

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
PRESTASI KERJA KARYAWAN DENGAN KEMAMPUAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
(BPD) JAWA TIMUR TBK CABANG PAMEKASAN**

**Rani Nur Fitrianti**

[raninuris@gmail.com](mailto:raninuris@gmail.com)

**Chamariyah**

[chamariyahs@yahoo.co.id](mailto:chamariyahs@yahoo.co.id)

Universitas Wijaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of organizational culture and compensation on employee performance with work ability as a mediating variable at PT BPD Jawa Timur Tbk Pamekasan branch. This type of research is associative with quantitative approach. Organizational culture has a significant effect on improving employee performance at PT. East Java Regional Development Bank Tbk Pamekasan Branch. Compensation has a significant effect in helping improve employee performance at PT. East Java Regional Development Bank Tbk Pamekasan Branch. Organizational culture has a significant effect on improving work skills at PT. East Java Regional Development Bank Tbk Pamekasan Branch. 4) Compensation has a significant effect on improving work ability at PT. East Java Regional Development Bank Tbk Pamekasan Branch. Work ability has a significant negative effect on improving employee performance at PT. East Java Regional Development Bank Tbk Pamekasan Branch. Organizational culture has a significant negative effect on increasing work ability and work performance of employees of PT. East Java Regional Development Bank Tbk Pamekasan Branch. Compensation has a significant negative effect on increasing work ability and work performance of employees of PT. East Java Regional Development Bank Tbk Pamekasan Branch.*

**Keywords:** *organizational culture, anger, work performance, work ability*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan dengan kemampuan kerja sebagai variabel mediasi pada PT BPD Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Kompensasi berpengaruh signifikan dalam membantu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keterampilan kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. 4) Kompensasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kemampuan kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Kemampuan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap peningkatan kemampuan kerja dan prestasi kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap peningkatan kemampuan kerja dan prestasi kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan.

Kata kunci: budaya organisasi, kompensasi, prestasi kerja, kemampuan kerja

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan salah satu unsur penentu dalam organisasi karena mempunyai peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas-tugas dan pelaksanaan administratif, sehingga organisasi atau perusahaan semakin mendorong tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal yaitu mencapai tujuan organisasi yang dicanangkan. Berbagai pendekatan dan strategi dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia untuk kepentingan organisasi dimasa depan. Untuk mencapai kondisi yang optimal tentunya dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia agar mampu mewujudkan tujuan tersebut. Dalam hal ini karyawan sebagai sumber daya utama dan salah satu komponen sistem organisasi, didorong memiliki peran aktif, dalam setiap kegiatan organisasi.

Begitu pentingnya mengelola sumber daya manusia untuk kepentingan organisasi perlu dipahami beberapa faktor yang perlu diperhatikan manajemen perusahaan maupun pimpinan perusahaan. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang perlu dikelola meliputi pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dituntut mampu beradaptasi mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi. Makin meningkatnya kemajuan teknologi mengakibatkan semakin berkembangnya pemahaman manusia tentang pentingnya aspek sumber daya manusia di dalam organisasi. Perkembangan sumber daya manusia dirancang untuk membantu individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan, agar menjadi lebih efektif. Program ini diperlukan karena manusia, pekerjaan, dan organisasi selalu berubah. Perubahan ini disebabkan baik oleh dinamika internal organisasi maupun dinamika eksternal (lingkungan eksternal).

Perkembangan teknologi misalnya mempunyai implikasi terhadap syarat atau tuntutan pekerjaan. Kesenjangan antara karyawan dan tuntutan pekerjaan yang berkembang itu lalu berarti diperlukan peningkatan prestasi kerja, pengetahuan dan keterampilan serta sikap para karyawan dalam melaksanakan tugas organisasi. Menyadari kondisi tersebut, pihak organisasi baik di lingkungan pemerintah, BUMN maupun swasta, dalam rangka meningkatkan prestasi kerja. Untuk mewujudkan tercapainya prestasi kerja yang optimal sesuai harapan perusahaan bisa melalui faktor budaya organisasi, kompensasi dan kemampuan kerja yang telah terbentuk. Program ini diperuntukkan bagi semua karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama.

Salah satu upaya peningkatan sumber daya manusia guna menunjang kebutuhan perusahaan dimasa depan membangun karyawan yang professional dan meningkatkan kemampuannya, hal ini dibutuhkan peningkatan skill, perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi kerja. Program pengembangan sumberdaya, manusia merupakan suatu kekuatan yang diharapkan dapat menciptakan nuansa baru dalam upaya meningkatkan prestasi kerja dengan budaya organisasi, kompensasi, dan tingkat kemampuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa mendatang melalui unsur organisasi yaitu karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi dimaksud diperlukan sumber daya manusia atau karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang berkualitas dan handal. Karyawan menurut Sudaryono, (2013:65), adalah seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta. Seorang karyawan dikatakan berkualitas jika mempunyai

prestasi kerja yang baik, dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran dengan atau menurut standar yang ditentukan dengan penilaian prestasi kerja yang ditetapkan.

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014:67), sedangkan menurut Moenir, (2015:148), "Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan". Baik buruknya prestasi kerja/kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor.

Prestasi dalam bekerja merupakan salah satu kebutuhan yang ingin dicapai setiap orang dalam bekerja. Prestasi kerja karyawan tidak sama hasilnya, hal ini disebabkan karena setiap karyawan mempunyai kemampuan dan kemauan yang berbeda untuk melaksanakan pekerjaan. Setiap perusahaan mengharapkan memiliki karyawan yang prestasi kerjanya tinggi. Dijelaskan prestasi kerja yang tinggi dapat diketahui melalui hasil kerja berupa kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas, berupa (a) perilaku kerja meliputi disiplin kerja, inisiatif, dan ketelitian. (b) Sifat pribadi karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan antara lain kepemimpinan, kejujuran dan kreativitas. Prestasi kerja karyawan yang tinggi akan menguntungkan produktivitas perusahaan hal ini tidak terlepas dari kinerja karyawan. Prestasi kerja harus selalu dijaga oleh karyawan, mencapai target yang ditetapkan dan mampu bekerja sesuai dengan standar kualitas organisasi. Karyawan dituntut mempunyai kualitas SDM yang baik dalam menjalankan semua tugas dan aktivitasnya sebagai bagian yang vital dalam pencapaian tujuan organisasi. Karyawan sebagai sumber daya manusia diharapkan akan selalu menjaga prestasi kerjanya, mencapai target yang ditetapkan

dan mampu bekerja sesuai dengan standar kualitas organisasi. Karyawan dituntut mempunyai kualitas SDM yang baik dalam menjalankan semua tugas dan aktivitasnya sebagai bagian yang vital dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, organisasi tahu betul bahwa hal pertama yang harus dilakukan adalah dengan melakukan peningkatan kreativitas individu. Karena karyawan adalah aset tak ternilai yang bisa menaikkan maupun menurunkan kinerja organisasi. Kualitas sumber daya manusia juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Luthans, (2014:44), mengemukakan budaya organisasi merupakan alat manajemen yang baik karena budaya organisasi menyediakan suatu sudut pandang bagi pimpinan untuk memahami organisasinya, melalui pemahaman terhadap perwujudan budaya (*cultural manifestation*). Budaya dan pendekatan simbolisme pada manajemen dapat digunakan untuk meningkatkan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi. Budaya yang kuat memberi peluang bagi potensi manusia yang belum tergali yang berarti bahwa budaya organisasi tidak hanya merupakan sarana untuk mengontrol, tapi juga untuk membangkitkan kelebihan-kelebihan mereka yang belum tergali.

Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang tercipta positif dan mendukung diharapkan kinerja karyawan juga meningkat. Menurut Nurmawan (2015:29), budaya organisasi yang kuat merupakan perangkat yang kuat untuk menuntun perilaku yang membantu para karyawan mengerjakan pekerjaan mereka dengan lebih baik, terutama dalam dua hal, yaitu kebudayaan yang kuat adalah sistem aturan-aturan informal yang menjelaskan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka dan

kebudayaan yang kuat juga memungkinkan karyawan bekerja lebih baik.

Kajian empiris bidang budaya organisasi dengan prestasi kerja sudah banyak dilakukan oleh para ahli. Berdasarkan studi literaturnya yang dilakukan oleh Suharto (2013:77) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting bagi setiap organisasi sehingga perlu dikelola, diatur dan dimanfaatkan agar dapat berfungsi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Namun hal tersebut juga perlu didukung dengan budaya organisasi. Budaya organisasi yang telah terbentuk dan dijalankan secara bersama-sama oleh semua unsur organisasi berpengaruh meningkatkan prestasi kerja individu. Pendapat tersebut diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewanggana dkk (2016), hasil penelitiannya menemukan adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasi dengan prestasi kerja.

Bertitik tolak dari studi empiris peneliti terdahulu yang dilakukan Suharto, (2013:77), dan Dewanggana, dkk (2016) ini, melatarbelakangi peneliti untuk mengkaji kembali apakah benar ada hubungan yang signifikan budaya organisasi dengan prestasi kerja karyawan. Selanjutnya peneliti menggunakan objek penelitian yang berbeda dengan peneliti pendahulunya yaitu di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan yang memiliki karakteristik individu yang berbeda. Diharapkan dari penelitian yang akan dilakukan ini akan menghasilkan konseptual baru/yang berbeda dengan peneliti pendahulunya sehingga menambah khasanah keilmuan manajemen Sumber daya manusia ditinjau dari sisi budaya organisasi dan prestasi kerja.

Menurut Simamora, (2013:20), praktik sumber daya yang baik akan menghasilkan peningkatan kemampuan sebuah organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik. Disadari atau tidak, sumber daya manusia/karyawan yang handal dalam perusahaan tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam

pekerjaannya. Permintaan pekerjaan dan kemampuan karyawan harus diseimbangkan melalui kompensasi. Kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam perusahaan. Apabila pimpinan senantiasa memberikan kompensasi atas prestasi kerja yang telah dihasilkan/diberikan karyawan untuk kepentingan perusahaan. Melalui kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, diharapkan prestasi karyawan terus meningkat dan semakin optimal yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab dari individu karyawan lebih besar untuk tercapainya tujuan organisasi.

Nawawi (2015) mengemukakan karyawan sebagai salah satu hal terpenting dalam menjalankan perusahaan tentunya membutuhkan timbal balik. Maka perusahaan harus melakukan berbagai cara dalam mendorong prestasi karyawan sehingga dapat semakin meningkat yaitu dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi. Kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya prestasi kerja.

## **TINJAUAN TEORETIS**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Setiap karyawan dalam suatu organisasi mempunyai keinginan untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapan mereka. Apabila harapan tersebut terpenuhi, maka karyawan tersebut akan senantiasa bersemangat dalam bekerja. Handoko (2016:19) menyatakan bahwa Bagian sumber daya manusia merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai, karyawan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, Yoyok (2015) menyatakan bahwa apabila karyawan memandang kompensasi tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja akan turun secara dramatis. Melihat salah satu fungsinya adalah untuk memotivasi karyawan maka perusahaan

sebagai pihak yang memberikan kompensasi sudah seharusnya memperhatikan secara serius mengenai hal ini. Setiap karyawan yang memberikan kemampuan terbaiknya tentunya harus dibalas dengan hal yang sepadan. Pihak manajemen perusahaan harus memberikan imbalan yang sesuai agar karyawan tetap menunjukkan peningkatan kinerja.

Seperti yang dikatakan Simamora (2017), sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kompetensi sehingga prestasi kerja akan meningkat. Dalam hal ini, sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila karyawan perusahaan sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan, maka karyawan akan senantiasa memenuhi kewajiban mereka dengan bekerja secara optimal, sehingga dampak baik untuk perusahaan adalah meningkatnya prestasi kerja karyawan.

Menurut teori Maslow tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi merupakan dasar dari lima tingkat kebutuhan yang dimulai dari kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yaitu *self-actualization* (aktualisasi diri). Kompensasi merupakan kebutuhan utama yang menjadi penghubung terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan selanjutnya. Kompensasi tidak hanya untuk memuaskan fisik, melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Hal ini berarti, kompensasi juga mempunyai hubungan langsung terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya juga akan mempengaruhi komitmen organisasi. Ditinjau dari kajian empiris Handoko (2016), dan Simamora (2017) ini, dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai akan mampu mendorong meningkatkan prestasi kerja karyawan semakin meningkat optimal.

Ditinjau dari data empiris tentang penelitian terdahulu yang mengkaji tentang

pengaruh kompensasi dan prestasi kerja karyawan telah banyak dilakukan para ahli. Studi empiris yang dilakukan (Yeni dkk, 2020). Dalam penelitiannya yang mengkaji tentang pengaruh kompensasi dengan prestasi kerja, hasil penelitiannya menemukan terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi dan prestasi kerja. Namun hasil temuan penelitian (Yeni dkk, 2020), tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Jufrizen, 2016). Studi empiris (Jufrizen, 2016), menjelaskan temuan penelitian yang berbeda yaitu terdapat pengaruh yang positif namun tidak signifikan kompensasi terhadap prestasi kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Hasil penelitian dari (Jufrizen, 2016) memberikan celah untuk penelitian yang akan dilakukan ini/penelitian lanjutan guna pengembangan kelimuan serta menghasilkan konseptual baru tentang kompensasi dan prestasi kerja. Hasil temuan penelitian (Yeni dkk, 2020), yang menjelaskan terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi dengan prestasi kerja, bertolak belakang dengan hasil terdahulu yang dilakukan Jufrizen (2016), yang menjelaskan tentang penelitiannya yang berbeda yaitu terdapat pengaruh yang positif namun tidak signifikan kompensasi terhadap prestasi kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Adanya perbedaan hasil penelitian pendahulu ini merupakan celah/*gap research* untuk dilakukan penelitian lanjutan.

Kemampuan kerja berhubungan dengan kesanggupan seseorang dalam melakukan pekerjaannya, berdasarkan kemampuan fisik yang tergantung pada usia dan kondisi kesehatannya (Timpe, 2013:141). Tugas pokok yang di emban karyawan sebagai penggerak organisasi dan ujung tombak tercapainya harapan yang dicanangkan perusahaan memiliki peran dan tanggung jawab untuk meningkatkan prestasi melalui berbagai upaya peningkatan kemampuan kerja yang nantinya agar mampu dan berdaya guna. Kemampuan adalah kapasitas individu dalam melaksanakan pekerjaan.

Kemampuan seseorang lahir dari dalam dirinya sendiri dan merupakan sifat bawaan yang dapat dikategorikan sebagai bakat. Namun kemampuan dapat juga dipelajari melalui pendidikan baik formal maupun non-formal sehingga memungkinkan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik. Jika kemampuan yang dimiliki seseorang tinggi maka akan mampu menjalankan suatu pekerjaan.

Ditinjau dari kemampuan kerja yang berbeda yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas/program-program yang ada di organisasi, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan kemampuan masing-masing karyawan, Timpe, (2013:141). Berdasarkan pandangan Assauri, (2013), mengemukakan kemampuan seseorang ada yang sukar untuk ditingkatkan, ada pula yang mudah untuk ditingkatkan. Beberapa faktor untuk mewujudkan tujuan organisasi meningkatkan prestasi kerja karyawan melalui kemampuan kerja yang baik dari semua unsur organisasi. Kajian empiris tersebut, sejalan dengan studi empiris penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Amelia, dkk, (2017) yang melakukan penelitian di Biro Umum Kantor Gubernur Provinsi Aceh. Hasil penelitiannya menemukan terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan kerja terhadap prestasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu kajian empiris Timpe, (2013:141) dan Assauri, (2013), yang mengkaji tentang pengaruh kemampuan kerja dengan prestasi kerja ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan yang mengkaji tentang kemampuan kerja dan prestasi kerja dengan menggunakan objek penelitian yang berbeda dengan peneliti pendahulunya yaitu di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan merupakan salah satu bank milik pemerintah, beroperasi di Propinsi Jawa Timur serta melayani simpan pinjam/menyediakan jasa keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat

khususnya di Jawa Timur. Sama halnya dengan perusahaan Bank lain. Secara umum perusahaan menjalankan usaha tidak terlepas dari masalah begitu pula dengan Perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan dalam menjalankan kegiatan perusahaan perlu adanya perubahan yang lebih baik agar mendorong perusahaan lebih meningkat dan memadai sumber daya guna memaksimalkan prestasi kerja karyawan yang dimiliki dalam menjalankan kegiatan tersebut karyawan memiliki kemampuan kerja yang diharapkan oleh tujuan perusahaan. Berdasarkan pengamatan peneliti di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan, diketahui bahwa prestasi kerja karyawan belum optimal. Hal ini diduga karena dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi, kompensasi yang diberikan perusahaan/tidak sesuai espektasi yang diharapkan karyawan dikarenakan rendahnya pemberian kompensasi serta kemampuan kerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif atau hubungan sebab akibat (kausal). Tujuan dari penelitian asosiatif atau hubungan sebab akibat (kausal) adalah untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yaitu metode penelitian yang memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena yang bersifat aktual pada saat penelitian dilakukan, kemudian menggambarkan fakta-fakta yang diselidiki sebagaimana adanya diiringi dengan intreprestasi yang rasional dan akurat yang dianalisis dalam bentuk angka-angka untuk diambil kesimpulan. Teknik analisis data menggunakan SPSS dan model persamaan SEM (*Structural Equation Modelling*), alat analisis yang digunakan GeSCA (*Generalized Structured Component Analysis*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Hasil Pengujian *Measure of fit Structural Model***

Model Fit	
FIT	0.538
AFIT	0.525

Hasil pengujian *Measure of FIT Structural Model* berdasarkan tabel 4.13 tersebut, memperlihatkan bahwa proporsi varian variabel yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 53,8% atau budaya

organisasi, kompensasi, kemampuan kerja dan prestasi kerja dijelaskan oleh model adalah sebesar 52,5%. Sedangkan 47,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	CR	Keterangan
Budaya organisasi-> Prestasi kerja	0,420	1,89*	Signifikan
Kompensasi -> Prestasi kerja	0,755	6,22*	Signifikan
Budaya organisasi -> Kemampuan kerja	1,061	7,99*	Signifikan
Kompensasi -> Kemampuan kerja	0,471	1,51*	Signifikan
Kemampuan kerja -> Prestasi kerja	-0,274	-2,21*	Negatif Signifikan

Hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan nilai pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kemampuan kerja memiliki nilai koefisien jalur tertinggi sebesar 1,061 dibandingkan nilai koefisien jalur pengaruh langsung variabel lainnya; nilai pengaruh langsung tertinggi berikutnya yakni dari kompensasi terhadap prestasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,755; nilai pengaruh langsung berikutnya yakni diduduki oleh kompensasi terhadap kemampuan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,471; nilai pengaruh langsung berikutnya yakni dari budaya organisasi terhadap prestasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,420; sedangkan nilai pengaruh

langsung yang terakhir dengan nilai terendah diduduki oleh pengaruh langsung kemampuan kerja terhadap prestasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,274.

Dibandingkan nilai koefisien jalur pengaruh langsung variabel lainnya. Perhitungan nilai koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh dari hasil perkalian 2 (dua) nilai koefisien pengaruh langsung. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan jika sudah dilakukan uji sobel yaitu *z\_value* dihitung dengan pembagian koefisien pengaruh langsung dengan standart errornya.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh tidak Langsung**

Hubungan Antar Variabel Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Jalur	CR	Keterangan
---	-----------------	----	------------

Budaya organisasi -> Kemampuan kerja -> Prestasi kerja	-0,115	-4,17*	Mediasi Penuh
Kompensasi -> Kemampuan kerja -> Prestasi kerja	-0,207	-13,74*	Mediasi Penuh

Dapat diuraikan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung model struktural sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kemampuan kerja dan prestasi kerja diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar -0,115, dengan nilai *Critical Ratio* sebesar -4,17\*. Karena  $p\text{-value} (0,000) < \alpha (0,05)$ , dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang sangat berarti dari budaya organisasi terhadap kemampuan kerja dan prestasi kerja. Artinya, semakin kuat budaya organisasi diterapkan oleh PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan maka semakin meningkatkan kemampuan kerja karyawan secara berarti serta dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan semakin tinggi.
- b. Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung berikutnya yaitu pengaruh dari kompensasi terhadap kemampuan kerja dan prestasi kerja, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0,207, dengan nilai *Critical Ratio* sebesar -13,74\*. Karena  $p\text{-value} (0,000) < \alpha (0,05)$ , dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang berarti dari kompensasi terhadap kemampuan kerja dan prestasi kerja. Artinya, semakin baik kompensasi yang diterapkan dalam PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan maka semakin meningkatkan kemampuan kerja dan meningkatkan prestasi kerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengajukan sebanyak 7 hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 7 hipotesis diterima. Hasil pengujian

hipotesis tersebut dapat diuraikan pada bahasan berikut:

### **Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan.**

Berdasarkan hasil analisis, nilai koefisien jalur yang dimiliki oleh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan adalah sebesar 0,420 dan signifikan pada  $\alpha = 0,05$  hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan signifikan, artinya budaya organisasi mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan.

### **Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan**

Berdasarkan hasil analisis, nilai koefisien jalur yang dimiliki oleh kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan adalah sebesar 0,755 dan signifikan pada  $\alpha = 0,05$  hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan signifikan, artinya kompensasi mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan.

### **Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kemampuan Kerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan**

Berdasarkan hasil analisis, nilai koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kemampuan kerja karyawan sebesar 1,061 dan signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Mengindikasikan bahwa berpengaruh signifikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

### **Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kemampuan Kerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan**

Berdasarkan hasil analisis, nilai koefisien jalur hubungan dari kompensasi terhadap kemampuan kerja karyawan dengan nilai yang diperoleh sebesar 0,471 dan signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Mengindikasikan bahwa berpengaruh signifikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi berperan dalam meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

### **Kemampuan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan**

Berdasarkan hasil analisis, nilai koefisien jalur hubungan dari kemampuan kerja terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai yang diperoleh sebesar -0,274, berarti memiliki pengaruh negatif signifikan; hasil nilai koefisien jalur dari kemampuan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar -0,274. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

### **Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan yang dimediasi oleh kemampuan kerja**

Berdasarkan hasil analisis, nilai koefisien jalur hubungan dari budaya organisasi terhadap kemampuan kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan dengan nilai yang diperoleh sebesar -0,115, hal ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kemampuan kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan adalah negatif signifikan.

### **Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan yang dimediasi oleh Kemampuan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis, nilai koefisien jalur hubungan dari kompensasi terhadap kemampuan kerja (dan prestasi kerja karyawan dengan nilai yang diperoleh sebesar -0,207, hal ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kemampuan kerja dan prestasi kerja karyawan adalah negatif signifikan.

## **SIMPULAN**

Budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Kompensasi berpengaruh signifikan membantu dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan.

Budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kemampuan kerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Kompensasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kemampuan kerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan.

Kemampuan kerja berpengaruh negatif signifikan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan dalam meningkatkan kemampuan kerja dan prestasi kerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan. Kompensasi berpengaruh negatif signifikan dalam meningkatkan kemampuan kerja dan prestasi kerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Pamekasan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Amelia, R, Abdul A.2017. Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Biro Umum Kantor Gubernur Provinsi Aceh.

- Jurnal Bisnis Administrasi*.Vol.06. No. 2.2017.
- Arikunto, Suharsimi. 2015. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep dan Strategi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- As'ad. 2014. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi IV. Yogyakarta: Liberti.
- Beach, Lee Roy. 2013. *Making the Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. United States of America: Prentice-Hall Inc.
- Bernardin, H. J dan Russell, J. E. A. 2013. *Human Resources Management*. Sixth Edition. New York: McgrawHill.
- Bittel, LR. 2016. *Pedoman Bagi Penyelia*. Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.
- Bliss, Wliam G. 2013. *Why is Corporate Important*. Work force pp 8-9.
- Cherrington, David J. 2015. *The Management of Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Denison, D.R. 2013. *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Son.
- Dewanggana D, Paramita D, Haryono T.2016.Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT.PLN APP Semarang). *Journal of Management*.Vol.2. No. 2. Maret 2016.
- Fitria E.2017.*Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Hotel di Kota Ketapang (Kab.Ketapang Kalimantan Barat)*. *Jurnal Integra*.Vol.7 No.1.Januari 2017.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang.
- Ghazali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth. 2014. *Measuring and Interpreting Organizational Culture*. *Management Communication Quartely* Vol.1 No.2 pp 173-178.
- Handoko, T. Hani.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, H. M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hofstede, Geert. 2016. *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. Sage Publication, Beverly Hills/London/New Delhi.
- Jufrizen, 2016. *Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.Vol.17. No. 1
- Kartono, Kartini. 2014. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*, Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kotter and Heskett. 2011. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kreitner, R. & Kinicki A. 2015. *Organizational Behavior 5th edition*, Boston: Mc Graw-Hill.
- Fred, Luthans. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT. Andi.
- Koesmono, 2015. *Pengaruh budaya organisasi terhadap Motivasi kerja dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sector industry pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur*. Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Michael. A. 2013. *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internazation Process and Member*

- Performance*. Southern Business review. Spring 2000:25.
- Moenir, A.S. 2015. *Pegawai Negeri Sipil dan Afiliasi Politiknya di Indonesia*. Semarang: Insan Cendekia Muda.
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M. 2015. *Motivation and Work Behavior*. McGraw Hill Book Co. New York.
- Molenaar, A. 2014. *Connecting Delta Cities: Sharing Knowledge and Working on Adaptation to Climate Change*. Rotterdam: City of Rotterdam.
- Nalia. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, Hadari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan kedua. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Robbins, Stephen. 2013. *Organizational Behavior, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh)*. Alih Bahasa Drs Beyamin Molan. Jakarta: PT Mancanan Jaya Cemerlang.
- Stephen. 2015. *Organizational Behavior*, twelfth edition. Pearson Prentice Hall.
- Ruky, Achmad S. 2013. *Sistem Manajemen Kinerja*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. 2015. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (3rd ed)*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Shahzad, 2018. Impact of organizational culture on employee job performance: an empirical study of software house in Pakistan. *Journal of business studies quarterly* vol 5.
- Sherman, B. 2013. *Managing Human Resources Eight Edition*. South-Western: Ohio.
- Siagian, SP. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 16. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Siswanto, Bejo. 2014. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solimun. 2015. *Analisis Multivariat: Generalized Structured Component Analysis (GSCA)*. Disampaikan Pada Pelatihan Generalized Structured Component Analysis (GSCA) di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Sudaryono. 2013. *Tata Laksana Kantor*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Agus Ali. 2013. Pengaruh Kualitas SDM, Komitmen, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Inspektorat Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen REVITALISASI* Volume 1 Nomor 3 Desember 2013.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Syauta, 2017. *The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at municipal waterworks of jayapura, Papua Indonesia)*. Journal ISSN vol 1.
- Timpe. 2013. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: PT Pustaka Binawan Pressindo.
- Widya Permata, Jamaluddin, Muh.Sirajuddin S, Sitti H, 2019. Influence of Compensation on Work Performance in the District Office of Bisapp, Bantaeng Regency. *Jurnal Administrasi: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*. Vol 6 No.2. Desember 2019.
- Yeni Widya Saputri, Qomariah Nurul, Toni Herlambang. 2020. Effect of Work Compensation, Supervision and Discipline on Work Performance. *International Journal of Scientific and Technology*

*Research*. Vol 9.  
2020.

No 1. Januari