

**PENGARUH KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

TESIS

Oleh :

**Muhammad Raka Mahendra
202220151004**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA
2024**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Nama Mahasiswa : Muhammad Raka Mahendra

Nomor Pokok Mahasiswa : 202220151004

Program Studi/Fakultas : Magister Manajemen / Fakultas Ekonomi & Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Ujian Tesis : 12 Juli 2024



Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., MM

NIDN:0304116501

Dr. Supardi, ST, MM

NIDN: 0403047601

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Nama Mahasiswa : Muhammad Raka Mahendra

Nomor Pokok Mahasiswa : 202220151004

Program Studi/ Fakultas : Magister Manajemen / Fakultas Ekonomi & Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Ujian Tesis : 12 Juli 2024

Jakarta, 29 Juli 2024

MENGESAHKAN,

Ketua Tim Penguji : Prof. Dr. Hapzi Ir, MM, CMA, MPM
NIDN: 0012016601

Penguji I : Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., MM
NIDN: 0304116501

Penguji II : Dr. Wastam Wahyu Hidayat, S.E., MM
NIDN: 0412056705

MENGETAHUI,

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

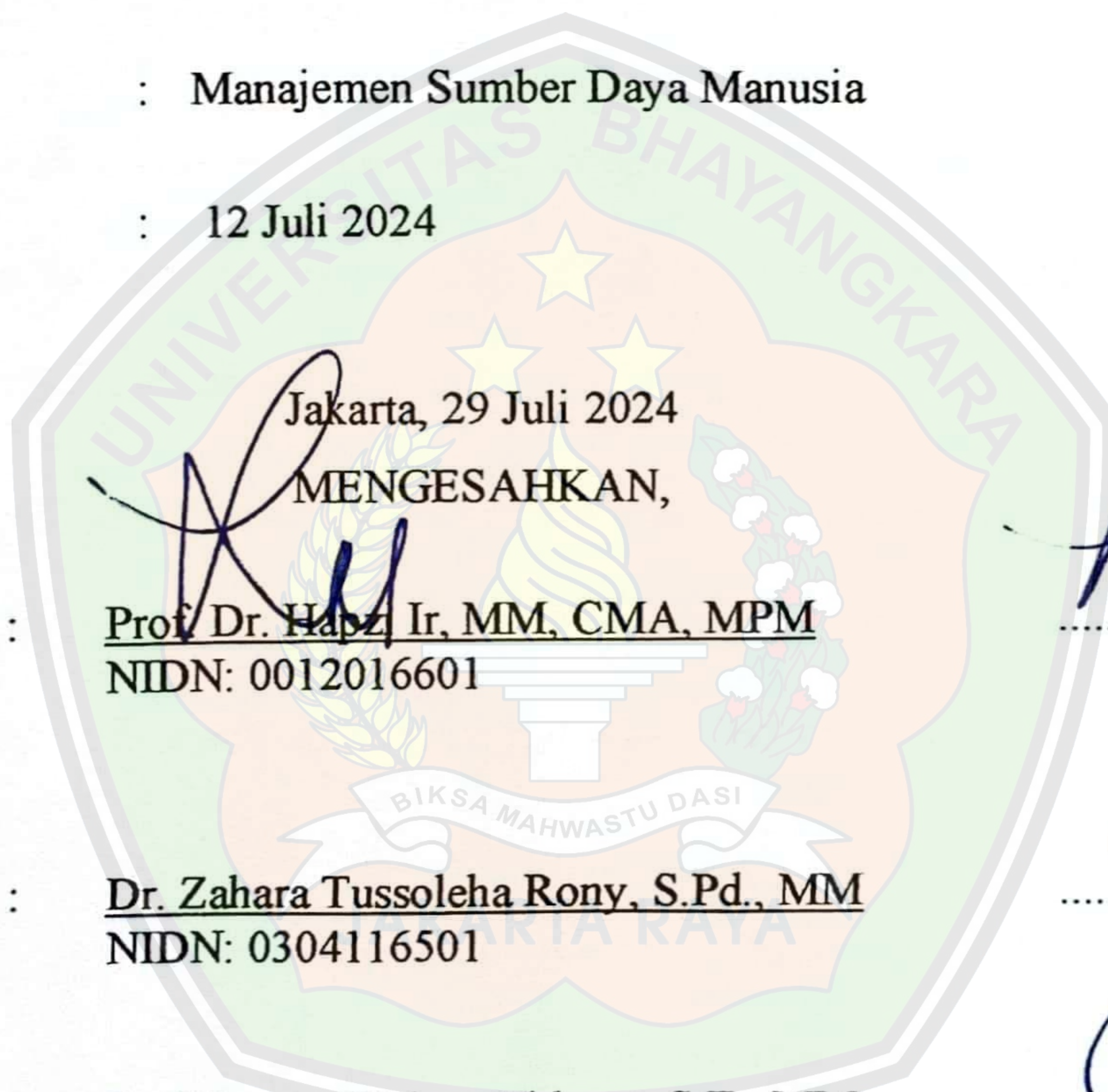


Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M
NIDN: 0318087101

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Istianingsih, S.E., M.S.Ak
NIDN: 0318107101



LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

Tesis Yang Berjudul

“Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”.

Ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung materi yang ditulis oleh orang lain kecuali pengutipan sebagai referensi yang sumbernya telah dituliskan secara jelas sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Saya mengizinkan tesis ini dipinjam dan digandakan melalui Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Saya memberikan ijin kepada Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk menyimpan tesis ini dalam bentuk digital dan mempublikasikannya melalui internet selama publikasi tersebut melalui portal Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Jakarta, 29 Juli 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Muhammad Raka Mahendra
202220151004

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis telah dapat menyusun Tesis dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening ”**.

Penulis menyadari selama penulisan Tesis ini, telah demikian banyak bimbingan dan bantuan yang penulis terima dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menghaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada :

1. Irjen. Pol. (Purn) Prof. Dr. Drs. Bambang Karsono, S.H., M.M., Ph.D. D.Crim (Honoris Causa) selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi.
2. Prof. Dr. Istianingsih, S.E.,M.S.Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah memberikan izin untuk menyelesaikan Tesis ini.
3. Dr.Yayan Hendayana,SE.,MM selaku Kepala Prodi Magister Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
4. Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., MM selaku Dosen Pembimbing 1 yang dengan sabar telah mengarahkan, membimbing, memberikan masukan, saran serta ilmunya sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik
5. Dr. Supardi, S.T., M.M selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah banyak meluangkan waktu dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
6. Ayahanda Alm. Bapak Suhendar dan Ibu Mamah Raimah yang telah memberi dorongan kuat agar penulis terus melanjutkan ke jenjang pendidikan pasca sarjana.

7. Istriku tercinta (Putri Rizqi Amalia) dan anak-anakku tersayang (Athalla Rasyafariq Rayyan Mahendra dan Lashira Yumna Syamra Mahendra) yang sanantiasa memberikan dukungan penuh serta mengorbankan waktunya bersama.
8. Kakak Tersayang Andri Ilham Nurdin SE, MM, dr. Fanie Nur Indriani MARS, dr. Leppi Agung Wahyudi M.KM dan adik Muhammad Rayi Mahendri SE, MM.
9. Rekan-rekan PT. Bank DKI. khususnya Grup Risiko Kredit Departemen Penilai Internal, terutama Bpk. Ir. Amaludin Prawira MM atas supportnya selama penulis menyelesaikan studi program MM Universitas Bhayangkara.
10. Seluruh staf Dosen dan staf Pegawai Program Studi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah memberikan arahan dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
11. Seluruh sahabat Magister Manajemen Angkatan 2022 yang selalu berbagi ilmu.

Penulis menyadari sepenuhnya apa yang disampaikan dalam Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang bertujuan untuk perbaikan Tesis ini.

Jakarta, 29 Juli 2024

Penulis

Muhammad Raka Mahendra
202220151004

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Bank XYZ. Metode penelitian menggunakan sample jenuh, dimana populasi yang menjadi subjek penelitian adalah semua karyawan Bank XYZ dengan total responden sebanyak 120 orang. Analisis statistik dilakukan menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3.2 dan hasilnya adalah; 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai p-Value 0.002. 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai p-Value 0.000. 3) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai p-Value 0.000. 4) Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai p-Value 0.210 5) Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan p-Value 0.006. 6) Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan p-Value 0.003. 7) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan p-Value 0.005 Adapun hipotesa tidak langsung 8) Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Motivasi kerja mendapatkan *P-Value* sebesar 0.037. 9) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Motivasi kerja mendapatkan *P-Value* sebesar 0.015. 10) Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Motivasi mendapatkan *P-Value* sebesar 0.050.

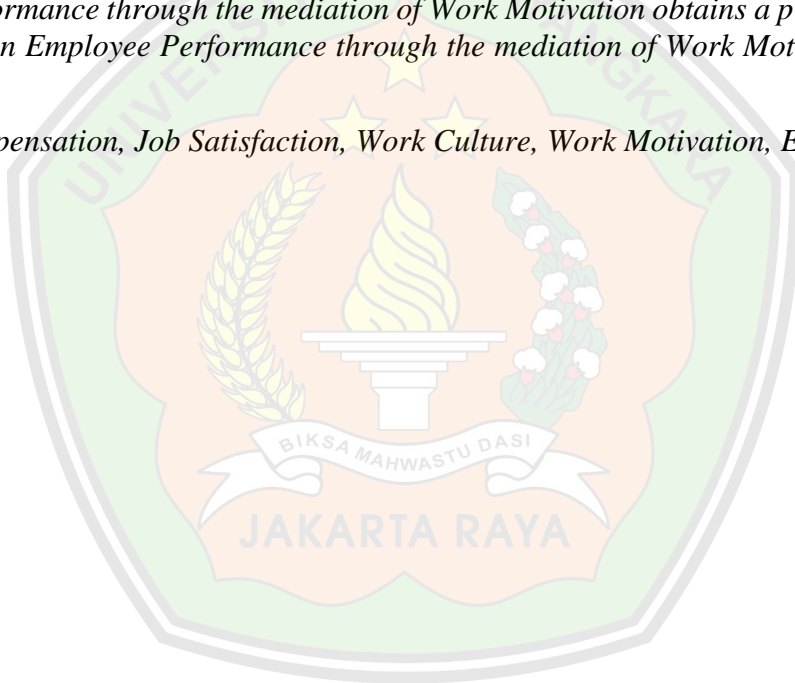
Kata Kunci: Kompensasi, Kepuasan Kerja, Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan



ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the influence of compensation, job satisfaction, and work culture on employee performance through work motivation as an intervening variable at Bank XYZ. The research method used a saturated sample, where the population under study was all employees of Bank XYZ with a total of 120 respondents. Statistical analysis was conducted using Smart PLS 3.2 software and the results are as follows: 1) Compensation has a positive and significant effect on work motivation with a p-Value of 0.002. 2) Compensation has a positive and significant effect on Employee Performance with a p-Value of 0.000. 3) Job Satisfaction has a positive and significant effect on Work Motivation with a p-Value of 0.000. 4) Job Satisfaction does not have a positive and significant effect on Employee Performance with a p-Value of 0.210. 5) Work Culture has a positive and significant effect on Work Motivation with a p-Value of 0.006. 6) Work Culture has a positive and significant effect on Employee Performance with a p-Value of 0.003. 7) Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance with a p-Value of 0.005. As for the indirect hypotheses: 8) Compensation on Employee Performance through the mediation of Work Motivation obtains a p-Value of 0.037. 9) Job Satisfaction on Employee Performance through the mediation of Work Motivation obtains a p-Value of 0.015. 10) Work Culture on Employee Performance through the mediation of Work Motivation obtains a p-Value of 0.050.

Keyword: *Compensation, Job Satisfaction, Work Culture, Work Motivation, Employee Performance*



DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	15
1.1 Latar Belakang Masalah	15
1.2 Identifikasi Masalah	26
1.3 Rumusan Masalah.....	27
1.4 Tujuan Penelitian.....	28
1.5 Manfaat Penelitian	28
1.6 Sistematika Penulisan.....	29
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	31
2.1 Kinerja Karyawan.....	31
2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	31
2.1.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	32
2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	34
2.2 Motivasi Kerja	37
2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	37
2.2.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	39
2.2.3 Indikator Motivasi Kerja	43
2.3 Kompensasi	46
2.3.1 Pengertian Kompensasi	46
2.3.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	48
2.3.3 Indikator Kompensasi	51
2.4 Kepuasan Kerja.....	52
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	52
2.4.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	54
2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	57

2.5	Budaya Kerja	60
2.5.1	Pengertian Budaya Kerja.....	60
2.5.2	Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja	63
2.5.3	Indikator Budaya Kerja	65
2.6	Hubungan Antar Variabel.....	68
2.6.1	Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	68
2.6.2	Hubungan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja	69
2.6.3	Hubungan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja	70
2.6.4	Hubungan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	70
2.6.5	Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	71
2.6.6	Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja	72
2.6.7	Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	72
2.7	Penelitian Terdahulu.....	74
2.8	Kerangka Konseptual	77
2.9	Hipotesis	78
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		79
3.1	Desain Penelitian	79
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	79
3.3	Populasi Dan Sampel.....	79
3.3.1	Populasi	79
3.3.2	Sampel.....	79
3.4	Teknik Pengumpulan Data	80
3.5	Operasionalisasi Variabel.....	81
3.7	Metode Analisis.....	83
3.7.1	Uji Instrumen Penelitian.....	83
3.7.2	Uji Asumsi Klasik	83
3.7.3	Analisis Regresi Dengan Metode Structural Equation Modeling (SEM)	83
3.8	Pengukuran	84
3.8.1	Uji Outer Model	84
3.8.2	Uji Inner Model.....	85
3.8.3	Uji Hipotesis.....	86
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		89
4.1	Pendahuluan.....	89
4.2	Deskripsi Data Karakteristik Responden.....	89
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	89
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	90

4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	92
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	92
4.3	Analisis Statistik Deskriptif.....	93
4.4	Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian.....	95
4.5	Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS).....	102
4.6	Pengujian <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran).....	102
4.6.1.	Convergent Validity.....	102
4.6.2	Uji <i>Discriminant Validity</i>	104
4.6.3	Uji <i>Reliability</i>	106
4.7	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	107
4.7.1	Uji <i>R Square</i>	107
4.7.2	Uji <i>f Square</i>	108
4.8	Uji Hipotesis (<i>Bootstraping</i>).....	108
4.8.1	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	109
4.8.2	Uji Hipotesis Tidak Langsung.....	110
4.9	Pembahasan Hasil Penelitian.....	112
4.9.1	Pengaruh Kompensasi (X1) Terhadap Motivasi Kerja (Y).....	112
4.9.2	Pengaruh Kompensasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Z).....	113
4.9.3	Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Y).....	114
4.9.4	Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Z).....	115
4.9.5	Pengaruh Budaya Kerja (X3) Terhadap Motivasi (Y).....	116
4.9.6	Pengaruh Budaya Kerja (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Z).....	117
4.9.7	Pengaruh Motivasi (Y1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	118
4.9.8	Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui mediasi Motivasi (Y).....	119
4.9.9	Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui mediasi Motivasi (Y)	120
4.9.10	Budaya Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui mediasi Motivasi (Y)	121
BAB V PENUTUP.....		123
5.1	Kesimpulan.....	123
5.2	Saran.....	126
DAFTAR PUSTAKA.....		129
LAMPIRAN 1 UJI REFRENSI TESIS.....		141
LAMPIRAN 2 UJI PLAGIARISME.....		146
LAMPIRAN 3 BUKU BIMBINGAN TESIS.....		149
LAMPIRAN 4 KUISIONER PENELITIAN.....		152

LAMPIRAN 5 TABULASI DATA 155
BIODATA DIRI..... 168



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pencapaian Target Tahunan Bank XYZ	18
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	77
Gambar 4. 1 Uji Hipotesis.....	108



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan Bank XYZ	19
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	74
Tabel 3. 1 Operasional Variabel	82
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	89
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	91
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	92
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	92
Tabel 4. 5 Analisis Statistik Deskriptif.....	93
Tabel 4. 6 Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi	93
Tabel 4. 7 Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	93
Tabel 4. 8 Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Kerja.....	93
Tabel 4. 9 Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	100
Tabel 4. 10 Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	101
Tabel 4. 11 <i>Loading Factor</i>	102
Tabel 4. 12 Nilai <i>Average Variance Extracted</i>	104
Tabel 4. 13 <i>Fornell Larcker Criterion</i>	104
Tabel 4. 14 Nilai Uji <i>Validitas Diskriminan Cross Loading</i>	105
Tabel 4. 15 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	106
Tabel 4. 16 Uji <i>R Square</i>	107
Tabel 4. 17 Uji <i>f Square</i>	108
Tabel 4. 18 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	109
Tabel 4. 19 Uji Hipotesis Tidak Langsung.....	111