

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI SERTA KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK SURABAYA TANJUNG PERAK**

**Joko Supriyatno<sup>1</sup>, Wahyudi<sup>2</sup>**

Alumni Magister Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.<sup>1</sup>

Fakultas Ekonomi, Universitas Maarif Hasyim Latif Sidoarjo.<sup>2</sup>

[yehezkiel\\_jo@gmail.com](mailto:yehezkiel_jo@gmail.com)<sup>1</sup>, [yudhie69@gmail.com](mailto:yudhie69@gmail.com)<sup>2</sup>

**ABSTRAK**

The purpose of this study is to see the effect of organizational communication commitment compensation commitment to work culture and Performance of BRI partially and simultaneously at BRI Surabaya branch office Tanjung Perak. This study uses data in the form of questionnaires given to 106 respondents, who are employees of BRI using SEM analysis. The results of hypothesis research and testing show that (1) there is no influence between compensation to organizational culture; (2) There is influence between organizational communication to organizational culture; (3) There is an influence between organizational commitment to organizational culture; (4) There is no influence between compensation on the performance of BRI; (5) There is an influence between organizational communication on the performance of BRI; (6) There is no influence between organizational commitment to BRI's performance; (7) There is an influence between organizational culture on the performance of BRI.

**Keywords:** *Compensation, Organizational Communication, Organizational Commitment, Organizational Culture and Organizational Performanc*

**1. PENDAHULUAN**

Perbankan Indonesia mempunyai peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. Ini terbukti dengan persaingan perbankan Indonesia baik bank BUMN maupun swasta berasal dari Indonesia maupun bank asing yang berada di Indonesia. Banyak perbankan memberikan berbagai jenis fitur baik pelayanan yang diberikan dari kenyamanan dan kemudahan fasilitas hingga pemberian suku bunga yang relatif memberikan peluang bagi semua nasabah untuk menempatkan dana dan kreditnya di semua perbankan di Indonesia.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bank BUMN

yang mempunyai keinginan terus melakukan transformasi from Good to Great secara berkesinambungan dimana pada tahun 2017 melaksanakan gerakan transformasi yang disebut BRIVolution. Maka PT. Bank Rakyat Indonesia menargetkan menjadi bank yang kuat di Asia Tenggara dan mampu merangkul semua elemen masyarakat baik dalam negeri maupun luar negeri.

bank BRI memberikan pelayanan jasa perbankan yang dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas pelayanan kepada semua nasabah baik nasabah simpanan maupun nasabah kredit. Maka peningkatan

kualitas manajemen bank tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan visi dan misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Surabaya Tanjung Perak yaitu memberikan pelayanan yang professional sesuai moto melayani dengan setulus hati. Sehingga pelayanan jasa perbankan dapat terlaksana sesuai standart pelayanan sebagai wujud nasabah akan mendapatkan kepuasan dan melakukan transaksi perbankan secara berkesinambungan.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kompensasi, komunikasi organisasi komitmen organisasi terhadap budaya kerja dan Kinerja BRI

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Kompensasi

Kompensasi adalah sebuah prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Werther dan Davis dalam Wibowo (2015:289) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2009:419) kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada

suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya”. Jadi kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya kepada perusahaan.

Menurut Simamora (2006:442) menjelaskan komponen-komponen dan keseluruhan program kompensasi dapat dibagi dalam bentuk-bentuk : Kompensasi finansial yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Dalam manajemen sumber daya manusia kompensasi menjadi bagian yang penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan sumber daya manusia. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai atau bahkan menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari perusahaan, (Irawan, 2002).

Prasetya Irawan (2002), menambahkan bahwa kompensasi adalah gaji/ upah tetap ditambah fasilitas dan insentif lainnya baik berupa finansial maupun non finansial.

Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu menjamin kepuasan karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berperilaku proaktif, bekerja produktif, efisien dan efektif. Unsur yang paling penting yang harus dipertimbangkan dalam kompensasi adalah kebenaran dan keadilan.

Menurut Hasibuan (2008:14) bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Ivancevich (2010:295) mengemukakan kompensasi dapat dibedakan: (1) Kompensasi Langsung (2) Kompensasi Tidak Langsung.

Pada beberapa organisasi telah menerapkan insentif dalam memberikan kompensasi guna meningkatkan kinerja para karyawan. Pada umumnya sistem insentif yang diterapkan dalam insentif tingkat individu yakni berupa bonus, komisi, dan sebagainya. Tingkat kinerja dan produktivitas seharusnya dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan besarnya upah/gaji para pegawai/pekerja

### **Komunikasi Organisasi**

Gibson dan Ardana dkk, (2009:56), komunikasi adalah pengiriman informasi beserta pemahamannya dengan

menggunakan symbol verbal maupun non verbal. Sementara itu menurut Forsdale dalam Muhammad (2007:2), komunikasi adalah pemberian signal menurut aturan tertentu sehingga suatu system dapat, didirikan, dipelihara dan diubah.

Sebuah komunikasi mengandung makna menciptakan pengertian bahwa setiap orang yang terlibat dalam program harus memahami apa, mengapa, kapan, dimana dan bagaimana. Dalam banyak hal memerlukan pertemuan untuk menjelaskan dan mendiskusikan program, seperti manual yang menjelaskan format dan prosedur. Dengan demikian, pekerja memahami apa yang akan dilakukan oleh organisasi dan bagaimana melakukannya. Hubungan antarpribadi antara atasan dan bawahan menunjukkan berlangsungnya komunikasi yang baik dalam suatu organisasi (Wibowo,2015:241).

Komunikasi dalam konteks organisasi menurut Katz dan Khan dalam Furqon (2004:13) mengatakan bahwa komunikasi dalam organisasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Selanjutnya menurut Wayne dan Pace dalam Furqon (2014:14), komunikasi dalam organisasi menekankan pada arus komunikasi yang mengalir diantara struktur dan hirarki yang terjadi dalam organisasi dan komunikasi terpengaruh juga atas

kondisi internal dan eksternal yang terjadi dalam organisasi baik itu formal maupun non formal.

Face dan Faules (2006) dalam Stephanus (2015:27) sebuah komunikasi dalam organisasi dapat dipahami dengan melihat sumber saluran komunikasi di dalam organisasi itu sendiri baik formal maupun non formal.

Komunikasi memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja aparatur. Pernyataan ini didasari oleh pernyataan rajhans (2012:84) mengatakan, praktek komunikasi organisasi yang efektif berkontribusi banyak untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Menurut neves (2012:461), komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan adalah cara yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan baik pada pekerjaan standar mereka dan peran ekstra dalam pekerjaan karena komunikasi merupakan sinyal bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan dan nilai kontribusi karyawan.

Komunikasi dalam organisasi adalah pengiriman informasi secara verbal atau non verbal dengan aturan tertentu dalam suatu struktur atau hirarki organisasi yang dipengaruhi oleh kondisi formal maupun non formal yang memiliki peran penting dalam memotivasi dan peningkatan kinerja atau pegawai.

### **Komitmen Organisasi**

Robbins (2003), Matis & Jakson (2006), dan Luthans (2006) dalam Suparyadi (2015:451) memberikan definisi tentang komitmen organisasi secara berbeda beda namun pada hakikatnya sama. Berikut beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut. Robbins (2003) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan kenginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mathis & Jakson (20016) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat di mana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Luthans (2006) dalam Suparyadi (2015:451 ) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kenginginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, dan suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Beberapa definisi diatas Suparyadi (2015:452) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih sekadar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan mengusahakan tingkat upaya yang tinggi

bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

Mowday, Porter, dan Steers (1982) dalam Rohadi Widodo (2010:16) menjelaskan komitmen organisasi tingkatan dimana seorang pekerja mengidentifikasi diri dengan organisasi, tujuan-tujuan, dan keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari dalam seseorang untuk dapat mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi.

Variabel ini diukur dengan indicator – indicator menurut Mowday et al (1979:46) sebagai berikut : Bangga menjadi bagian organisasi; Membanggakan organisasi kepada orang lain; Peduli terhadap nasib organisasi; Gembira memilih bekerja pada organisasi ini; Kesamaan Nilai; Bekerja melampaui target.

Gibson dalam Yuwalliatin (2006:241), memberikan pengertian bahwa komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Mathis dan Jackson dalam Yuwalliatin (2006:256) memberikan pengertian bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan

untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi bersifat multidimensi oleh sehingga teridentifikasi tiga model komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1990) dalam Supriyadi (2015:452) adalah sebagai berikut : Komitmen afektif (*Affective Commitment*); Komitmen normatif (*Normative Commitment*); Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*).

Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi yaitu (Sharat Khan dalam Rohkman, 2002 14) : Lama Bekerja; Kepercayaan; Rasa percaya diri; Kredibilitas.

Steers dan Porter dalam Temaluru (2001:458), yang menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu : personal atau pribadi, pekerjaan atau perana, structural, Sifat dan pengalaman kerja

Wujud komitmen organisasi menurut Mowday, dkk (Kunjoro dalam e-psikologi.com:2002) mempunyai dua komponen penting yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Sikap meliputi : Identifikasi terhadap organisasi, keterlibatan sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan, dan Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi, adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan anggota.

## Budaya Organisasi

Dalam banyak pandangan, organisasi merupakan organisma yang memiliki karakteristik tertentu, dan bahkan memiliki kepribadian seperti halnya manusia. Sebagaimana setiap individu, masing-masing organisasi memiliki sifat-sifat yang tetap dan relatif tidak dapat diubah, dan keadaan ini dapat membantu untuk memperkirakan sikap dan perilaku organisasi tersebut. Dalam kaitan ini, organisasi memiliki karakteristik-karakteristik yang berada dalam satu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju ke tingkat yang lebih tinggi, sehingga disebut sebagai budaya organisasi.

Taliziduhu Ndraha (2005:55), menjelaskan budaya dalam organisasi adalah “nilai-nilai dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan dalam organisasi”. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkaitan dengan visi organisasi atau cita-cita organisasi. Untuk itu, visi harus mampu diaktualisasikan melalui manajemen organisasi, baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, maupun evaluasi. Visi itu harus mampu merubah impian menjadi suatu kenyataan. Dalam hal ini, budaya organisasi harus mampu mendorong implementasi visi organisasi.

Kreitner dan Angela Knicki (2003:65), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat organisasi yang mengikat

anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis, dan citacita sosial yang ingin dicapai. Budaya organisasi mempunyai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos, dan tingkah laku.

Budaya organisasi pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya organisasi sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Stephen P. Robbins (1996) memberikan pengertian yang lebih mudah, terdapat sepuluh karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam

memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, yaitu: Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki individu; Toleransi Risiko. Tingkat pengambilan risiko, inovasi, dan keberanian individu; Arahan. Kemampuan organisasi dalam mendptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja; Integrasi. Kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan gerak; Dukungan Manajemen. Kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan, dan memberikan dukungan terhadap anak buah; Kontrol. Seberapa besar aturan, arahan supervisi, mampu mengontrol perilaku kerja anak buah; Identitas. Seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan; Sistem Imbalan. Sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja; Toleransi Konflik. Kesempatan karyawan untuk dapat mengungkapkan konflik secara terbuka; Pola Komunikasi. Seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki secara formal.

Sondang P. Siagian (1994), menyatakan bahwa berdasarkan pengamatan para ahli dan pengalaman banyak praktisi manajemen menunjukkan bahwa : Organisasi dengan budaya yang kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau karena ketentuan-ketentuan

formal; Dampak budaya yang kuat terhadap perilaku para anggotanya tampaknya besar dan telah berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para karyawan yang pindah berkarya di organisasi lain; Budaya yang kuat berarti akan makin banyak anggota organisasi yang menerima keterkaitannya pada norma-norma dan sistem nilai-nilai organisasional yang berlaku, dan makin meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma-norma dan sistem nilai-nilai tersebut".

Dari sisi fungsi, Stephen Robbins (1996), menyatakan bahwa budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi :

"(1) budaya mempunyai sesuatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya perusahaan menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. (2) budaya perusahaan membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. (3) budaya perusahaan mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya perusahaan meningkatkan kemantapan sistem sosial".

Bedasarkan pernyataan-pernyataan di atas menjelaskan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang

harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Organisasi budaya kerja di dalam BRI dirumuskan kembali menjadi 5 nilai-nilai pokok budaya kerja sikap perilaku utama insan BRI dan 20 tindakan budaya kerja (SK : S.85-DIR/KPS/04/2014).

Budaya organisasi suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi variabel budaya organisasi menurut Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung – Leung Luk (1993) dalam Dinanti (2012:60) dan diberikan empat indikator yaitu: Profesional; Jarak dengan manajemen; Percaya pada rekan sekerja; Permusuhan; Integrasi.

### **Kinerja**

Kata kinerja adalah kosakata baru dalam Bahasa Indonesia, digunakan sebagai padanan kata performance. Kinerja berasal dari kata kerja, diberi sisipanin, menjadi kinerja. Ketika sumber daya alam semakin terbatas dan merosot, sumber daya manusia semakin penting. Sebagai sumber daya, manusia memproduksi jasa dan layanan. Maka disamping goods, service (jasa dan layanan) semakin penting. Seiring dengan itu, penggunaan istilah performance atau kinerja pun, semakin populer. Dari sudut accountability, kinerja adalah pelaksanaan tugas atau perintah (task accomplishment), dari segi obligation, kinerja adalah kewajiban untuk menepati janji

(penepatan janji), dan dari segi cause, kinerja adalah proses tindakan (prakarsa) yang diambil menurut keputusan batin berdasarkan pilihan bebas pelaku pemerintahan yang bersangkutan dan kesiapan memikul segala resiko (konsekuensi)nya, (Taliziduhu Ndraha, 2003: 196-197).

Helfert (1996) dalam Goal (2014:589) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu tampilan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Kinerja adalah satu-satunya petunjuk yang dapat dipercayai untuk menyimpulkan apakah suatu organisasi, unit, atau pegawai sukses atau gagal, berprestasi atau tidak. Selain itu, untuk mengkaji suatu kinerja diperlukan pemahaman secara keseluruhan. Ada tiga macam tujuan yang dikenal, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka dikenal pula tiga macam kinerja, yakni kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dipahami dengan baik apabila dipahami pula kinerja unit, dan kinerja pegawai. Demikian pula dalam proses perencanaan, membuat suatu perencanaan pegawai (manpower planning) dengan baik apabila

dipahami tujuan-tujuan unit dan tujuan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, memahami apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Indikator variabel kinerja menurut (Robbins, 2006:260) : Kualitas, Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kuantitas, Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Ketepatan waktu, Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Efektivitas, Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kemandirian, Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sutermeister (2001) dalam Hidayat (2012:9) menyatakan, “We have recognized that employee performance depends on both motivation and ability”. Kinerja menurut Sutermeister di atas merujuk kinerja Karyawan tergantung motivasi dan kemampuannya. Sejalan dengan pendapat Sutermeister tersebut, Hoy dan Miskel (2001) dengan mengutip pendapat Vroom mengemukakan bahwa, “Performance = f (ability x motivation).” Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi”. Atau dengan kata lain, kinerja individu sebagai anggota kelompok organisasi ditentukan oleh kemampuan dan kemauannya dalam melaksanakan tugas.

Berkenaan dengan kinerja Smith dan Waldron (2002) menyatakan bahwa kinerja adalah, “output driven from processes, human or otherwise”. Selanjutnya, Smith menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran keseluruhan dari organisasi. Pedoman dalam suatu penilaian merupakan hal yang dapat membantu untuk memberikan penilaian tersebut. Yang menjadi pedoman dalam penilaian kinerja adalah patokan untuk membandingkan kinerja yang nampak sekarang dengan kinerja ideal yang diharapkan. Dengan demikian, maka perlu adanya patokan kinerja sebagai bandingnya atau standarnya.

Menurut pengertian Sayles dan Strauss di atas, maka patokan atau standar kinerja bukan saja dijadikan pedoman dalam mengadakan perbandingan terhadap yang nampak dengan yang diharapkan, tetapi juga sebagai patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban tentang tugas-tugas yang telah dilaksanakan.

Hal-hal lain yang berkenaan dengan penilaian kinerja selain perlunya standar kinerja juga diperlukan tentang ruang lingkup kinerja yang dinilai. Ruang lingkup atau aspek-aspek kinerja sangat beraneka ragam. Mitchell (1999) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang yaitu:

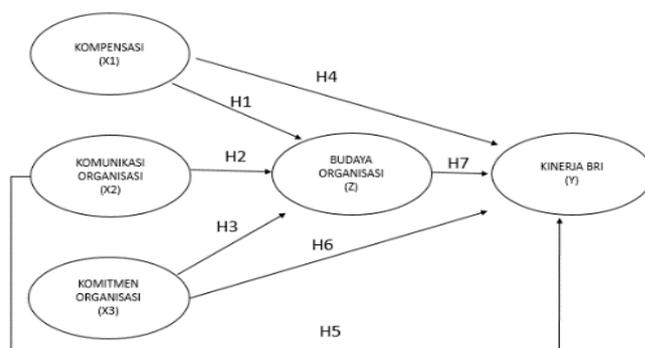
1. Kualitas pekerjaan (*quality of work*),
2. Kecepatan (*promptness*),
3. Inisiatif (*initiative*),
4. Kemampuan (*capability*),
5. Komunikasi (*communication*).

Kelima aspek tersebut menurut Mitchell dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai kinerja seseorang di dalam setiap organisasi.

Penilaian kinerja menurut yang dinyatakan T. Hani Handoko (2004) adalah "proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai". Berbagai penilai yang dapat terjadi pada waktu penilaian kinerja adalah: pandangan pertama (*hallo effect*); kesalahan kecenderungan terpusat; terlalu

lunak atau terlalu keras; prasangka pribadi; pengaruh kesan terakhir (*recentry effect*).

### 3. Kerangka Berfikir Teori



Gambar 1 Kerangka Berfikir

Dan yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini (1) adalah kopensasi (X1), (2) komunikasi organisasi (X2), (3) komitmen organisasi (X3), Variabel intervening Budaya organisasi (Z) sedangkan variabel terikat (Y) adalah kinerja.

### 4. METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Surabaya Tanjung Perak dengan subjek penelitian adalah meliputi seluruh karyawan jumlah 106 karyawan dan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (N) atau sensus.

#### Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian (kuesioner) yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu

valid dan reliabel. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner perlu dilakukan pengujian atas kuesioner dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuesioner yang disebarikan untuk mendapatkan data penelitian adalah valid dan reliabel. Maka untuk itu, peneliti juga akan melakukan kedua uji ini terhadap instrumen penelitian (kuesioner).

Proses pengumpulan data melalui dua tahap penelitian, yaitu Studi Kepustakaan (Library Research) dan Studi Lapangan (Field Research) Dalam penelitian ini dilakukan pengamatan langsung pada perusahaan, baik melalui observasi, penyebaran kuesioner kepada para karyawan, dan wawancara.

**Teknik Analisis Data**

Analisis Deskriptif Kuantitatif merupakan metode yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang ringkas, dimana hasil penelitian beserta analisisnya diuraikan dalam suatu tulisan ilmiah yang mana dari analisis tersebut dibentuk suatu kesimpulan

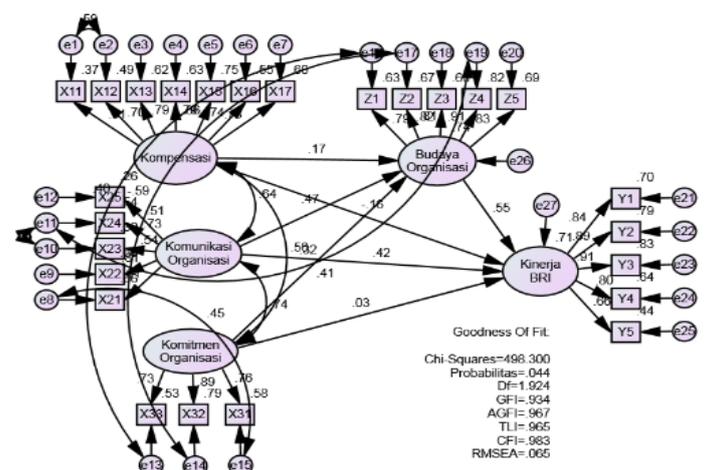
Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas (sebab akibat) yang digunakan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel

tergantungnya, serta faktor-faktor didalamnya. Untuk menganalisis data digunakan The Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan program AMOS. Permodelan dengan SEM memungkinkan dijawabnya pertanyaan penelitian secara dimensional.

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

**5. PEMBAHASAN**

**Gambar 1 : Hasil Pengujian Model**



### **Pengaruh Kompensasi terhadap Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis penelitian yaitu variabel kompensasi dengan budaya organisasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai C.R. = 1.785 dan nilai 0.074. Hal ini berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, tidak terbukti atau tidak dapat diterima kebenarannya.

Dengan demikian, karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Surabaya Tanjung Perak tidak mempunyai sikap yang dapat mendukung pencapaian organisasi, maka segala tugas yang dibebankan pada karyawan tersebut tidak akan baik/bagus, karena sebagian besar karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Surabaya Tanjung Perak ternyata kompensasi masih belum dapat mempengaruhi dalam budaya organisasi .

Dalam penelitian terdahulu Erick Putra Wijaya (2016) kompensasi ditemukan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan dan budaya organisasi ditemukan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan, kompensasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

Hal ini tidak mendukung pernyataan Prasetya Irawan (2002) bahwa kompensasi adalah gaji/ upah tetap ditambah fasilitas dan insentif lainnya baik berupa finansial

maupun non finansial. Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu menjamin kepuasan karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berperilaku proaktif, bekerja produktif, efisien dan efektif dan ini dianggap sebagai budaya organisasi.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis penelitian yaitu variabel komunikasi organisasi dengan budaya organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 3.345 dan nilai probabilitas 0.000 . Hal ini berarti komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, terbukti atau dapat diterima kebenarannya.

Dalam penelitian terdahulu Hairy Anshari, H.Masjaya, dan H.Jamal Amin (2014) dalam penelitian berjudul pengaruh komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai bagian social secretariat daerah kabupaten Kutai Timur berpengaruh signifikan antara variabel independent (komunikasi organisasi dan budaya organisasi) terhadap variabel dependent (kinerja pegawai) pada Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.

Hal ini mendukung pernyataan Haryani (2010) menyatakan bahwa komunikasi

adalah merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi yang dipahami komunikasi baik dan tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang mampu menjalin sebuah hubungan karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berkomunikasi yang mudah dipahami, diterima, dilaksanakan dan ini dianggap sebagai budaya organisasi.,

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis penelitian yaitu variabel komitmen organisasi dengan budaya organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2.681 dan nilai probabilitas 0.007. Hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, terbukti atau dapat diterima kebenarannya.

Dalam penelitian terdahulu Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati (2012) Budaya organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Hal ini mendukung pernyataan Suparyadi (2015:452) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih sekadar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi

sikap menyukai organisasi dan kesediaan mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

#### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis penelitian yaitu variabel kompensasi dengan kinerja BRI menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai C.R. = -1,585 dan nilai probabilitas 0,113. Hal ini berarti kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BRI, tidak terbukti atau tidak dapat diterima kebenarannya.

Dalam penelitian terdahulu Janell L. Blazovich (2013) yang berjudul “*Team Identity and Performance-Based Compensation Effects on Performance*” adapun variabel dalam penelitian ini kerja team, kompensasi dan identitas team, Tujuan dari penelitian ini untuk membuktikan apakah kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan studi di Southwestern University.

Hal ini tidak mendukung pernyataan Hasibuan (1991), juga menegaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis penelitian yaitu variabel komunikasi organisasi dengan kinerja BRI menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2.587 dan nilai probabilitas 0.010 . Hal ini berarti komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja BRI, terbukti atau dapat diterima kebenarannya.

Dalam penelitian terdahulu AAN. Eddy Supriyadinata Gorda, Ni Putu Nina Eka Lestari (2016) komunikasi organisasi dan prospek karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal ini mendukung Komunikasi memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja aparatur. Pernyataan ini didasari oleh pernyataan rajhans (2012:84) mengatakan, praktek komunikasi organisasi yang efektif berkontribusi banyak untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang mampu menjalin sebuah hubungan karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawa yang berkomunikasi yang mudah dipahami, diterima, dilaksanakan dan ini dianggap sebagai budaya organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis penelitian yaitu variabel komitmen organisasi dengan kinerja BRI menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai C.R. = 0,193 dan nilai probabilitas 0,847. Hal ini berarti komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BRI, tidak terbukti atau tidak dapat diterima kebenarannya.

Dalam penelitian terdahulu Abdullah (2010) tidak terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik.

Hal ini tidak mendukung teori Riggio (2000:227) komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis penelitian yaitu variabel budaya organisasi dengan budaya organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 3.333 dan nilai probabilitas 0.000. Hal ini berarti komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya

organisasi, terbukti atau dapat diterima kebenarannya.

Dalam penelitian terdahulu Abdullah (2010) tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hal ini mendukung pernyataan Haryani (2010) menyatakan bahwa komunikasi adalah merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi yang dipahami komunikasi baik dan tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang mampu menjalin sebuah hubungan karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berkomunikasi yang mudah dipahami, diterima, dilaksanakan dan ini dianggap sebagai budaya organisasi.,

## 6. PENUTUP KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka dapat disimpulkan:

1. kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
2. komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
3. komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

4. kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
5. komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
6. komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
7. komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Surabaya Tanjung Perak ini dikarenakan banyaknya tugas yang diberikan terlalu banyak maka kompensasi yang diberikan juga dianggap biasa dan komitmen yang diberikan kepada perusahaan tidak signifikan karena banyak karyawan mengerjakan tugasnya yang tidak sesuai dengan tugas pekerjaan.

## SARAN

Hasil penelitian agar menjadi acuan dalam mengukur kinerja organisasi dengan tidak mengurangi kesempatan karyawannya untuk bekerja baik sesuai aturan yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga apa yang menjadi capaian kinerja dapat diraih dengan baik dengan memberikan evaluasi

secara berkala untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dan disarankan pola system berbasis kinerja.

Bagi peneliti selanjutnya dapat diuji kembali karena terdapat beberapa variabel yang belum berpengaruh signifikan juga berdasarkan temuan peneliti terdahulu beserta teori.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2010. *.Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan Bengkulu*. Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
- Andhika Tegar Cakrapratama. 2015. *Analisis Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Banyumas)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Anshari Hairry, Masjaya, dan H. Jamal Amin. 2014. *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur*. eJournal Administrative Reform, Vol.2 No.4. ISSN 2338-7637. Universitas Mulawarman Samarinda.
- Beer M, 2009. *High Commitment, High Performance Management*, HBSWK.HBS.EDU.
- Bennis, Warmen. 1994. *On Becoming A Leader*. Jakarta. PT. Gramedia Asri Media.
- Blazovich ,Janell L. 2013. *Team Identity and Performance-Based Compensation Effects on Performance*. Team Performance Management Vol.19 No.3/4 pp. 153-184. DOI 10.1108/TPM-11-2012-0035. Emerald
- Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati.2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Sido Muncul Kaligawe Semarang*. 170 Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol. 19, No.2. ISSN 1412-3126.
- Desmiyawati, Wulan Witaliza. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada Rumah Sakit Swasta di Provinsi Riau)*. Pekbis Jurnal, Vol.4, No. 1, hal.26-33
- Dinanti , Safieraa . 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta*. Fisip UI. Tesis : Tidak Diterbitkan.
- Furqon, Chairul. 2004. *Hakikat Komunikasi Organisasi*. Jurnal Pendidikan Indonesia.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Goal Jimmy CHR. 2014. *A to Z Human capital PT*. Grasindo Anggota Ikapi. Jakarta
- Gorda, dkk. *Organizational Communication, Career Pattern, Achievement Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance*. International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. IV, Iss 4, April 2016. 2348 0386. Creative Common.
- Ghozali , I. 2012. *Konsep Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0*. Semarang . Universitas Diponegoro
- Haryani. 2010. *Analisis Pengaruh Komunikasi Motivasi terhadap kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. EJurnal. STIE Dharmaputra.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Pt. Bumi Aksara.
- Hendriani, Susi, Fitri Hariyandi. 2014. *Pengaruh motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Riau*. Jurnal Aplikasi Bisnis Vol 4 No. 2 April 2014.
- Hidayat, Syamsuel. 2012. *Budaya Kerja Kompetensi Kepuasan Kerja dan Kinerja Pabrik Gula Kreet Baru Malang*. Tesis Universitas Esa Unggul: Tidak Terbit.
- Ivancevich, John. M, dkk. 2010. *Perilaku dan Manjaemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2003. *Perilaku Organisasi, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2005. *Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 1, Edisi Kelima*, Salemba Empat, Jakarta.
- Kurniawan, Muhammad . 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik*. Universitas Negeri Padang
- Mamik Eko, dkk. 2010. *Pengaruh Pelatihan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Provit Vol 7 No.1 hal 27.
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H. 2000. *Human Resource Management*. Thomson.
- Mowday, RT., Steers, RM and Porter, LW., 1979., “*The measurement of organizational commitment*”, Journal Of Vocational Behavior., Vol.14., p. 224-247.
- Muhammad, Arni. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara.
- Nasrifah, Nasrah. 2014. *Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Tesis : Tidak Diterbitkan.
- Neves, Pedro.2012. *Management Communication an Employee Performance The Contribution of Percewed Organizational Support*. Nova School Business and economics University of Houston.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. 2002. *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill International.
- Pace R.Wayne dan Don F.Faules. 2006. *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*”, Bandung:PT Remaja Rosdakraya
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit CV. Andi Offset. Yogyakarta
- Rajhan, Kirti. 2012. *Effective Organizational Communication: A Key to Employee Motivation an Performance*. National Institute of Construction management and Research. India
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi. Konsep – Kontrovensi-Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Prerihalindo.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*: PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Rokhman, Wahibur dan Harsono 2002. “*Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Bawahan*. Jurnal : Tidak diterbitkan
- Riggio, R.E. (2000). *Introduction to industriall organizational psychology, third edition, printice hall, upper saddle river*. New Jersey: 07458.
- Rizki, Putri Ayu; Rahmi Lubis. 2013. *Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau dari Gender Karyawan PT. Indomarco Prismata Medan*. Jurnal Psikologia, 2013 Vol.8 hal. 19-25.
- Sartono, Mohammad Ali. 2015. *Profesionalisme dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Auditor*. The Asia Pasifik Journal of Management. Vol.2 No.1 ISSN: 2407-6325

- Shieh, Chich Jen. 2008. *Effect of Corporate Compensation Design on Organizational Performance. Social Behavior and Personality*. 827-840. Society for Personality Research Inc.
- Simamora Henry, 2006, “ *Manajemen Sumber Daya Manusia*” STIE, YKKPN Yogyakarta.
- Soedjono.2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal manajemen dan Kewirausahaan vol.7 no.1. Universitas Kristen Petra.
- Sondang P. Siagian, 1994, *Organisasi, Kepemimpinan, Perilaku Administrasi*. CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiarto, dkk. 2007. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Ardana Media. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi ke lima belas, Bandung: Alfa Beta
- Surono. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Sumber Makmur Bojonegoro*. Tesis: Tidak Diterbitkan. Untag Surabaya.
- Stephanus, Warwey. 2015. *Analisa Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada BPM Kabupaten Fakfak* . Tesis: Tidak Diterbitkan. Untag Surabaya
- Suparyadi, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, Yogyakarta. Edisi 1. Penerbit: ANDI.
- Taliziduhu Ndraha. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta Rineka Cipta
- Temaluru, J. 2001. *Hubungan antara Komitmen terhadap Organisasi dan Faktor - faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dari Perspektif Psikologi Industri Organisasi*. Depok: Bagian PIO Fakultas Psikologi UI.
- Wahyudi, 2017, *Penerapan Budaya Kerja 5S dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Teknoterap Vol 1 No 1 (2017): Vol. 1 No. 1 Oktober 2017
- Wibowo. 2015. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Rohadi. 2010. *Analisa Pengaruh Kemanan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Outsourcing*. Tesis. Universitas Diponegoro Surabaya : Tidak Diterbitkan.
- Wijaya, Erick Putra. 2016. *Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semangat Baru Jaya* . AGORA Vol.4, No.1
- Yuwalliatin, Sitty, 2006, *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif*, EKOBIS, Vol. 7 No. 2
- PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Revitalisasi Budaya Kerja*. Jakarta. Surat Keputusan S.85-DIR/KPS/04/2014
- www. e-psikologi.com, 2002. Pukul 15.00 6/15/2017
- [https://id.wikipedia.org/wiki/Komitmen\\_organisasi\\_pukul\\_4/59](https://id.wikipedia.org/wiki/Komitmen_organisasi_pukul_4/59) 7/25/2017