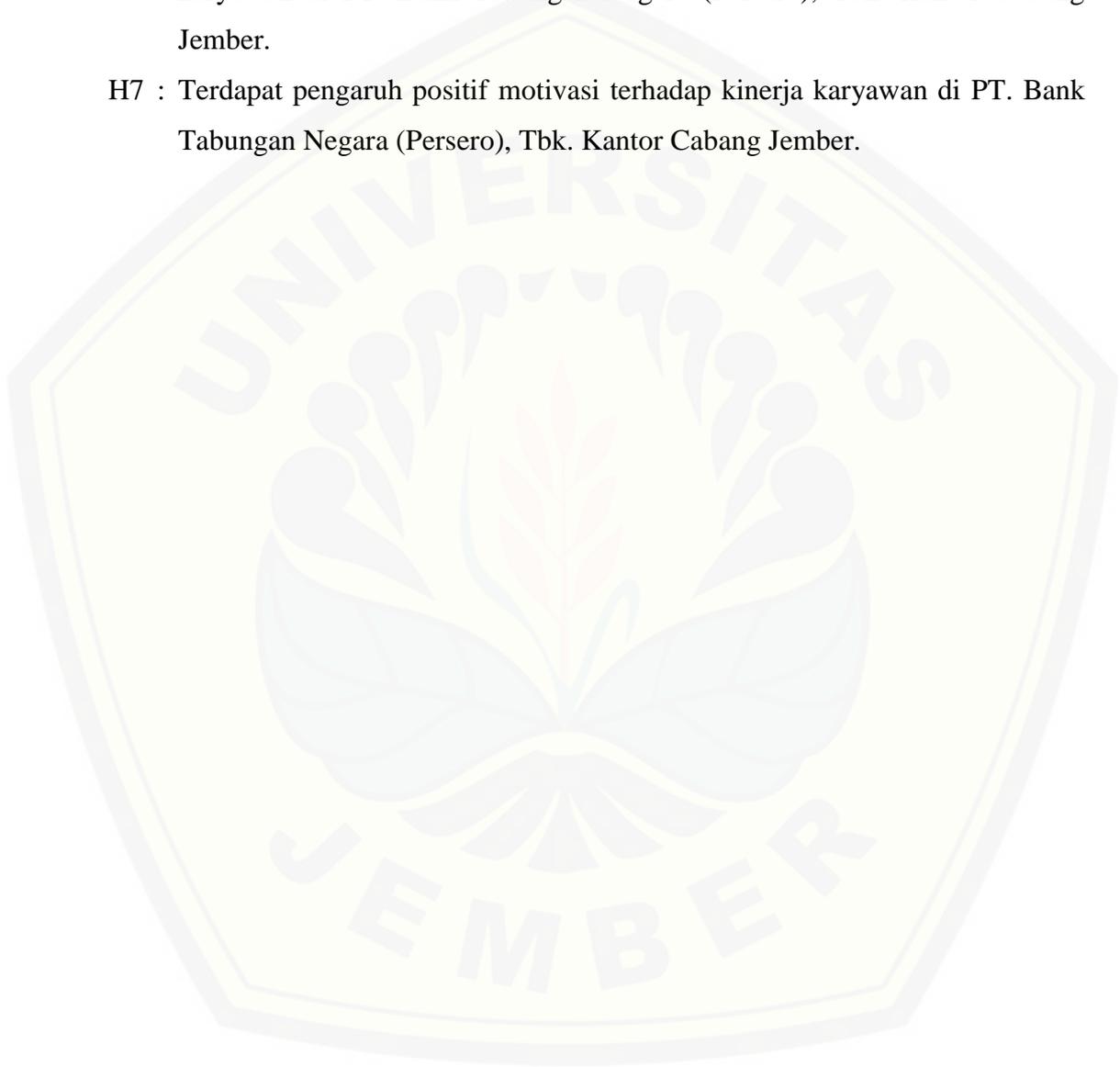
Gambar 1. Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ada, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap motivasi karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- H2 : Terdapat pengaruh positif kecerdasan spiritual terhadap motivasi karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- H3 : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- H4 : Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja kerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember

- H5 : Terdapat pengaruh positif kecerdasan spiritual terhadap kinerja kerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- H6 : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.
- H7 : Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Jember.



BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori (*Confirmatory research*) dengan pendekatan kuantitatif karena tujuannya menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengajuan hipotesis (Singarimbun dan efendi dalam Dimiyati, 2009:75). Untuk melaksanakan penelitian tersebut, pengambilan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang datanya dikumpulkan dari sample atas populasi untuk mewakili seluruh populasi yang ada di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sejumlah unsur dari mana suatu kesimpulan akan dibuat, dengan demikian populasi merupakan sumber suatu kesimpulan fenomena (Cooper dan Emory, 1995;242) dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember sebagai berikut:

Tabel 3.1 : Klasifikasi Jumlah Karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

No.	Kedudukan	Status Karyawan	
		Organik	Non Organik
1	Kantor Cabang Induk Jember	50	40
2	Kantor Cabang Pembantu Banyuwangi	12	26
3	Kantor Kas Bondowoso	3	4
4	Kantor Kas Situbondo	3	4
5	Kantor Kas UNEJ	3	4
6	Kantor Kas Tawang Alun	3	4
Jumlah			156

Sumber : PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember

Berdasarkan tabel diatas dapat dijadikan sampel dalam penelitian dengan melihat besarnya jumlah karyawan yang ada.

Menurut Dimiyati (2009:76) sample yang mewakili populasi selanjutnya disebut responden dalam penelitian ini merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi dan keputusan keputusan pengambilan sample tersebut harus mempertimbangkan desain sample dan ukuran sample.

Metode penentuan sampling dalam penelitian ini menggunakan metode *Multi Stage Random Sampling* dengan alokasi proposional. Langkah-langkah penentuan jumlah sample sebagai berikut:

1. Jumlah sample total dialokasikan secara proposional ke masing-masing kantor yang meliputi 6 Kantor yaitu :
 - a. Kantor Cabang,
 - b. Kantor Cabang Pembantu Banyuwangi,
 - c. Kantor Kas Bondowoso, Kantor Kas Situbondo, Kantor Kas UNEJ dan Kantor Kas Tawang Alun
2. Untuk masing-masing kantor dilakukan cluster berdasarkan jenis karyawan Organik dan Non Organik.
3. Untuk masing-masing kantor sample karyawan Non Organik dipilih dengan metode *Simple Random Sampling*.
4. Untuk masing-masing kantor sample karyawan Organik dilakukan strata berdasarkan grade karyawan organik.

Semua tahapan alokasi sampel dilakukan secara proposional. Hasil alokasi jumlah sample untuk penelitian ini adalah 105 responden (bukti hasil perhitungan pada lampiran 5).

Dalam Model persamaan struktural (*structural equation modeling*) dengan AMOS dinyatakan, bahwa “bila ukuran sampel terlalu besar, maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik. Menurut Ferdinand (2002:51) ukuran yang harus dipenuhi adalah minimal berjumlah 100. Ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam sebuah variabel laten. Jumlah sample adalah sama dengan jumlah indikator dikalikan 5 sampai dengan 10”. Mengacu pendapat Roscoe dalam Ferdinand (2002:51) bahwa jumlah sample yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 105 responden yang diperoleh dari jumlah seluruh variabel

indikator yang digunakan dalam penelitian dikalikan 5. Jumlah indikator variabel laten seluruhnya adalah 21, sehingga jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 105 orang ($5 \times 21 = 105$).

3.3 Jenis dan Metode Sumber Data

Data kuantitatif/data kualitatif dan sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang diperoleh dengan cara membagikan kuesioner dan diisi langsung oleh karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Jember.

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang didapat dari arsip bagian pengelola kepegawaian dan bagian pengembangan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember meliputi struktur organisasi, Sejarah singkat PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, dari penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara pengisian kuesioner dan dokumentasi.

1. Kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden.
2. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literatur, hasil penelitian terdahulu, internet dan laporan relevan perusahaan yang berhubungan dan dapat menunjang penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini yaitu variabel bebas, intervening dan terikat. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu Kompensasi (X_1), Kecerdasan

spiritual (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3). Sedangkan variabel *intervening* atau *moderating* adalah Variabel Motivasi (Y_1) dan variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y_2).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional ini dibuat untuk menyamakan persepsi antara peneliti dengan responden, penelitian terdahulu. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kompensasi (X_1), adalah persepsi karyawan terhadap sistem gaji yang diterima karena telah bekerja yang diterapkan pihak manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember. Adapun indikator yang digunakan berdasarkan pada teori Simamora (2004) adalah:

a. Upah dan Gaji.

Berdasarkan Peraturan Direksi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. No. 03/PD/HCD/2015 tentang gaji dan upah, gaji adalah penghasilan tetap berupa uang yang diterima setiap bulan oleh seseorang karena kedudukannya sebagai anggota direksi/karyawan. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Insentif.

Berdasarkan Peraturan Direksi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. No. 04/PD/HCD/2015 tentang insentif karyawan, insentif adalah penghasilan yang merupakan penghargaan yang diberikan kepada anggota direksi/karyawan apabila terjadi peningkatan kinerja, walaupun masih mengalami kerugian atau akumulasi kerugian. Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan.

Berdasarkan Peraturan Direksi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

No. 05/PD/HCD/2015 tentang tunjangan karyawan, tunjangan adalah penghasilan berupa uang atau dapat dinilai dengan uang yang diterima pada waktu tertentu oleh anggota direksi/karyawan selain gaji/honorium. Contoh-contoh tunjangan adalah bantuan uang sandang, asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas.

Berdasarkan Peraturan Direksi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. No. 6/PD/HCD/2015 tentang fasilitas karyawan, fasilitas adalah penghasilan berupa sarana atau kemanfaatan dan penjaminan yang dimanfaatkan oleh anggota direksi/karyawan dalam rangka pelaksanaan tugas, wewenang, kewajiban dan tanggung jawab berdasarkan peraturan perundang-undangan. Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan, tempat parkir khusus, atau rumah dinas yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2. Kecerdasan spiritual (X2) adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan serta menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna yang diukur berdasarkan komponen-komponen dalam *Spiritual Quotient* (SQ) yang menjadi indikator dalam penelitian ini (Idrus, 2002) yaitu:
 - a. Mutlak jujur dalam arti berkata benar dan konsisten akan kebenaran.
 - b. Keterbukaan ialah bersikap *fair* atau terbuka.
 - c. Pengetahuan diri.
 - d. Fokus pada kontribusi yang mengutamakan memberi daripada menerima.
3. Budaya organisasi (X3), adalah suatu kekuatan yang ada dalam diri individu yang dapat menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Adapun indikator yang digunakan adalah (Graves, 2006:126):
 1. Komitmen untuk jangka panjang.

2. Dukungan dalam menjalankan tugas baik dari atasan atau sesama rekan.
3. Pengawasan dan disiplin kerja.
4. Fungsi kepemimpinan yang menetapkan kebijakan secara personal.
4. Motivasi kerja (Y1) sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Adapun indikator motivasi menurut Maslow dalam Robbins (2001) adalah sebagai berikut:
 - a. Fisiologis, seperti keinginan untuk mendapatkan jaminan keuangan yang lebih baik dalam pekerjaan.
 - b. Keamanan, seperti jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.
 - c. Sosial, seperti hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi.
 - d. Penghargaan, seperti pemberian pujian dan promosi.
 - e. Aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan diri.
5. Kinerja (Y2) merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut:
 - a. Mampu meningkatkan target pekerjaan
 - b. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
 - c. Mampu menciptakan inovasi atau kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
 - d. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, jawaban yang diberikan oleh karyawan kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala likert. Dengan skala ini, peneliti dapat mengetahui bagaimana respon yang diberikan masing-masing responden.

Kuesioner yang akan diberikan kepada responden akan disertai dengan alternatif jawaban yang diberi skor sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	= skor 1
Tidak Setuju	= Skor 2
Netral	= Skor 3
Setuju	= Skor 4
Sangat setuju	= Skor 5

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrument atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrument dikatakan valid, bila instrument tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap (Sutrisno Hadi, 1993:47). Dalam SEM pengujian validitas dilakukan dengan menganalisis nilai *Variance Extract* dimana nilai *Variance Extract* yang dapat diterima adalah minimal 0.50.

Untuk dapat menghitung nilai *Variance Extract* digunakan rumus sebagai berikut: (Ferdinand, 2006:94):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat keajegan alat ukur yang dipakai. Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama (Sutrisno Hadi, 1993:82). Konsep reliabilitas dalam SEM dikenal dengan nilai *Construct Reliability*. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indicator pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70.

Untuk dapat menentukan nilai *Construct Reliability* dalam penelitian ini digunakan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon\phi}$$

Dimana:

Std. Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer)

$\varepsilon\phi$ = adalah measurement error dari tiap indikator

3.9 Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan pengujian terhadap yang diajukan, maka data yang diperoleh selanjutnya akan diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Untuk kepentingan pembahasan, data diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan pendekatan statistik inferensial.

Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam kajian ini adalah modal persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS versi 19 dan SPSS for window versi 19. Penggunaan SEM memungkinkan peneliti untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, mengkonfirmasi ketepatan model sekaligus menguji pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. SEM dapat menguji secara bersama-sama (Bohlen, dalam Ghozali dan Fuad, 2005: 3):

1. model struktural hubungan antara konstruk independen dan dependen;
2. model *measurement*, yaitu hubungan (nilai loading) antara indikator dengan konstruk (variabel laten).

Digabungkannya pengujian model struktural dan pengukuran tersebut dimungkinkan peneliti untuk:

1. menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM;
2. melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

SEM memiliki karakteristik utama yang membedakan multivariate yang lain, yaitu :

- a. estimasi hubungan ketergantungan ganda;

- b. memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati dalam hubungan yang ada dan memperhitungkan kesalahan pengukuran

Langkah-langkah pembentukan model persamaan struktural (SEM) terdiri dari tujuh langkah sebagai berikut: (Ferdinand, 2006: 34; Ghozali, 2005: 19).

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama yang dilakukan dalam model persamaan struktural adalah mengembangkan model yang memiliki justifikasi teori yang kuat. Model persamaan struktural (SEM) merupakan sebuah *confirmatory technique*. Teknik ini merupakan tehnik untuk menguji baik teori baru maupun teori yang sudah dikembangkan yang akan diuji lagi secara empiris. Pengujian ini dapat dilakukan dengan menggunakan SEM, akan tetapi perlu diketahui bahwa SEM tidak digunakan untuk membentuk hubungan kausalitas baru, tetapi digunakan untuk menguji pengembangan kausalitas yang memiliki justifikasi teori.

2. Pengembangan diagram jalur

Setelah menyusun model berbasis teori, langkah selanjutnya adalah menerjemahkan model tersebut ke dalam diagram jalur (*path diagram*) agar dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS. Model struktural di dalamnya dikenal dua variabel, yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*) yang dirumuskan digunakan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan tersebut pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

variabel endogen (terikat) = variabel eksogen + variabel endogen + error

(Ferdinand, 2006:167). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model, seperti variabel bebas dan variabel instrumen (juga disebut *predetermined variables*). Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan berdasarkan model, seperti variabel tidak bebas. Persamaan struktural dalam kajian ini adalah persamaan rekursif dimana memenuhi asumsi -asumsi sebagai berikut:

- antara ζ_1 saling bebas (independen);
- antara $\zeta_1, \zeta_2, \zeta_3$ dengan X_1 dan X_2 saling bebas;
- arah pengaruh kausalitas dari variabel endogen adalah searah atau tidak

ada variabel endogen yang mempunyai pengaruh bolak-balik (resiprokal).

3. Menterjemahkan diagram jalur ke dalam persamaan

Persamaan yang dihasilkan pada kajian ini adalah persamaan (*structural model*), karena tujuan kajian ini adalah ingin mengetahui hubungan kausalitas antar variabel yang dianalisis. Persamaan struktural yang diajukan untuk model konseptual pada Gambar 3.1 secara rinci disajikan pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Persamaan Struktural Kajian

No.	Persamaan Struktural Kajian
1	$Y_1 = \gamma_{1.1}X_1 + \gamma_{1.2}X_2 + \gamma_{1.3}X_3 + \zeta_1$
2	$Y_2 = \gamma_{2.1}X_1 + \gamma_{2.2}X_2 + \gamma_{2.3}X_3 + \zeta_2$
3	$Y_2 = \gamma_{2.1}X_1 + \gamma_{2.2}X_2 + \gamma_{2.3}X_3 + \beta_{2.1}Y_1 + \zeta_2$

Keterangan :

γ, β = (gamma, betha) koefisien path dari masing-masing variabel

γ (gamma) = hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen

β (betha) = hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen

X1 = kompensasi

X2 = kecerdasan spiritual

X3 = budaya organisasi

Y1 = motivasi

Y2 = kinerja

4. Memilih matriks input dan teknik estimasi

Selanjutnya setelah model dispesifikasikan secara lengkap, langkah berikutnya memilih jenis input (kovarians dan korelasi). Matriks input yang dipilih dalam kajian ini adalah matriks kovarians. Alasan memilih input data matrik kovarians adalah karena matriks kovarians memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau mimpel yang berbeda. Selain itu matriks kovarians lebih sesuai untuk menvalidasi hubungan kausalitas. Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum likelihood*, dengan dua tahap.

a. Teknik *confirmatory factor analysis*, yang mencakup 2 uji dasar, yaitu uji

kesesuaian model dan uji signifikansi bobot skor.

1) Uji kesesuaian model (*Goodness of fit Test*)

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten. Pengujian dengan pendekatan ini seperti disajikan dalam Tabel 3.3

Tabel 3.3 Uji Kesesuaian Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significane Probability</i>	>0,50
RMSEA	<0,08
GFI	>0,90
AGFI	>0,90
CMIN/DF	<2,00
TLI	>0,95
CFI	>0,95

Sumber : Ferdinand (2002:61)

2) Uji signifikansi bobot skor

a) Nilai lamda atau *factor loading*. Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah mencapai $> 0,40$. Bila lebih kecil dari 0,40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

b) Bobot faktor (*regression weight*). Bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weight*. C.R. atau *critical ratio* adalah identik dengan t hitung dalam analisis regresi. Karena itu C.R. yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

b. Teknik *full structural equation model*

Pengujian *structural equation model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu:

- 1) uji kesesuaian model (*goodness of fit test*). Pengujian yang dilakukan sama dengan yang dilakukan pada *confirmatory factor analysis*;
- 2) uji kausalitas (*regreesion weight*). Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim dalam model-model regesi.

5. Menilai masalah identifikasi

Masalah identifikasi merupakan masalah ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat manual melalui gejala sebagai berikut:

- a. *standard error* untuk satu atau beberapa koefisien sangat besar;
- b. program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan;
- c. munculnya angka-angka aneh, seperti: *varians error* yang negatif;
- d. munculnya angka korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh (misalnya lebih dari 0,9);

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pertama yang harus dilakukan langkah ini adalah memenuhi asumsi-asumsi SEM. Adapun asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi yaitu: besar sampel, normalitas, *outlier*, dan multikolinieritas (Ghozali, 2005 128).

- a. Besar sampel, yakni besar sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap variabel yang diestimasi. Karena itu, bila mengembangkan model dengan 20 variabel, maka minimum digunakan 100 Sampel.
- b. Normalitas, yakni sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi; sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan model statistik. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan nilai statistik z untuk *skewness* dan kurtosisnya dan secara statistik dapat dilihat dari *critical ratio* (C.R)

Skewnessvalue. Jika digunakan tingkat sinifikansi 0,05 (5%), maka nilai berada di antara -1,96 dan 1,96 ($-1,96 < C.R < 1,96$) dikatakan data berdistribusi normal baik secara univariat maupun multivariat.

- c. *Outlier*, yakni merupakan observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara *univariate* maupun *multivariate*, karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator yang digunakan variabel laten yang digunakan dalam Studi pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *Chi Squares* yang disarutkan, maka kasus tersebut adalah *multivariate outlier*.
- d. Multikolinieritas atau singularitas, hal ini dapat dideteksi melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas.

Selanjutnya, setelah asumsi-asumsi SEM terpenuhi, maka dilakukan uji kelayakan model. Pengujian kelayakan model yang dikembangkan dalam model persamaan struktural ini, maka akan digunakan beberapa indeks kelayakan model. Menurut Arbuckle (1997:105), AMOS juga digunakan untuk mengidentifikasi model yang diajukan memenuhi kriteria model persamaan struktural yang baik. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) derajat kebebasan (*Degree of Freedom*) harus positif;
- 2) χ^2 (*Chi Square Statistic*) dan *Probability*. Alat uji fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi Square Sial isi ic*. Nilai *Chi Square* sebesar nol menunjukkan bahwa model memiliki fit yang sempurna (*perfect fit*). Probabilitas *Chi Square* ini diharapkan tidak signifikan. Nilai *Chi Square* yang signifikan ($<a$) menunjukkan bahwa data empirik yang diperoleh memiliki perbedaan dengan teori yang telah dibangun berdasarkan *structural equation modelling*. Sedangkan nilai

probabilitas yang tidak signifikan adalah yang diharapkan yang menunjukkan bahwa data empirik sesuai dengan model.

- 3) *CMIN/DF (Normed Chi Square)*. CMIN/DF adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Hair *et al.*, (1998: 340) nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai CMIN/DF yang lebih kecil atau sama dengan 2,0 atau 3,0.
- 4) *Goodness of Fit Index (GFI)*, digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai *goodness of Fit index* biasanya dari 0 sampai 1. Semakin besar jumlah sampel, maka nilai GFI akan semakin besar. Nilai yang lebih baik mendekati 1 mengindikasikan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik, nilai GFI yang dikatakan baik adalah 0,90 (Hair *et al.*, 1998:387).
- 5) *Adjusted GFI (AGFI)* menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R^2 (*R square*) dalam regresi berganda. Fit indeks ini dapat diajust terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan bila mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90 (Diamantopaulus and Siguaw dalam Ghozali dan Fuad, 2005:31).
- 6) *Tucker-Lewis Index (TLI)* adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baurngartner and Homburg, dalam Ferdinand, 2002:59). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$ (Hair *et al.*, 1998:387) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002: 60). TLI merupakan indeks fit yang kurang dipengaruhi oleh ukuran sampel.

- 7) *CFI (Comparative Fit Index)* juga dikenal sebagai *Bentler Comparative Index*. CFI merupakan indeks kesesuaian incremental yang juga membandingkan model yang diuji dengan *null model*, indeks ini dikatakan baik untuk mengukur kesesuaian sebuah model karena tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel (Hair *et al.*, 1998:389). Indeks yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila $CFI > 0,95$ (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002: 60).
- 8) *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)* ini mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya (Browne *and* Cudeck, 1993 dalam Ghozali dan Fuad, 2005:31). Nilai RMSEA yang kurang dari 0,05 mengindikasikan adanya model fit, dan nilai RMSEA yang berkisar antara 0,08 menyatakan bahwa model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable*. Sedangkan Mc Callum *et al.* (1996, dalam Ghozali dan Fuad, 2005:32) menyatakan bahwa RMSEA berkisar antara 0,08 sampai dengan 0,1 menunjukkan model memiliki fit yang cukup, sedangkan RMSEA yang lebih besar dari 0,1 mengindikasikan fit yang sangat jelek.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah estimasi model dilakukan, dapat dilakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan jika memang memungkinkan. Namun demikian, modifikasi lainnya dapat dilakukan bila terdapat justifikasi teoritis yang cukup kuat, sebab metode SEM bukan ditujukan untuk menghasilkan model, tetapi menguji model. Oleh karena itu untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, kajian harus mengarahkan perhatian pada kekuatan prediksi dari model ini, yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Apabila terdapat nilai residual standar yang lebih besar dari *t table*, maka perlu dilakukan modifikasi model. Interpretasi dapat dilakukan dengan melihat efek langsung, efek tidak

langsung, dan efek total antara variabel yang diteliti. Efek langsung tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Sedangkan efek total adalah efek dari berbagai hubungan.



BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kompensasi yang semakin baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.
2. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan spiritual dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tertanam budaya organisasi pada setiap karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.
4. Kompensasi ada berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kompensasi yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan.
5. Kecerdasan spiritual berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan spiritual belum tentu meningkatkan kinerja karyawan.
6. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tertanam budaya organisasi pada setiap karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dilakukan , maka dapat disarankan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bank BTN Cabang Jember, juga dapat dilakukan dengan pendekatan terhadap variabel budaya organisasi yang diupayakan dengan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan kemajuan ilmu dan teknologi dengan membekali karyawan dengan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan.
2. Meskipun motivasi yang diberikan sudah tinggi diharapkan pimpinan BTN Kantor Cabang Jember dapat mempertahankannya dengan lebih memperhatikan kesesuaian kompensasi kerja sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan karyawan, memberikan sanksi bagi para karyawan yang tidak tepat waktu masuk kantor, mendorong para karyawan agar meningkatkan hasil kerja yang lebih baik lagi.
3. Manajemen perusahaan dapat juga mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan keterampilan SQ agar dapat menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan spiritualnya, serta pelatihan-pelatihan lain untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi karyawan sangat perlu dilaksanakan secara periodik karena akan berdampak pada komitmen dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, A.G. 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ) Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: Arga.
- Arnold, H.J dan Feldman, D.C. 2006. *Individual in Organizations*. New York: Mc Graw Hill.
- Augusty Ferdinand, 2005, “*Structural Equation Modeling*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bambang Tjahjadi, 2001, “Konsep Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi”, *Majalah Ekonomi*, Th. XI, No.1
- Bank BTN. 2015. *Peraturan Direksi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. No. 03/PD/HCD/2015 tentang Penghasilan Direksi dan Dewan Direksi*. Jakarta: Bank BTN.
- Beach, Lee Roy. 2003. *Making the Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. New Jersey: Prestice Hall.
- Berman, M. 2001. *Developing SQ (Spiritual Intelligence) Throught ELT*. [serial on line]. <http://www.eltnesletter.com>. [diakses 5 Maret 2015].
- Boyatzis, R.E Ron S. 2001. *Unleashing the Power of Self Directed Learning*. Cleveland: Case Western Reserve University.
- Buchanan, D.C dan Huczynski, A. 2007. *Organizational Behavior: An Introductory Text*. New Jersey: Prestice Hall.
- Buhler, Patricia. 2004. *Alpha Teach Yourself Management Skill in 24 Hours*. Jakarta: Prenada.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dhermawan, A.A Ngurah B., Sudibya dan Utama, I.W.M. 2012. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Vol. 6 No. 2 Agustus 2012.
- Fullchis Nurtjahjani. 2008. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT PLN (Persero) APJ Malang*. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis* Volume 2, Nomor 1, Juni 2008, ISSN 1987-726X,

- Glaser, S.R, Zamanou dan Kenneth, H. 2007. *Measuring and Interpreting Organizational Culture*. Management Communication Quartely Vol. 1 No. 2 pp. 173-178.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Graves, Desmond. 2006. *Organization Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Greenberg, Jerald. 2002. *Managing Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Mmotivasi Terhadap Kinerja*. JRBI Vol. 1 No. 1.
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hicks, G.H dan Gullet, R.G. 2002. *Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoffman, E, 2002, *Psychological Testing At Work*, Mc Graw Hill, New York
- Hofstede, G and Bornd MH, 1984, "Hofstede Culture Dimension : An Independent Validation Using Rokeach Value Survey", *Journal of Cross Cultural Psychology*
- Husein Umar, 1999., *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Idrus, Muhammad. 2002. *Kecerdasan Spiritual Mahasiswa Yogyakarta*. Psikologi Phronesis Jurnal Ilmiah dan Terapan Vol. 4 No. 8 Desember 2002.
- Ilyas, Yaslis. 2001. *Perencanaan Sumber Daya Manusia PT (Teori, Metode dan Formula)*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Informasi FKM-UI Depok.
- Kartono, Kartini. 2004. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Khan, W., Mufti, E.O. (2012). Effect of Compensation on Motivating Employees in Public and Private Banks of Peshawar (BOK and UBL). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2(5) 4616-4623.

- Koesmono, Teman, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7 no 2 hal 171-188. Surabaya : Universitas Katholik Widya Mandala
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Organizational Behavior*. New York: Irwin Inc.
- Lai, C. (2009). *Motivating Employees Through Incentive Program*. Jyvaskyla University of Applied Science. Bachelor Thesis.
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Maria Ulfa, 2013, Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo), *Jurnal Administrasi Bisnis*, Universitas Brawijaya Malang, Vol. 3 No. 1 tahun 2013.
- Mathis, C.R dan Jackson, H.J. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Minor, A.C. 2013. Compensation as a Construct for Employee Motivation in Healthcare. *American Journal of Management*. Vol. 13 (1).
- Mudali. 2002. *Quote: How High is Your Spiritual Intelligence?*. [serial on line]. www.ilhamihwan.blogspot.com/2012_05_01_archive.html. [diakses 5 Maret 2015].
- Mufidah, Silvy L. Mandey dan Lisbeth Mananeke, 2014., Analisis Tingkat Pendidikan, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Jasaraharja Putera Manado. *Jurnal EMBA* 1339 Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 1339-1348
- Muhammad Idrus, 2002, *Kecerdasan Spiritual Mahasiswa Yogyakarta*, Psikologi Phronesis, *Jurnal Ilmiah dan Terapan*, Vo.4, No.8, Desember 2002
- Mulyadi. 2005. *Ekonomi Sumber Daya Manusia–dalam Prespektif Pembangunan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Negash, R., Zewude, S., Megersa, R. 2014. The effect of compensation on employees motivation: *In Jimma University academic staff. Basic Research Journal of Business Management and Accounts*. ISSN 2315-6899 Vol. 3 (2) pp. 17-27.
- Nurul Ghania, 2010. Analisis Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Kinerja Pelayanan Perpajakan, Dan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan Terhadap Motivasi Wajib Pajak Dalam Memenuhi Kewajiban Perpajakan (Studi Di Kantor Pelayanan Pajak Kanwil Jakarta Selatan). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
- Ojo, Olu. 2009. *Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*. New York: Business Intelligence Journal August 2009 Vol. 2 No. 2.
- Pranata dan Iwan Agung Kesuma. 2006., Pengaruh IQ, EQ, SQ, Terhadap Motivasi berprestasi Pegawai Di Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya. Tesis. Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Puspita Wulansari, Andre Harjana Damanik dan Arif Partono Prasetio, 2014., Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan Di Departemen Sumberdaya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat Dan Banten. *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 14. No. 2, Agustus 2014
- Robbins, S.P, 2003, *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*, 6Ed, Prentice Hall, Inc. Eaglewood, Cliff, New Jersey
- Robbins, S.P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Rivai, V. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Saydam, Gouzali T.T. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.

- Sitty Yuwalliatin, 2006, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 7 No. 2, Juli, p. 241-256.
- Soewito, Budi Wibowo, Sugiyanto, FX, 2001, “Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama Kudus”, *Journal Strategi Bisnis*, Vol. 6, tahun IV, p.1 – 25.
- Srimindarti. 2006. *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Semarang: STIE Stikubank.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sukidi. 2002. *Kecerdasan Spiritual: Mengapa SQ Lebih Penting dari pada IQ dan EQ*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sumediyani, Maria. 2002. *Kecerdasan Spiritual dan Problema Bangsa Ini*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Troena, Eka Afnan. 2012. *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)*. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol. 10 No. 4 Desember 2012.
- Teman H. Koesmono, 2005, “ Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja pegawai pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur “, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.7, No. 2
- Trihandini, R.A Fabiola Meirnayanti. 2005. *Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Hotel Horizon Semarang)*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Waridin dan Masrukhin, 2006, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai”, *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Yuniningsih. 2002. *Membangun Komitmen dan Menciptakan Kinerja Sumber Daya Manusia untuk Memperoleh Keberhasilan Perusahaan*. *Fokus Ekonomi* Vol. 1 No. 1 April 2002.

Yusuf. 2006. *Kenali Diri Raih Prestasi*. Bandung: Rosda.

Zainal Sa'ida, 2012, Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Gaya Kepemimpinan, dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Bandara Mutiara Palu. e-Jurnal Katalogis, Volume I Nomor 1, Desember 2012 hlm 85-94

Zohar, Danah dan Ian Marshall,. ”SQ: Kecerdasan Spritual?”. Mizan, Bandung, 2007

Zohar, D. dan Marshal, I. 2001. *SQ: Memanfaatkan SQ dalam Berpikir Holistik untuk Memaknai Kehidupan*. Bandung: Mizan.

