

## PENGARUH BUDAYA KERJA, KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DI BANK BSI KCP MOJOKERTO

<sup>1</sup>**Herman** (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto)

E-mail: [herman@stiedarulfalahmojokerto.ac.id](mailto:herman@stiedarulfalahmojokerto.ac.id)

<sup>1</sup>**Dian Mafulla** (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto)

E-mail: [dianmafulla@stiedarulfalahmojokerto.ac.id](mailto:dianmafulla@stiedarulfalahmojokerto.ac.id)

<sup>1</sup>**Dedeh Imam Fatmasari** (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto)

E-mail: [dedehimamfatmasari@stiedarulfalahmojokerto.ac.id](mailto:dedehimamfatmasari@stiedarulfalahmojokerto.ac.id)

---

**Kata Kunci :** budaya kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja

**Keywords :** *work culture, compensation, leadership style and job satisfaction*

*Received : 8 November 2025*

*Revised : 20 November 2025*

*Accepted: 25 November 2025*

©2025 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons](#)

[Attribution 4.0 International](#).



---

### ABSTRAK

Persaingan semakin ketat seiring dengan meningkatnya jumlah lembaga keuangan, khususnya bank, yang beroperasi di Kota Mojokerto. Akibatnya, Bank Syariah Indonesia perlu melengkapi tenaga kerjanya untuk melaksanakan tugas dengan sukses dan efisien. Meningkatkan produktivitas dan efektivitas operasional bank adalah tujuan dari persiapan ini. Perhatian utama penulis adalah "Pengaruh budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja." Untuk mencapai tujuan penelitian, digunakan analisis regresi linier berganda. Informasi dikumpulkan menggunakan kuesioner. Sampel, yang terdiri dari seluruh 45 karyawan Bank BSI KCP Mojokerto, dikumpulkan menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa "terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan," dengan nilai F sebesar 20,350 dan tingkat signifikansi 0,000. Setiap variabel juga secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi kepuasan kerja ketika dianalisis secara terpisah, dengan nilai t sebesar 5,401 dibandingkan dengan nilai kritis 1,679. Di Bank BSI KCP Mojokerto, "variabel budaya kerja merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja" (40,19%). Oleh karena itu, disarankan agar bank menciptakan dan memperkuat budaya organisasi yang mendorong disiplin karyawan. Selain itu, persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan harus berdampak positif pada kinerja mereka, dan gaji harus sesuai dengan jumlah pekerjaan yang mereka selesaikan. Diharapkan tindakan-tindakan ini akan meningkatkan disiplin kerja dan memberikan nilai tambah bagi personel bank, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja di Bank BSI KCP Mojokerto. Parafrasa ini memastikan keunikan dan kejelasan dengan merumuskan kembali terminologi dan struktur sambil mempertahankan pemikiran aslinya. Jika Anda ingin agar lebih disempurnakan atau terstruktur, beri tahu saya..

ISSN-E : 2808-7755 (Online)

<https://jurnal.stiedarulfalahmojokerto.ac.id/index.php/Jurnal-el-Idhara>

## ABSTRACT

*The competition has grown more intense as the number of financial institutions, particularly banks, operating in Mojokerto City has increased. As a result, Bank Syariah Indonesia needs to equip its workforce to carry out duties successfully and efficiently. Increasing the productivity and operational effectiveness of banks is the aim of this preparation. The authors' primary concern is "The influence of work culture, compensation and leadership style on job satisfaction". To accomplish the research goal, multiple linear regression analysis was employed. The information was gathered using a questionnaire. The sample, which comprised all 45 Bank BSI KCP Mojokerto employees, was gathered using the census method. The findings demonstrated that "there was a positive and significant influence of work culture, compensation, and leadership style simultaneously on employee performance," with a F value of 20.350 and a significance level of 0.000. Each variable also significantly and favorably affected work satisfaction when analyzed separately, with t-values of 5.401 as opposed to the crucial value of 1.679. At Bank BSI KCP Mojokerto, the "work culture variable is the dominant variable affecting job satisfaction" (40.19%). It is therefore recommended that the bank create and reinforce an organizational culture that encourages employee discipline. Additionally, employees' perceptions of the leadership style should favorably impact their performance, and pay should be commensurate with the amount of work they accomplish. It is anticipated that these actions will improve work discipline and offer value for bank personnel, which will ultimately improve performance at Bank BSI KCP Mojokerto. This paraphrase ensures uniqueness and clarity by rephrasing the terminology and structure while maintaining the original thoughts. If you would like it to be more polished or structured, let me know.*

## I. PENDAHULUAN

Manusia memiliki peran strategis dalam organisasi. Sumber daya manusia dianggap bukan hanya sebagai bagian dari proses produksi atau pelaksanaan, tetapi juga sangat penting untuk menentukan apakah organisasi dapat berkembang dan maju. Untuk mencapai tujuan organisasi bersama, proses manajemen membutuhkan partisipasi semua anggota organisasi. Untuk menjadi kompetitif secara profesional di masa depan, organisasi juga diharuskan untuk melakukan perubahan dan perbaikan terus-menerus dalam sistem manajemen perbankan. Diharapkan penerapan praktik manajemen akan menghasilkan keuntungan strategis bagi industri perbankan dalam jangka panjang.

Kedisiplinan adalah indikator kualitas manajer atau pimpinan secara keseluruhan. Disiplin menunjukkan kemampuan pegawai untuk mengendalikan diri mereka sendiri dan menunjukkan keteraturan dalam perilaku kerja, yang menunjukkan tingkat kerja tim yang serius dalam organisasi. Karena tindakan disiplin membutuhkan pertimbangan yang matang dan adil, mereka tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Ini terutama berlaku untuk karyawan yang tidak memenuhi persyaratan.

Disiplin adalah salah satu fungsi operasional yang harus diawasi oleh pimpinan. Perusahaan perbankan akan sulit mencapai hasil yang optimal dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi. Kehadiran yang konsisten, kepatuhan terhadap jam kerja, penggunaan pakaian kerja, dan identitas adalah beberapa indikator tingkat kepuasan kerja pegawai.

Setelah merger dari tiga bank Syariah, BSM, BNI Syariah, dan BRI Syariah, bank BSI sekarang berada di urutan keenam di Indonesia. Karena setiap bank

memiliki budaya kerja dan aturan yang berbeda, menyatukan tiga bank tidaklah mudah.

Penggabungan bank syariah adalah langkah konsolidasi penting dalam industri perbankan syariah. Melalui merger ini, diharapkan terbentuk bank syariah dengan modal yang lebih besar dan mampu bersaing dengan bank lain di seluruh negeri. Selain itu, melalui peningkatan skala ekonomi, bank syariah memiliki kesempatan untuk masuk ke kategori BUKU 4 dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap perbankan syariah. Anonim, 2020.

Manajemen dipaksa untuk berubah dan membuat rencana baru, seperti meningkatkan manajemen risiko, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan meningkatkan kemampuan teknologi digital, karena tantangan BSI.

Menurut Sedarmayanti (2016), budaya kerja merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dan dapat digunakan sebagai dasar untuk penilaian. Budaya kerja dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan dan pengambilan keputusan dalam manajemen SDM, serta sebagai landasan sikap untuk melakukan berbagai aktivitas pelayanan.

Sementara Mangkunegara (2015:316) mendefinisikan budaya kerja sebagai sekumpulan asumsi, keyakinan, nilai, dan norma yang dibuat oleh perusahaan yang membantu anggota organisasi mengatasi tantangan dan adaptasi internal dan eksternal. Budaya kerja dianggap sebagai persepsi yang dimiliki setiap anggota organisasi sehingga setiap anggota memiliki nilai, keyakinan, dan perilaku yang selaras dengan organisasi.

Sunyoto (2012) menemukan bahwa jika kompensasi yang diberikan kepada karyawan cukup, bahkan lebih dari apa yang mereka harapkan, itu akan menimbulkan rasa puas, yang mendorong karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Sistem kompensasi yang efektif adalah sistem yang dapat memberikan rasa puas kepada karyawannya, dengan tingkat kepuasan yang meningkat seiring dengan tingkat kompensasi yang lebih tinggi. Ini karena kompensasi yang memadai memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Sebaliknya, jika kompensasi tidak diatur dan dikelola dengan baik, pegawai akan menjadi tidak puas dan dapat menunjukkan reaksi negatif seperti penurunan kinerja, protes, mogok kerja, bahkan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, kompensasi harus terkait langsung dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai, sehingga kontribusi pegawai dapat membantu perusahaan mencapai tujuan.

Karena pimpinan berfungsi sebagai contoh dan panutan bagi bawahannya, keteladanan pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kedisiplinan karyawan, menurut Hasibuan (2010:195). Seorang pemimpin harus menunjukkan contoh dengan sikap dan perilaku yang baik, disiplin, jujur, adil, dan konsisten dalam ucapan dan tindakan. Teori belajar sosial dalam psikologi juga dikaitkan dengan konsep keteladanan, yang menekankan bahwa seorang pemimpin harus mampu menjadi pusat perhatian yang positif agar perilakunya dapat dijadikan rujukan oleh orang lain. Namun, mencapai tingkat keteladanan yang tinggi bukanlah hal yang mudah karena ada perbedaan antara sekadar kepatuhan terhadap seorang pemimpin dan

meneladani karakter pemimpin tersebut. Apabila pemimpin hanya meminta anggotanya untuk mengikuti aturan tanpa membangun loyalitas yang kuat, pola hubungan yang terbentuk menjadi kurang konstruktif dan rentan menciptakan loyalitas yang tidak berkualitas.

Proses migrasi dari tiga bank menjadi satu bank jelas tidak mudah. Dengan demikian, manajemen karyawan akan diubah. Dalam hal budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan di bank BSI, para manajer harus memperbaiki budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan karena tujuan organisasi adalah meningkatkan kapasitas sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kami memutuskan untuk mengajukan tesis dengan judul "Pengaruh Budaya Kerja, Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Bank BSI KCP Mojokerto" karena kami ingin mengetahui bagaimana SDM di bank BSI, yang merupakan hasil merger..

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study) untuk menjawab rumusan masalah yang telah diajukan. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan utamanya adalah memahami secara mendalam dan holistik fenomena pemanfaatan teknologi AI dalam konteks spesifik, yaitu manajemen pemasaran cetak di rumah produksi tenun NTT. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi perspektif, pengalaman, dan makna yang dikonstruksi oleh para pelaku usaha, perajin, dan pelanggan terkait dengan fenomena tersebut (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus sendiri dianggap paling relevan karena memungkinkan investigasi yang intensif terhadap sebuah kasus kontemporer dalam konteks kehidupan nyatanya, di mana "kasus" dalam hal ini adalah upaya implementasi AI pada beberapa rumah produksi tenun yang dipilih (Yin, 2018).

Secara filosofis, penelitian ini berlandaskan pada paradigma konstruktivisme. Paradigma ini beranggapan bahwa realitas sosial tidak bersifat objektif tunggal, melainkan secara aktif dibangun oleh individu melalui pengalaman dan interaksinya (Crotty, 1998). Dalam konteks ini, realitas mengenai "pemasaran yang efektif" atau "peluang dan ancaman AI" akan bervariasi tergantung pada pandangan pemilik rumah produksi, perajin, maupun konsumen. Oleh karena itu, peran peneliti bukan untuk menguji hipotesis secara statistik, melainkan untuk memahami dan menginterpretasikan makna-makna subjektif tersebut guna membangun sebuah pemahaman yang kaya dan mendalam.

Lokasi penelitian akan difokuskan pada beberapa sentra industri tenun di Provinsi Nusa Tenggara Timur, seperti di Kabupaten Sikka, Ende, atau Timor Tengah Selatan, yang dianggap mewakili dinamika industri tenun NTT secara umum. Subjek penelitian dipilih secara purposive atau bertujuan, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu untuk memperoleh informasi yang kaya dan relevan (Sugiyono, 2017). Subjek utama meliputi pemilik atau manajer rumah produksi yang mengambil keputusan strategis, tenaga

pemasaran, perajin, serta pelanggan produk tenun. Penelitian akan fokus pada tiga hingga lima rumah produksi yang memenuhi kriteria: telah melakukan pemasaran cetak dalam dua tahun terakhir, terbuka terhadap inovasi teknologi, dan mewakili berbagai skala usaha dari mikro hingga menengah.

Untuk memperoleh data yang komprehensif, penelitian ini akan menggunakan tiga teknik pengumpulan data yang saling melengkapi, sebuah proses yang dikenal sebagai triangulasi. Teknik pertama adalah wawancara mendalam yang akan dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan panduan wawancara untuk menjaga fokus diskusi pada praktik pemasaran, persepsi tentang AI, serta tantangan dan harapan yang ada. Seluruh wawancara akan direkam dan ditranskripsi. Teknik kedua adalah observasi partisipatif, di mana peneliti akan terlibat langsung di lokasi rumah produksi untuk mengamati proses perencanaan hingga interaksi dengan pelanggan, dengan mencatat semua temuan penting dalam catatan lapangan. Teknik ketiga adalah analisis dokumen, yang meliputi pengkajian materi pemasaran cetak, data penjualan, catatan biaya, konten media sosial, serta dokumen kebijakan pemerintah daerah untuk melengkapi pemahaman konteks.

Data yang telah terkumpul dari transkripsi wawancara, catatan lapangan, dan dokumen akan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik menurut Braun & Clarke (2006). Proses ini dimulai dengan tahap familiarisasi, di mana peneliti membaca berulang kali seluruh data untuk mencerna maknanya. Selanjutnya, peneliti melakukan pembuatan kode awal dengan menandai bagian-bagian data yang relevan. Kode-kode ini kemudian dikelompokkan untuk mencari tema-tema potensial yang mewakili pola makna yang lebih besar. Tema-tema tersebut akan ditinjau kembali untuk memastikan konsistensinya dengan data, sebelum akhirnya didefinisikan dan diberi nama yang jelas. Hasil akhir dari proses ini adalah sebuah laporan naratif yang memaparkan temuan-tema utama, yang diperkaya dengan kutipan langsung dan contoh konkret dari lapangan sebagai bukti.

Untuk memastikan kualitas dan keabsahan hasil penelitian, akan diterapkan beberapa uji keabsahan berdasarkan kriteria Lincoln & Guba (1985). Kredibilitas akan ditingkatkan melalui triangulasi sumber dan metode, serta member checking atau konfirmasi temuan pada subjek penelitian. Transferabilitas atau kemampuan hasil penelitian untuk diterapkan di konteks lain akan dijaga dengan menyajikan deskripsi yang kaya dan mendetail mengenai konteks penelitian. Dependabilitas akan dipastikan melalui pembuatan jejak audit yang mendokumentasikan seluruh langkah penelitian secara sistematis. Terakhir, konfirmabilitas atau objektivitas akan diupayakan melalui reflektivitas, di mana peneliti secara sadar memantau dan mencatat bias pribadi yang mungkin memengaruhi penelitian.

Selama pelaksanaan penelitian, prinsip-prinsip etika akan dipegang teguh. Sebelum pengumpulan data dimulai, peneliti akan memperoleh informed consent atau persetujuan yang berinformasi dari seluruh subjek. Mereka akan diberikan penjelasan lengkap mengenai tujuan, prosedur, risiko, dan manfaat penelitian, serta hak mereka untuk menarik diri kapan saja tanpa adanya konsekuensi. Seluruh identitas subjek akan dirahasiakan dengan menggunakan

nama samaran dalam laporan untuk menjaga kerahasiaan dan anonimitas mereka, sehingga partisipasi mereka terlindungi secara etis.

### **III. TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Budaya Kerja**

##### **Pengertian dan Fungsi Budaya Kerja**

Perilaku, sikap, pandangan, harapan, dan tindakan yang dilakukan setiap hari di tempat kerja dipengaruhi oleh nilai-nilai, kebiasaan, keyakinan, dan cara pandang yang dibangun dalam suatu kelompok. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman utama yang mengarahkan cara setiap individu dan kelompok bekerja dalam suatu organisasi.

Robbins (2003:11) mengatakan bahwa budaya kerja adalah kumpulan nilai dan pemahaman yang dimiliki oleh semua karyawan dalam suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain.

Triguno (2004:1) menyatakan bahwa budaya kerja sudah ada sejak lama. Namun, banyak orang tidak menyadari bahwa nilai dan kebiasaan yang terbentuk dari aktivitas kerja itu sendiri adalah dasar kesuksesan dalam pekerjaan. Nilai-nilai ini berasal dari norma sosial, agama, adat istiadat, dan aturan yang dianut oleh individu dan kelompok. Dari sana, nilai-nilai ini menjadi budaya kerja. Oleh karena itu, setiap fungsi dan proses kerja memiliki nilai-nilai khusus yang membentuk kerangka budaya kerja masing-masing, yang sedang berkembang.

Berbicara tentang budaya kerja berarti berbicara tentang pedoman yang berisi aturan pekerjaan yang diterapkan dalam aktivitas sehari-hari, yang menghasilkan output yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Budaya kerja ini kemudian melekat pada individu secara mekanis dan organik, sehingga nilai dan kebiasaan ini tercermin dalam perilaku sehari-hari.

Budaya kerja didefinisikan sebagai kumpulan pengetahuan yang tertanam dalam diri karyawan yang mengarahkan tindakan dan perilaku mereka, yang memastikan bahwa karyawan tetap berperilaku sesuai dengan nilai dan pedoman yang mereka percayai meskipun tanpa pengawasan langsung.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang membangun keyakinan karyawan berdasarkan nilai-nilai yang diyakini untuk membantu mereka mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Menurut Robbins (2003:520), budaya kerja melakukan sejumlah tugas, termasuk membedakan organisasi dari organisasi lain, memberikan identitas kepada anggota organisasi, memudahkan pemahaman tentang komitmen yang lebih luas daripada kepentingan pribadi, mempertahankan stabilitas sosial sebagai ikatan organisasi, dan berfungsi sebagai pedoman dan kontrol yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Budaya kerja juga menghasilkan standar perilaku yang mengatur toleransi sosial dan memudahkan komunikasi antara pimpinan dan karyawan.

##### **Faktor-Faktor dan Proses Dari Terbentuknya Budaya Kerja**

Pembentukan budaya kerja memerlukan waktu, menurut Robbins (2003:253). Budaya yang sudah dibentuk akan menjadi sangat kuat dan kuat sehingga sulit untuk diubah oleh manajemen organisasi. Visi dan nilai yang dianut oleh pendiri dan pemimpin organisasi, perilaku dan kebiasaan sehari-hari karyawan, dan norma dan kebiasaan yang berkembang di lingkungan kerja adalah beberapa komponen yang dapat mempengaruhi pembentukan budaya kerja.

Kepemimpinan yang baik membentuk dan mempertahankan budaya kerja. Penghargaan dan komunikasi yang efektif juga membantu proses ini. Budaya kerja lebih baik dengan lingkungan kerja yang mendukung dan rasa percaya satu sama lain. Sulit untuk diubah secara cepat karena proses ini berlangsung lama dan menjadi identitas organisasi.

Tiga cara berbeda untuk membangun budaya kerja, menurut Mangkunegara (2005:317). Ini adalah budaya yang muncul secara alami, budaya yang diciptakan sebagai tanggapan terhadap kesulitan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal, dan budaya yang dibangun secara sistematis oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Gomes (2009:53) menyatakan bahwa banyak hal membentuk budaya kerja. Faktor-faktor ini termasuk norma kelompok, nilai-nilai dan tujuan organisasi, kebijakan dan filosofi resmi organisasi, aturan yang harus dipahami oleh karyawan, keterampilan khusus anggota, pola pikir bersama, arti dari interaksi sehari-hari, dan simbol atau karakter organisasi yang tercermin dalam artefak, desain, dan ruang kantor.

Nilai adalah keyakinan abadi yang menganggap sesuatu sebagai penting, bermakna, berharga, dan pantas mendapatkan perhatian. Nilai-nilai sosial yang ditanamkan oleh orang-orang di masyarakat adalah sumber nilai-nilai yang dibangun oleh organisasi. Nilai budaya menjadi fenomena kolektif yang mencerminkan sifat suatu komunitas karena nilai tersebut dibentuk melalui proses sosial, mulai dari lingkungan keluarga, sosial, sekolah, hingga perguruan tinggi.

Untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, sebuah organisasi harus memiliki nilai-nilai inti yang membentuk budayanya. Nilai-nilai ini dapat meningkatkan motivasi anggota organisasi, menjelaskan alasan organisasi mengambil tindakan tertentu, dan membantu membuat keputusan. Nilai inti juga membantu setiap anggota organisasi menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kompensasi

### **Pengertian Kompensasi**

Menurut Kadarisman (2012), kompensasi adalah bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia (HRM). Ini mencakup semua jenis penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka dan tanggung jawab yang dilakukan oleh perusahaan. Untuk menerima kompensasi, karyawan menukar energi dan kontribusinya melalui pekerjaan mereka. Kompensation didefinisikan sebagai seluruh balas jasa yang diberikan

organisasi kepada karyawan atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan (Sedarmayanti, 2016).

Kompensasi mencakup imbalan finansial dan non-finansial, sehingga memiliki makna yang lebih luas daripada hanya gaji atau upah, menurut Samsudin (2010:187). Penghargaan dapat berupa penghargaan langsung dalam bentuk uang atau penghargaan tidak langsung dalam bentuk fasilitas atau penghargaan non-materi. Menurut Panggabean dalam Sutrisno (2015:181), kompensasi adalah berbagai macam penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kerja mereka untuk perusahaan.

#### Tujuan Kompensasi

Dalam sebuah organisasi, pemberian kompensasi harus direncanakan secara menyeluruh agar tujuan kompensasi dapat dicapai sebaik mungkin. Tujuan utama kompensasi mencakup beberapa hal berikut:

1. Menghargai perilaku positif: Penghargaan yang diharapkan untuk perilaku positif dapat mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan organisasi. Kinerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru, dan perilaku produktif lainnya dapat mendapatkan penghargaan ini.
2. Menciptakan sistem kompensasi yang adil dan tepat sehingga semua karyawan merasa diperlakukan dengan sama.
3. Menciptakan sistem kompensasi yang adil dan tepat sehingga semua karyawan merasa diperlakukan dengan sama.
4. Menciptakan sistem kompensasi yang adil dan tepat sehingga semua karyawan merasa diperlakukan dengan sama.
5. Mengendalikan biaya organisasi, karena kompensasi yang cukup dapat menekan biaya rekrutmen akibat rendahnya tingkat keluar masuk karyawan (turnover).
6. Mematuhi regulasi pemerintah dengan menyusun sistem kompensasi yang sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

#### Bentuk-bentuk Kompensasi

Menurut Darsono dan Siswandoko (2011), kompensasi dapat dibagi menjadi beberapa jenis, salah satunya adalah kompensasi finansial langsung yang mencakup gaji, upah, dan bonus. Gaji merupakan imbalan berupa uang yang diberikan atas tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Upah adalah bentuk kompensasi finansial yang diberikan berdasarkan lamanya waktu kerja yang telah dijalani oleh pegawai. Sedangkan bonus adalah pembayaran tambahan yang diberikan sebagai insentif atas pencapaian kinerja individu di luar gaji pokok.

Kompensasi finansial tidak langsung mencakup berbagai bentuk penghargaan seperti fasilitas, asuransi, tunjangan, uang cuti, dan bentuk penghargaan lainnya. Tunjangan adalah jenis kompensasi tambahan yang bisa berupa finansial maupun non-finansial yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, misalnya asuransi kesehatan, pensiun, atau tunjangan hari raya. Sedangkan fasilitas adalah sarana fisik yang



mendukung aktivitas di perusahaan, digunakan dalam pekerjaan sehari-hari, bersifat relatif permanen, dan memberikan manfaat jangka panjang bagi karyawan.

Menurut Panggabean dalam Sutrisno (2015:185), agar kompensasi yang diberikan dapat dianggap adil, ada beberapa langkah yang perlu dilakukan:

1. Melaksanakan survei kompensasi pada perusahaan lain untuk memastikan adanya keadilan dari sisi eksternal organisasi.
2. Menilai bobot pekerjaan melalui proses evaluasi jabatan guna memastikan keadilan di dalam organisasi (keadilan internal).
3. Mengelompokkan pekerjaan sejenis pada tingkat kompensasi yang sama agar tercipta keadilan antar pegawai, serta menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku demi menjamin penghargaan yang layak dan wajar.

### **Gaya Kepemimpinan**

Keteladanan merupakan perilaku yang dianggap baik dan disukai karena sesuai dengan nilai-nilai moral serta kebenaran. Metode keteladanan ini dapat digunakan oleh pemimpin sebagai alat untuk memberi dorongan serta motivasi kepada para karyawan. Menurut Syafi'ie (2010), keteladanan pemimpin berarti "leading by example" atau menjadi model perilaku, yaitu pemimpin yang menampilkan tindakan nyata sesuai dengan standar yang diharapkan sehingga menjadi contoh bagi bawahannya. Dalam hal ini, kepemimpinan berbasis keteladanan adalah pendekatan di mana pemimpin memberikan contoh konkret yang dapat ditiru oleh karyawan, sehingga diharapkan karyawan lebih disiplin dan meningkatkan kinerjanya. Keteladanan juga berfungsi membangun kepercayaan karyawan kepada pemimpin, sehingga mereka merasa yakin untuk mengikuti arahan atau ajakan pemimpin.

Perilaku keteladanan seorang pemimpin tercermin dari tindakan yang menunjukkan apa yang seharusnya dilakukan oleh bawahannya, memberikan contoh perilaku yang tepat, dan turut serta dalam simbol-simbol yang menunjukkan harapan pemimpin terhadap anggota tim. Keteladanan ini dapat diwujudkan dalam bentuk disiplin waktu, ketaatan pada aturan, pelaksanaan prosedur, serta penyelesaian tugas dengan sepenuh hati. Dengan demikian, kepemimpinan dengan keteladanan adalah proses di mana pemimpin berperan sebagai panutan dalam berbagai aspek pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi bersama-sama.

Posisi pemimpin sangat menentukan kesuksesan suatu organisasi. Oleh sebab itu, ada beberapa sikap kepemimpinan yang perlu diterapkan dalam manajemen organisasi, antara lain membangun hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan, memberikan kepercayaan serta mendelegasikan tanggung jawab sesuai kemampuan bawahan, dan memberikan dorongan, motivasi, serta semangat kerja agar bawahan memiliki komitmen tinggi dalam menjalankan tugas mereka.

Pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi bawahannya untuk mencapai hasil terbaik secara bersama. Sikap

kepemimpinan seperti ini sangat penting agar organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam meraih tujuan yang diinginkan.

Menurut Stogdill yang dikutip oleh Sutikno (2014), kepemimpinan merupakan konsep dalam manajemen yang memiliki banyak definisi beragam. Ia menjelaskan bahwa sebanyak orang yang mencoba memberi definisi tentang kepemimpinan, sebanyak itu pula makna yang muncul. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai perspektif, tergantung titik tolak pemikiran masing-masing.

Achmad Sanusi dan Sutikno (2014) menjelaskan beberapa pandangan para ahli mengenai kepemimpinan:

- a. Rauch dan Belhing menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan bersama.
- b. George R. Terry melihatnya sebagai aktivitas mempengaruhi orang lain agar mau bekerja keras dengan kemauan tinggi demi mencapai tujuan kelompok;
- c. Koontz dan Donnell mendefinisikan kepemimpinan sebagai aktivitas memengaruhi orang lain untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama;
- d. Sementara Ordway Tead mengatakan bahwa kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan berperan mengarahkan perilaku anggota supaya bertindak sesuai dengan arahan pemimpin. Seorang pemimpin menjalankan fungsi manajemen dengan memanfaatkan potensi orang lain demi mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, keberhasilan fungsi manajemen sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinannya secara optimum.

Menurut Veitzal dan Deddy (2011), kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh terhadap individu lain, baik dalam maupun luar lingkungan organisasi, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam situasi tertentu. Proses ini kerap melibatkan penggunaan kekuasaan dalam berbagai bentuk seperti ancaman, pemberian penghargaan, otoritas, atau persuasi dengan tujuan memotivasi orang lain untuk melakukan tindakan.

Umam menyampaikan bahwa kepemimpinan dapat ditinjau dari dua perspektif, yaitu struktural dan non-struktural. Dari sisi struktural, kepemimpinan dianggap sebagai proses pemberian motivasi kepada anggota organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai rencana yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi anggota supaya pola pikir dan aktivitasnya tetap terfokus pada tanggung jawab masing-masing. Sedangkan dari sudut pandang non-struktural, kepemimpinan adalah proses memengaruhi pola pikir, perasaan, dan perilaku individu serta mengarahkan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan

bersama. Dengan demikian, kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai proses pemberian arahan, bimbingan, dan motivasi agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai tanggung jawabnya.

Cooley dalam Syafiie (2013) menegaskan bahwa seorang pemimpin adalah pusat dari suatu gerakan sosial karena setiap dinamika sosial pada dasarnya memiliki titik pusat yang berpengaruh kuat.

#### Teori-teori Kepemimpinan

Thoha (2010) menyampaikan bahwa literatur mengenai kepemimpinan pada umumnya membahas inti yang sama, yakni apakah kepemimpinan adalah bawaan lahir atau terbentuk melalui interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Secara umum, teori kepemimpinan terbagi menjadi beberapa kategori:

- a. Teori Sifat, yang menekankan bahwa kualitas kepemimpinan tidak hanya didapat sejak lahir, melainkan dapat berkembang melalui pendidikan, pengalaman, dan proses belajar.
- b. Teori Kelompok, yang menyatakan bahwa keberhasilan kelompok dalam meraih tujuan tergantung pada adanya hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan anggota kelompok.
- c. Teori Situasional, yang mengungkapkan bahwa peran, kemampuan, dan perilaku pemimpin sangat dipengaruhi oleh situasi tertentu yang berimbas pada kinerja dan kepuasan pengikut.
- d. Model Kontinjensi Fiedler, yang menyebut efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan gaya kepemimpinan dengan kondisi situasi yang ada, yang diukur dari hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin.
- e. Teori Path-Goal, yang menghubungkan kepemimpinan dengan motivasi, di mana pemimpin membantu pengikut dalam menemukan cara terbaik mencapai tujuan dan memotivasi mereka.
- f. Pendekatan Social Learning, yang menekankan kepemimpinan bisa dipelajari melalui proses pengamatan dan peniruan perilaku pemimpin lain yang dianggap berhasil.

#### Pengertian Kepuasan Kerja

Kebanyakan orang yang bekerja menginginkan perasaan puas terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Tingkat kepuasan kerja ini akan memengaruhi produktivitas, yang merupakan salah satu sasaran utama organisasi. Karena itu, manajer perlu memahami berbagai faktor yang mampu membangun rasa puas pada diri pegawai. Di tempat kerja, pegawai berhubungan dengan rekan dan atasan, mematuhi aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi tuntutan kinerja, dan harus menyesuaikan diri dengan kondisi kerja yang tidak selalu ideal. Dengan demikian, ketika membahas sikap pegawai, pembahasan tersebut kerap dikaitkan dengan konsep kepuasan kerja, karena kepuasan kerja lebih merefleksikan sikap daripada perilaku.

Menurut Wibowo (2012), kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, yang timbul dari evaluasi terhadap ciri-ciri pekerjaan tersebut. Secara lebih rinci, Wibowo (2012)

menggambarkan kepuasan kerja sebagai rasa senang yang muncul akibat penilaian pribadi terhadap berbagai elemen pekerjaan yang dijalani. Kepuasan ini menjadi faktor kunci dalam studi perilaku organisasi karena erat kaitannya dengan kinerja serta motivasi karyawan, di mana tingkat kepuasan tinggi mampu meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Wibowo juga menambahkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan selisih antara imbalan yang diterima karyawan dengan ekspektasi mereka mengenai apa yang seharusnya diperoleh.

Dari berbagai pandangan tersebut, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya. Sementara karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung bersikap negatif saat menjalankan tugasnya, karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya biasanya menunjukkan sikap positif terhadap tugasnya.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan yang muncul pada pegawai setelah mereka melaksanakan pekerjaan. Jika pegawai merasa puas, biasanya mereka akan merasa nyaman dan memilih untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Untuk memahami kepuasan kerja, penting untuk mengenali faktor-faktor yang memengaruhinya. Menurut Sutrisno (2009), ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Psikologis, meliputi kondisi mental karyawan seperti ketertarikan pada pekerjaan, rasa nyaman saat bekerja, sikap terhadap tanggung jawab, serta bakat dan kemampuan yang dipunyai.
2. Faktor Fisik, yang mencakup situasi fisik pekerjaan seperti jenis tugas, penjadwalan kerja dan istirahat, sarana dan alat kerja, suhu, cahaya, dan aliran udara, serta kondisi kesehatan dan usia karyawan.
3. Faktor Sosial, yang mencakup hubungan dan interaksi antar karyawan satu sama lain serta antara karyawan dan atasan mereka di tempat kerja.
4. Faktor Finansial, yang menyangkut elemen keuangan dan perlindungan bagi karyawan, seperti mekanisme pembayaran gaji, jumlah upah, asuransi sosial, tambahan tunjangan, fasilitas dari perusahaan, serta peluang kenaikan jabatan.

Menurut Nursalam (2014), ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, meliputi:

1. Motivasi

Motivasi menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja. Kebutuhan untuk meraih prestasi menjadi pemicu munculnya motivasi pada karyawan. Individu cenderung memilih pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Motivasi bisa menjadi hambatan jika potensi dan kemampuan karyawan tidak diberdayakan atau tidak dimanfaatkan dalam tugas sehari-hari. Motivasi akan meningkat ketika karyawan mendapat kesempatan untuk bereksperimen, berkreasi, serta menerima umpan balik atas hasil pekerjaannya.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kepuasan karyawan. Lingkungan ini mencakup komunikasi antar karyawan, peluang pengembangan diri, kebijakan organisasi, sistem pengupahan, serta kondisi kerja yang mendukung kenyamanan.

### 3. Peran Manajer

Manajer mampu memengaruhi baik faktor motivasi maupun lingkungan kerja. Secara keseluruhan, peran manajer dinilai dari kemampuannya memotivasi, membimbing, memberi perhatian, dan memperlakukan karyawan dengan baik sehingga kebutuhan fisik serta psikologis mereka terpenuhi. Jika peran manajer dilaksanakan secara efektif, tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Konsekuensi Ketidakpuasan Kerja: Ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka atau ketika mereka tidak menyukainya. Ini adalah kerangka teoritis yang sangat membantu dalam memahami konsekuensi ketidakpuasan kerja.

Ketidakpuasan kerja pada karyawan membawa konsekuensi tertentu, begitu pula kepuasan kerja menghasilkan dampak yang berbeda. Ada kerangka teoritis yang sangat berguna untuk menganalisis akibat dari ketidakpuasan tersebut.

Ketidakpuasan karyawan bisa diwujudkan melalui berbagai bentuk. Contohnya, karyawan mungkin memilih resign, mengeluhkan kondisi kerja, melanggar aturan, mencuri aset perusahaan, atau menghindari sebagian kewajiban tugas mereka.

Konsekuensi ketidakpuasan kerja dapat muncul dalam beragam bentuk sikap dan perilaku pegawai. Robbins (2008:111-112) menyatakan bahwa reaksi tersebut bisa bersifat aktif maupun pasif, serta konstruktif ataupun destruktif. Secara garis besar, respons terhadap ketidakpuasan kerja dapat dikelompokkan ke dalam empat bentuk utama. Keempat bentuk ini menggambarkan bagaimana pegawai mengekspresikan rasa tidak puas mereka terhadap situasi kerja yang dialami.

#### 1. Keluar (Exit)

Perilaku ini ditandai dengan meninggalkan organisasi, misalnya mencari peluang kerja di tempat lain atau mengajukan resign secara resmi.

#### 2. Aspirasi (Voice)

Upaya aktif untuk memperbaiki situasi organisasi melalui pemberian masukan, diskusi solusi dengan atasan, atau berpartisipasi dalam kegiatan serikat buruh.

#### 3. Kesetiaan (Loyalty)

Respons pasif tapi positif, di mana karyawan menunggu perbaikan kondisi sambil tetap mendukung organisasi saat menghadapi kritik eksternal, dengan keyakinan bahwa manajemen akan bertindak bijak.

#### 4. Pengabaian (Neglect)

Sikap pasif yang membiarkan kondisi organisasi memburuk, seperti sering absen, terlambat datang, mengurangi effort kerja, atau sering melakukan kesalahan. Perilaku keluar dan pengabaian melibatkan aspek-aspek seperti kinerja-produktivitas serta tingkat perputaran karyawan.

Menurut Wibowo (2012), kepuasan kerja menghasilkan sejumlah dampak yang terlihat dari perilaku karyawan, di antaranya:

Menurut Wibowo (2012), kepuasan kerja memiliki beberapa konsekuensi yang dapat terlihat dalam hasil perilaku pegawai, antara lain:

a. Produktivitas

Ada pandangan bahwa produktivitas bisa ditingkatkan lewat peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bisa jadi hasil dari produktivitas tinggi, atau sebaliknya, di mana kinerja baik meningkatkan kepuasan selama karyawan merasa imbalan atau kompensasi yang diterima adil dan sepadan dengan usaha mereka. Dengan begitu, performa kerja karyawan mencerminkan tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya.

b. Ketidakhadiran (Absenteeism)

Hubungan antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran bersifat terbalik. Semakin puas karyawan dengan pekerjaannya, semakin kecil kemungkinan mereka absen. Meski begitu, absensi masih bisa terjadi di beberapa organisasi walaupun kepuasan tinggi, terutama jika kebijakan cuti fleksibel tanpa sanksi tegas.

c. Keluarnya Karyawan (Turnover)

Perputaran karyawan atau turnover menimbulkan kerugian ekonomi signifikan bagi organisasi. Turnover sering kali disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, sehingga karyawan memutuskan hengkang dan mencari peluang kerja baru di tempat lain. Menurut Ni Luh Eka dkk (2014), organisasi dapat menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pertama, penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi, bakat, dan keahlian mereka sehingga mereka bisa bekerja secara maksimal dan merasa cocok dengan peran tersebut. Kedua, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan, keamanan, dan produktivitas karyawan. Ketiga, membangun hubungan interpersonal yang harmonis antar karyawan, karena relasi positif ini menciptakan rasa kebersamaan, kenyamanan emosional, mengurangi konflik, serta pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

#### **IV. METODE PENELITIAN**

##### **Identifikasi Variabel**

Menurut Saifuddin (2015), identifikasi variabel adalah tahap menetapkan variabel utama dalam penelitian beserta fungsi masing-masingnya. Langkah ini dilakukan agar peneliti bisa mengklasifikasikan dengan jelas mana variabel bebas (independent variable), variabel terikat (dependent variable), variabel kontrol, serta variabel moderator. Identifikasi yang akurat membuat proses pembuatan instrumen, pengolahan data, hingga penarikan kesimpulan menjadi lebih terstruktur dan fokus. Berdasarkan rumusan masalah penelitian, variabel-variabel yang akan dianalisis adalah sebagai berikut :

### **Variabel Independen (X)**

Variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab terjadinya perubahan maupun kemunculan variabel terikat (dependen) (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Budaya Kerja (X1)
2. Kompensasi (X2)
3. Gaya Kepemimpinan (X3)

### **Variabel Dependen (Y)**

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen, Sugiono (2011). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kepuasan Kerja (Y).

### **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel merupakan proses menyatakan suatu variabel secara operasional, yaitu melalui karakteristik yang dapat diamati, diukur, dan diuji secara empiris, sehingga peneliti mampu melakukan pengamatan atau pengukuran yang teliti terhadap objek atau fenomena yang diteliti (Alimul Hidayat, 2007). Dalam penelitian ini, definisi operasional dapat diuraikan dalam tabel berikut :

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **Populasi Dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2015:135), populasi merujuk pada kumpulan objek atau subjek yang memiliki sifat dan karakteristik khusus yang ditentukan peneliti untuk dipelajari, sehingga dapat digeneralisasi dan ditarik kesimpulannya. Orang-orang yang diteliti dalam penelitian ini adalah semua karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Mojokerto.

Namun, sampel ini hanyalah sebagian kecil dari populasi yang diteliti, menurut Arikunto (2010:134-185). Dengan mempertimbangkan pemahaman ini, sampel dapat dianggap sebagai bagian dari populasi yang mewakili karakteristik populasi yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, semua karyawan Bank BSI KCP Mojokerto, sebanyak 45 orang, diambil sebagai sampel. Ini karena populasi penelitian kurang dari 100, tetapi populasi lebih dari 100 dapat mengambil sampel 10% hingga 15% atau 20% hingga 25% atau lebih. Oleh karena itu, semua karyawan yang terlibat dalam penelitian ini diambil sebagai sampel. Penelitian ini melakukan sampling secara keseluruhan.

Peneliti telah menetapkan fenomena sosial ini sebagai variabel penelitian, dan skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok orang terhadap fenomena sosial. Dalam penelitian ini, item-item pernyataan instrumen disusun menggunakan skala ini, yang menghasilkan lima kategori jawaban:

Kategori	Skor
----------	------

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Skala Likert dipilih karena memiliki banyak kelebihan, seperti bahwa ia relatif mudah untuk membuat item pernyataan, relatif mudah untuk memberikan skor, mudah untuk mengolah data secara kuantitatif, dan sangat akurat untuk mengukur intensitas sikap individu.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penulis penelitian ini mengumpulkan informasi melalui metode berikut:

a. Observasi

Pengamatan langsung objek yang diteliti digunakan untuk mengumpulkan data. Di sini, peneliti akan melihat struktur organisasi, jumlah tenaga kerja, sumber daya manusia, budaya kerja, dan sistem kompensasi yang diterapkan di Bank BSI KCP Mojokerto.

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan tanya jawab secara langsung dengan orang-orang yang relevan untuk mendapatkan informasi yang valid dan faktual. Dalam penelitian ini, manajemen Bank BSI KCP Mojokerto diwawancarai untuk mendapatkan informasi tentang sejarah perusahaan, profil organisasi, dan perkembangan operasional bank.

c. Kuesioner

Teknik pengumpulan data menggunakan angket untuk mengumpulkan data tentang tanggapan responden terhadap pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian: budaya kerja, kompensasi, dan keteladanan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan penilaian responden terhadap masing-masing indikator variabel penelitian.

d. Dokumentasi

Dokumentasi dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang menggunakan catatan, arsip, dokumen perusahaan, profil organisasi, laporan, dan data pendukung lainnya yang tersedia di Bank BSI KCP Mojokerto. Tujuan dokumentasi ini adalah untuk mendapatkan data faktual yang dapat mendukung dan melengkapi data awal yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara.

## **V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**



**Tabel 5.1 Data Jumlah Pegawai Bank BSI KCP Mojokerto**

No.	Organisasi	Jumlah (Orang)
1.	Kepala Cabang	5
2.	Wakil Kepala Cabang	5
3.	Teller	5
4.	Customer Service	5
5.	Marketing	15
5.	Lain-Lain	10
<b>Jumlah</b>		<b>45</b>

**Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi (orang)	Prosentase
18 tahun – 25 tahun	15	22,2 %
26 tahun – 30 tahun	5	11.1 %
31 tahun – 40 tahun	20	33,3 %
> 40 tahun	5	11,1
<b>Jumlah</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil Data Penelitian Diolah

**Tabel 5.5 Uji Validitas Variabel Budaya Kerja**

Konsep	Item Pertanyaan	R	Keterangan
Budaya Kerja (X1)	nomor 1	0.441	valid
	nomor 2	0.685	valid
	nomor 3	0.809	valid
	nomor 4	0.527	valid
	nomor 5	0.535	valid
	nomor 6	0.878	valid
	nomor 7	0.764	valid
	nomor 8	0.685	valid

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

Tabel 5.6 Uji Validitas Variabel Kompensasi

Konsep	Item Pertanyaan	R	Keterangan
Kompensasi (X2)	nomor 1	0.809	valid
	nomor 2	0.993	valid
	nomor 3	0.815	valid
	nomor 4	0.940	valid
	nomor 5	0.993	valid
	nomor 6	0.926	valid
	nomor 7	0.729	valid
	nomor 8	0.389	valid

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

Tabel 5.7 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Konsep	Item Pertanyaan	R	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X3)	nomor 1	0.878	valid
	nomor 2	0.717	valid
	nomor 3	0.828	valid
	nomor 4	0.918	valid
	nomor 5	0.908	valid
	nomor 6	0.908	valid
	nomor 7	0.631	valid
	nomor 8	0.808	valid

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

Tabel 5.8 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Konsep	Item Pertanyaan	R	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	nomor 1	0.625	valid
	nomor 2	0.561	valid
	nomor 3	0.645	valid
	nomor 4	0.421	valid
	nomor 5	0.421	valid

	nomor 6	0.421	valid
	nomor 7	0.696	valid
	nomor 8	0.653	valid

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

**Tabel 5.9 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

No	Konsep	Koefisien Alpha	Keterangan
1	Budaya Kerja	0.818	Reliabel
2	Kompensasi	0.935	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan	0.923	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0.631	Reliabel

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

**Tabel 5.10 Pengujian Kolmogorov Smirnov  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test  
Unstandardized Predicted Value**

N		45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	37,2222222
	Std. Deviation	1,63152123
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,084
	Negative	-,102
Test Statistic		,102
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

**Tabel 5.11 Hasil Pengujian Multikolineritas**

No	Variabel independen	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Kerja	0.711	1.407
2	Kompensasi	0.948	1.055
3	Gaya Kepemimpinan	0.738	1.355

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Konsep	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std Error	Beta		
(Constant)	-21,791	7.770		-2.805	0.008
Budaya Kerja	0.458	0.085	0.634	5.401	0.000
Kompensasi	0.552	0.142	0.369	3.891	0.000
Gaya Kepemimpinan	0.654	0.120	0.629	5.458	0.000

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

**Tabel 5.18 ANOVA**

Model		Sum of squares	Df	Mean square	F	sig
1	Regression	117.122	3	39.041	20.350	0.000
	Residual	78.656	41	1.918		

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

**Tabel 5.19 Hasil Analisis Regresi Berganda**

Konsep	T	sig	r	r <sup>2</sup>
Budaya Kerja	5.401	0.000	0.634	0.4019
Kompensasi	3.891	0.000	0.396	0.1568
Gaya Kepemimpinan	5.458	0.000	0.629	0.3956

Sumber : Hasil Data Penelitian Diolah

Studi yang dilakukan di Bank BSI KCP Mojokerto menunjukkan bahwa budaya kerja yang dibentuk, kompensasi yang diberikan perusahaan, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan semuanya berfungsi dengan baik. Ini ditunjukkan oleh jawaban rata-rata dari responden yang termasuk dalam kategori yang setuju. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan tingkat kompensasi sangat memengaruhi kepuasan karyawan.

Oleh karena itu, Bank BSI KCP Mojokerto harus terus mempertahankan dan mengembangkan budaya kerja yang telah dibangun sebelumnya untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan di masa depan. Perusahaan juga harus memastikan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan tetap proporsional dan sesuai dengan ekspektasi karyawan, karena karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka saat ini.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank BSI KCP Mojokerto. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai metode analisis data, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pegawai di Bank BSI KCP Mojokerto akan meningkat seiring dengan peningkatan budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Nilai  $F_{hitung}$  20,350 dengan probabilitas 0,000 lebih besar daripada nilai  $F_{tabel}$  (0,05), yaitu 2,58.

Penelitian yang dilakukan di Bank BSI KCP Mojokerto menunjukkan bahwa meningkatkan kepuasan kerja karyawan memerlukan pengembangan budaya kerja, kompensasi yang tepat, dan gaya kepemimpinan yang baik. Dengan demikian, kepala Bank BSI KCP Mojokerto harus menekankan betapa pentingnya mengembangkan budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan secara menyeluruh.

Hasil uji menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja adalah faktor penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan di Bank BSI KCP Mojokerto. Hasilnya secara parsial dapat diuraikan sebagai berikut:

Hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan pada pegawai Bank BSI KCP Mojokerto menunjukkan bahwa budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara keseluruhan maupun parsial. Selain itu, budaya kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan masing-masing berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai, seperti yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$ .

Ada bukti bahwa budaya kerja yang kuat dapat memengaruhi seberapa baik suatu organisasi bekerja. Hasil penelitian Kotter dan Heskett dalam Masana (2012:109) terhadap 207 perusahaan membuktikan hal ini:

1. Kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang dipengaruhi oleh budaya kerjanya.

2. Budaya kerja dapat menjadi faktor yang semakin penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan di masa mendatang.
3. Ada banyak budaya kerja yang dapat menghambat kinerja keuangan dalam jangka panjang, bahkan di perusahaan yang memiliki karyawan yang cerdas dan rasional.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berikut ini adalah beberapa kesimpulan dari analisis dan diskusi yang dilakukan:

1. Dalam pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini "Diduga variabel budaya kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Bank BSI KCP Mojokerto. Tujuan mencapai penelitian ini dalam menganalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, hasilnya dapat dilihat dengan menunjukkan dari hasil nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 20.350 dengan probabilitas 0,000. Apabila dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  (0,05) yaitu sebesar 2.58 maka nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$ . Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
2. Dalam pengujian hipotesis kedua penelitian ini "Diduga variabel budaya kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Bank BSI KCP Mojokerto. Tujuan mencapai penelitian ini dalam menganalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Untuk uji hipotesis kedua, untuk variabel budaya kerja ini dapat ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  ( $5.401 > 1.679$ ). Hasil tersebut didukung dengan nilai signifikan dan kuat yang berada pada taraf ( $0,000 < 0,05$ ). Besarnya pengaruh budaya kerja dengan kepuasan kerja ditunjukkan dengan nilai  $r^2$  sebesar 0.4019 atau 40.19 %. Untuk variabel kompensasi, Hal ini dapat ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  variabel kompensasi lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  ( $3.891 > 1.679$ ). Hasil tersebut didukung dengan nilai signifikan dan kuat yang berada pada taraf ( $0,000 < 0,05$ ). Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja ditunjukkan dengan nilai  $r^2$  sebesar 0.3956 atau 39.56 %. Untuk variabel gaya kepemimpinan, Hal ini dapat ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  variabel gaya kepemimpinan lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  ( $5.458 > 1.679$ ). Hasil tersebut didukung dengan nilai signifikan dan kuat yang berada pada taraf ( $0,000 < 0,05$ ). Besarnya pengaruh orientasi hasil dengan kepuasan kerja ditunjukkan dengan nilai  $r^2$  sebesar 0.3956 atau 39.56 %. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
3. Dalam pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini "Diduga variabel budaya kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja di Bank BSI KCP Mojokerto. Dari hasil penelitian di Bank BSI KCP Mojokerto

dapat di lihat besarnya nilai  $r^2$  variabel budaya kerja sebesar 0.4019 berarti terdapat pengaruh variabel budaya kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 40.19 % di karenakan nilai  $r^2$  variabel budaya kerja terbesar, berarti variabel budaya kerja berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja yaitu 40.19 % dengan demikian hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

### Saran

Sesuai dengan analisa dan pembahasan yang telah dilakukan ada beberapa saran-saran yang dapat penulis berikan antara lain sebagai berikut :

1. Di Bank BSI KCP Mojokerto, budaya kerja yang ditunjukkan oleh disiplin, keterbukaan, saling menghargai, dan kerja sama tim sangat baik, yang mendorong peningkatan kedisiplinan pegawai. Selain itu, perusahaan harus terus mengembangkan budaya kerja yang telah ada, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berinteraksi, berpendapat, dan menyampaikan masalah secara tim, dan tetap memperhatikan aspek kesejahteraan melalui pemberian gaji dan kompensasi yang sudah dinilai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
2. Untuk meningkatkan budaya kerja yang berorientasi tim, perlu ditingkatkan faktor-faktor seperti disiplin, keterbukaan, penghargaan, kerja sama, dan kompensasi, seperti gaji, bonus/insentif, tunjangan transportasi, dan kesehatan, serta gaya kepemimpinan yang jujur, adil, baik, dan disiplin.
3. Disarankan agar Bank BSI KCP Mojokerto terus meningkatkan layanan kepada pelanggan karena pelayanan merupakan bagian penting dari budaya kerja untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kepuasan karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2020: Ketahanan dan Daya Saing Keuangan Syariah di Masa Pandemi, diterbitkan di Jakarta oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2020.
- Sedarmayanti. (2016). Reformasi Birokrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Edisi Revisi. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sunyoto (2012), Perilaku dalam Organisasi, Yogyakarta: CV, Andi Offset.
- Robbins, S. P. (2003), Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversial Aplikasi, Edisi 8. Trans Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: PT Preindo.
- Robbins, SP; Judge, 2007. Perilaku Organisasi. Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, SP, dan Judge, 2008, Perilaku Organisasi Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas.

- Anwar Prabu Mangkunegara menerbitkan buku berjudul Manajemen SDM Perusahaan pada tahun 2005 di Bandung oleh PT Refika Aditama.
- Pada tahun 2012, Kadarisman, Dr. M. menulis tentang Manajemen Kompensasi. Rajawali Pers (Grup Raja Grafindo).
- Sukrisno, Edy. 2009. Manajemen SDM. Cetakan pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Fathoni, H. Abdurrahmat. 2006. Organisasi dan Manajemen SDM. Jakarta: PT. Rineka Putra.
- Hasibuan, Melayu S.P., Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2010). Manajemen SDM. Edisi Revisi. Jakarta: Gunung Alex.
- Handoko, T.H. (2014). Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPFE.
- Syafi'ie (2010) meneliti disipin kerja pascasarjana di "Universitas Syiah Kuala" tentang bagaimana keteladanan pimpinan dan penerapan peraturan berdampak pada kinerja pegawai.
- Sugiyono, 2015. Metode Penelitian dan Pengembangan Penelitian dan Pengembangan. Bandung: Alfabeta.
- Sukarna, tahun 1992. Teori dan Praktik Manajemen, Bandung: Mandar Maju
- Sugiyono, 2011. Metode Penelitian Pendidikan, diterbitkan oleh Alfabeta di Bandung.
- Sugiyono menerbitkan buku berjudul Metode Penelitian dan Pengembangan Penelitian dan Pengembangan di Bandung: Alfabeta.
- Buku "Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik" ditulis oleh Arikunto di Jakarta oleh PT. Rineka Cipta pada tahun 2010.
- Azwar Saifuddin, Dr., MA. 2015. Metode Penelitian. Cetakan Kelima belas. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Darsono dan Tjatjuk (2011) menerbitkan buku berjudul Manajemen SDM Abad 21 di Nusantara Consulting, Jakarta.
- Manajemen Kinerja, Prof. Dr. Wibowo, 2012, Jakarta: Raja Grafindo Persada.