

# KOMPENSASI DAN KEDISIPLINAN SEBAGAI FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK

Lita Dwipasari

Program D-III Keuangan dan Perbankan Universitas Merdeka Malang  
Jl. Terusan Raya Dieng No.57 Malang 65146

**Abstract :** *This research was aimed to know the compensation effect and working discipline as the factor that influenced to job performance and satisfaction. Research population was officers of Jatim bank of Malang by using Judgment sampling method. The respondents were 48 people. The data was analyzed by using Path analyze. The result of this research was that compensation given by Jatim Bank of Malang influenced officers' job satisfaction indirectly. While the effect of compensation toward officers' job performance could not be proved. This matter showed officers' job performance was not influenced by the compensation given by the bank. However, it was influenced by the discipline factor of the officers and it was proved empirically in this research.*

**Keywords:** *Compensation, work discipline, job performance and satisfaction*

Dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan beroperasi dengan memanfaatkan semua sumberdaya yang dimiliki baik berupa sumberdaya finansial, sumberdaya manusia, kemampuan teknologi dan sistem. Sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber untuk meraih keunggulan kompetitif bila perusahaan mampu menciptakan nilai yang tidak dimiliki atau sulit ditiru oleh perusahaan lain. Sumberdaya manusia adalah merupakan satu komponen dari suatu organisasi yang dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif dalam organisasi. Lebih lanjut salah satu fungsi strategis, yang memegang peranan penting dalam dunia perbankan adalah

sumber daya manusianya. Lebih jauh Siamat (2001) menyebutkan bahwa bank adalah salah satu bentuk usaha penyedia jasa di bidang keuangan yang sebaiknya selalu mengutamakan kepuasan nasabah untuk menciptakan loyalitas dengan memberikan pelayanan yang terbaik melalui jaringan yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya yang profesional. Mengingat peran sumberdaya manusia yang cukup dominan tersebut terhadap keberhasilan bank, maka kualitas karyawan dan kinerja mereka harus terus ditingkatkan.

Ketidakmampuan manajemen bank dalam mengelola Sumber daya manusia dengan baik akan mengakibatkan tingkat resiko operasional yang berbahaya. Investasi pada sumberdaya manusia memang tidak dapat diukur keuntungannya dalam rupiah tetapi akan dapat diamati dan dirasakan keberadaannya.

---

Korespondensi dengan Penulis:

**Lita Dwipasari:** Telp. +62 341 568 395 Ext.544,

Fax. +62 341 580 558

E-mail: [jurkubank@yahoo.com](mailto:jurkubank@yahoo.com)

Berbagai stimulasi diprogram oleh bank untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang salah satunya adalah program kompensasi. Gaji yang baik, bonus yang adil dan jenjang karier, fasilitas kemudahan lainnya diberikan sebagai *multiplier* efek terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Barkema, *et al.* (1998) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan salah satu untuk menjelaskan keberhasilan sebuah program kompensasi. Lebih lanjut Kreitner (2003) menyebutkan bahwa kinerja yang tinggi mengarah pada kepuasan kerja.

Sementara itu sistem penggajian dengan *merit system* dan *promotional system* untuk mendorong kinerja telah diberlakukan hampir semua bank di Indonesia termasuk Bank Jatim. Kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut akan menghasilkan kompensasi yang berbeda dibandingkan dengan karyawan yang lainnya, sehingga memunculkan kepuasan bagi karyawan. Selanjutnya, karyawan yang telah puas tersebut akan terus meningkatkan kinerjanya. Penelitian dari Moore dalam Kreitner (2003) menemukan korelasi yang positif antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja untuk data yang dikumpulkan dari 298 sekolah. Beberapa orang seperti Herzberg berpendapat bahwa kepuasan akan mengarah pada prestasi yang lebih tinggi sementara beberapa orang mengatakan kinerja yang tinggi mengarah pada kepuasan .

Sementara itu menurut Winardi (2004) penggunaan manusia secara tertib dan disiplin masih merupakan kunci kearah kinerja perusahaan. Keberhasilan karyawan mengembangkan kewajibannya sangat tergantung pada kesetiaan dan kemampuan untuk berkorban dan bekerja dengan menjauhkan diri dari kepentingan diri dan golongan. Untuk itu perlu dimiliki disiplin yang tinggi dan mental yang gigih guna dapat bekerja secara efektif sebagaimana tuntutan perusahaan. Walaupun kebanyakan orang memahami pengertian disiplin semata-mata adalah karyawan

datang dan pulang tepat waktu, tetapi itu hanyalah sebagian dari tindakan memenuhi ketentuan perusahaan tersebut. Melaksanakan kedisiplinan bukan bererati perusahaan memberikan sistem hukuman pada karyawan melainkan membuat sesuatu dengan tujuan pembentukan tingkah laku orang tersebut. *Follow up* dari perilaku disiplin adalah kinerja yang tinggi baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang (Siswanto,2001).

Moekijat (1994) menyatakan bahwa ada hubungan yang erat antara moril dan semangat kerja yang tinggi dengan disiplin. Apabila karyawan-karyawan sangat bahagia dalam melakukan pekerjaannya maka pada umumnya mereka mempunyai disiplin yang tinggi. Kondisi pekerjaan yang sangat birokratis dan prosedural dimiliki oleh setiap bidang usaha yang disebut Perbankan. Sementara itu Bank Jatim adalah salah satu bank pembangunan daerah milik pemerintah yang berbentuk bank devisa (surat Keputusan Bank Indonesia No.23/28/Kep/Dir tgl 2 Agustus 1980) yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah pusat dan daerah. Dengan tipe pekerjaan yang demikian dan kondisi Bank yang menuntut kemampuan persaingan yang lebih tinggi maka penelitian ini dilakukan. Sehingga pada akhirnya dapat diketahui bagaimana variabel kompensasi bekerja dalam suatu sistem di Bank Jatim dan pengaruhnya terhadap variabel kinerja dan kepuasan kerja yang keduanya penting diketahui untuk sukses pencapaian visi dan misi Bank Jatim.

---

## KOMPENSASI

---

Kompensasi menurut Davis (2001) adalah apa yang seorang karyawan terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Hal ini diperjelas oleh Simamora (2004) yang mendefinisikan kompensasi sebagai kembalikan-kembalikan finansial

dan jasa-jasa tanpa wujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian, kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka pada perusahaan. Mendesain sistem kompensasi menuntut pengetahuan dari masalah-masalah strategis yang dihadapi perusahaan. Pada perusahaan yang berkembang cepat seharusnya memiliki sistem kompensasi yang bervariasi yang memberikan imbalan terhadap kinerja dan perkembangan yang terjadi dibandingkan dengan perusahaan yang lebih statis yang memiliki gaji pasti, partisipasi terbatas dalam bonus-bonus dan bentuk lainnya yang secara jelas terfokus secara internal.

Kompensasi dapat berbentuk intrinsik atau ekstrinsik. Imbalan intrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk menyelesaikan suatu proyek atau berhasil memenuhi tujuan kinerja atau efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi. Imbalan ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non moneter, dengan jenis kompensasi bersifat langsung dan tidak langsung. Menurut Ivancevich dan Matesson (1999) ada lima hal yang menentukan apakah individu dipuaskan oleh kompensasi. (a) Kepuasan terhadap kompensasi merupakan suatu fungsi dari seberapa besar kompensasi diterima dan seberapa besar kompensasi dipersepsikan individu akan diterima. (b) Perasaan kepuasan individu akan dipengaruhi oleh perbandingan berbagai penghargaan intrinsik dan kompensasi yang ia terima dan diterima orang lain. (c) Kepuasan dipengaruhi oleh bagaimana seseorang dipuaskan oleh penghargaan intrinsik. (d) Kompensasi bagi setiap orang berbeda dan perbedaan tersebut terletak pada seberapa penting perbedaan kompensasi bagi mereka. (e) Beberapa kompensasi memberikan kepuasan pada karyawan karena mereka memperoleh kompensasi terbesar (dengan membandingkan kompensasi yang mereka terima dan yang diterima orang lain).

---

## KINERJA KARYAWAN

---

Terminologi kinerja karyawan berasal dari terjemahan bahasa Inggris *Performance*, yang menurut Vroom dalam As'ad (2000) berarti sejauhmana keberhasilan seseorang didalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Terdapat hubungan erat antar kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Semakin tinggi kinerja perorangan maka akan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi dari organisasinya.

Para pemimpin organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antar satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada dalam pengawasannya. Menurut Gibson (2001) perbedaan kinerja tersebut dipengaruhi oleh 3 yaitu individu (kemampuan dan ketrampilan, latar belakang keluarga, demografis), organisasional (kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan) dan psikologis (persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi)

Sedangkan menurut Tiffin dan McCormick (1998) ada 2 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: (a) faktor individu meliputi sikap, kepribadian, minat dan motivasi, jenis kelamin dan pendidikan serta factor individual lainnya. (b) Faktor situasional seperti fisik pekerjaan (meliputi metode kerja, perlengkapan kerja, penataan ruang dan fasilitas bekerja) serta faktor sosial dan organisasi (meliputi peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan, sistem upah dan lingkungan sosial).

Agar kinerja yang dihasilkan dapat terukur dengan baik, maka standar kinerja harus dirancang terlebih dahulu oleh perusahaan. Standar kinerja ini akan merupakan dasar pengukuran kinerja bagi karyawan dan merupakan konsep dasar pemberian kompensasi termasuk promosi bagi mereka. Lebih lanjut Alewine (1998) menyatakan bahwa standar kinerja didalam perusahaan harus menekankan

---

**KEPUASAN KERJA**

---

Kepuasan kerja merupakan konsep yang banyak didiskusikan dan diteliti. Hal ini dapat dipahami, mengingat dalam hubungannya dengan kehidupan manusia, pekerjaan memiliki porsi yang besar dalam kehidupan manusia dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Alasan awal studi kepuasan kerja dilakukan karena asumsi mengenai kemampuan kepuasan kerja untuk mempengaruhi kinerja. Dan studi/penelitian hingga saat inipun memberikan gambaran bahwa adanya korelasi yang konsisten antara kepuasan dengan kinerja. Lebih lanjut Moore dalam Kreitner (2003) menyatakan dari kinerja karyawan yang tinggi tersebut akan menghasilkan kepuasan lebih lanjut yang akan mendorong kepada komitmen terhadap organisasi. Sehingga hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja merupakan rantai yang saling berhubungan satu dengan lainnya.

Studi Stedham *et al.* (2002) pada akuntan tentang kepuasan kerja menunjukkan bahwa usia memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja akuntan Amerika. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja sejalan dengan peningkatan usia. Di Australia usia hanya signifikan pada promosi dan itupun negatif. Semakin meningkat usia akuntan Australia, semakin kecil kesempatan promosi.

---

**METODE**

---

Penelitian dan pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu kompensasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan kedisiplinan kerja.

hasil kerja bukan pada tugas semata. Tugas harus dipandang dari segi sesuatu yang dicapai karyawan. Kegiatan-kegiatan hanya merupakan langkah-langkah yang akan menuju hasil yang dikehendaki.

---

**KEDISIPLINAN KARYAWAN**

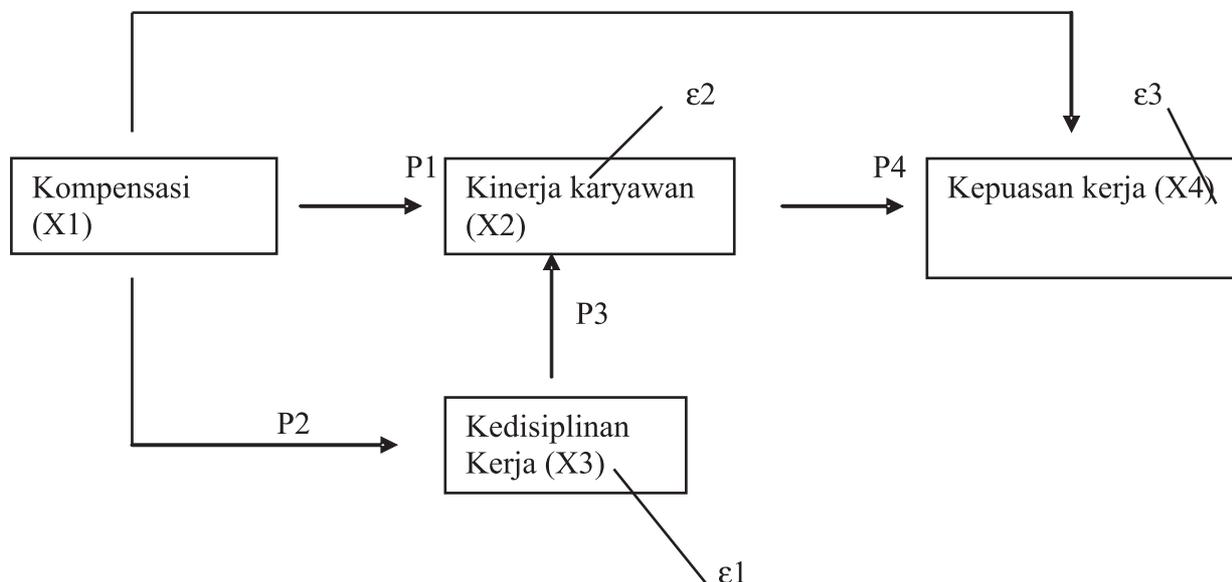
---

Hasibuan (2005) menyebutkan bahwa kedisiplinan diartikan jika karyawan datang tepat waktu dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan kedisiplinan maka hal-hal yang tidak diinginkan dapat dihindari.

Menurut Husnan (2000), faktor-faktor yang merupakan indikator kedisiplinan adalah absensi, keterlambatan kerja, sering terjadinya kesalahan dalam bekerja dan pemogokan. Tindakan kedisiplinan tidak hanya berpengaruh atas kinerja karyawan dan perusahaan saja, tetapi berpengaruh pula terhadap efisiensi perusahaan. Menurut Mangkunegara (2001) disiplin kerja ada 2 macam yaitu: disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja dan aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Disiplin korektif merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku diperusahaan. Mathis dan Jackson (2003) menyarankan agar disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilaku karyawan di samping itu alasan pendisiplinan untuk meningkatkan kinerja.

## PERBANKAN ■■■■■

- Variabel kompensasi didefinisikan secara operasional sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. ini diukur dengan indikator gaji, bonus, tunjangan dan promosi yang diwujudkan pada 5 item pertanyaan.
  - Variabel kinerja karyawan yang didefinisikan secara operasional sebagai prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan, diukur dari kualitas kerja (indikatornya kerapian, kesesuaian hasil kerja dengan yang diinginkan perusahaan dan teguran) sedangkan kuantitas kerja (dengan indikator target yang dapat dicapai dan penghargaan atas pekerjaan) yang diwujudkan dalam 5 item pertanyaan.
  - Variabel kedisiplinan didefinisikan secara operasional sebagai salah satu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan. Kedisiplinan ini diukur dari tingkat absensi, keterlambatan kerja dan kesalahan kerja yang diwujudkan dengan 3 item pertanyaan.
  - Variabel kepuasan kerja didefinisikan secara operasional sebagai kepuasan kerja lanjutan yang diperoleh dari pengalaman yang menyenangkan atau tidaknya selama bekerja dibank Jatim Cab. Malang yang merupakan hasil refleksi penilaian terhadap harapan dan realitas atas upaya yang telah dilakukan selama ini. Variabel kepuasan kerja ini diukur dari balas jasa, penempatan yang sesuai, beban pekerjaan, lingkungan kerja, jenjang karir dan sikap pimpinan yang diwujudkan dalam 6 item pertanyaan
- Tanggapan responden pada pernyataan-pernyataan yang ada diukur dengan 5 point skala Likert : 5 = sangat setuju hingga 1= sangat tidak setuju.
- Adapun hubungan langsung dan tidak langsung dari variabel yang akan diteliti tampak sebagai berikut:



**Gambar 1. Hubungan Langsung dan Tidak langsung Variabel Penelitian**



**PERBANKAN**

Uji asumsi klasik menunjukkan bahwa pada data tidak terjadi multikolinieritas karena VIF tidak lebih dari 10, dan nilai toleransi tidak kurang dari 0,1. Autokorelasi juga tidak terjadi karena DW (Durbin Watson) memiliki angka 0,805 (yang berarti berada diantara  $-2 < DW < 2$ ). Dan tidak terjadi heterokedastisitas karena titik titik data yang terbentuk menyebar tidak berpola.

Hasil analisis jalur (analisis path) dari kerangka penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Z_{\text{disiplin}} = P2_{\text{kompensasi}} + e_1$$

**Tabel 3. P2: Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kedisiplinan**

Var.	Standardized Koef. B	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub> df = 45	Sig.	Ket.
X1(kompensasi)	0,095	0,645	1,679	0,522	Ho diterima
R = 0,095 R <sup>2</sup> = 0,009 α = 0,05					

Dengan demikian diperoleh model persamaan:

$$Z_{\text{kinerja karyawan}} = P_1 \cdot Z_{\text{kompensasi}} + P_3 \cdot Z_{\text{disiplin}} + e_2$$

**Tabel 4. P1, P3: Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kedisiplinan**

Var.	Standardized Koef. B	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub> df = 45	Sig.	Ket.
X1(kompensasi)	0,072	0,515	1,679	0,609	Ho ditolak
X3 (kedisiplinan)	0,336	2,396	1,679	0,021	Ho diterima
R = 0,350 R <sup>2</sup> = 0,123 α = 0,05					

Dengan demikian diperoleh persamaan:

$$Z_{\text{kinerja karyawan}} = 0,072 \cdot Z_{\text{kompensasi}} + 0,336 \cdot Z_{\text{disiplin}} + e_2$$

$$Z_{\text{Kepuasan kerja}} = P4 Z_{\text{kinerja kary}} + P5 Z_{\text{Kompensasi}} + e_3$$

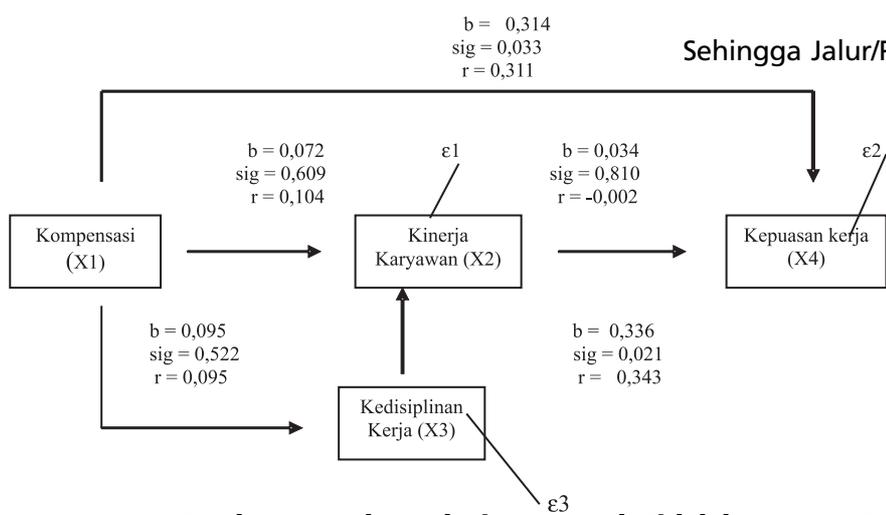
**Tabel 5. P1, P4. Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan.**

Var.	Standardized Koef. B	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub> df = 45	Sig.	Ket.
X1(kompensasi)	0,314	2,206	1,679	0,033	Ho ditolak
X3 (kinerja)	-0,034	-0,242	1,679	0,810	Ho diterima
R = 0,312 R <sup>2</sup> = 0,098 α = 0,05					

Sehingga diperoleh persamaan :

$$Z_{\text{Kepuasan kerja}} = -0,034 Z_{\text{kinerja kary}} + 0,314 Z_{\text{Kompensasi}} + e_3$$

Sehingga Jalur/Path disajikan pada Gambar 2.



**Gambar 2. Path Analysis Pengaruh Tidak langsung Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan**

Koefisien determinasi total

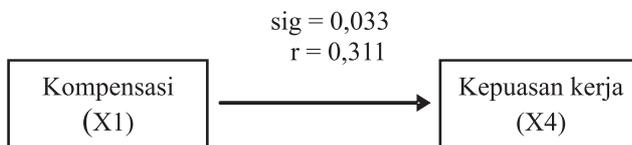
$$R^2_m = 1 - P^2_{e1} - P^2_{e2} - \dots - P^2_{ep}$$

$$R^2_m = 1 - 0,995 - 0,938 - 0,949$$

$$R^2_m = 62,5$$

$$R^2_m = 63\%$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 63%. Atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 63% dapat dijelaskan oleh model ini. Sedangkan sisanya 37% dijelaskan oleh lain yang tidak diprediksi dalam penelitian ini atau adanya *error* yang terjadi.



## PEMBAHASAN

Kompensasi yang merupakan wujud balas jasa bank terhadap karyawan terbukti memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Dibandingkan dengan variabel yang lain (yaitu kinerja) yang semula diduga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, terbukti kompensasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap perasaan kepuasan kerja karyawan terutama pada karyawan yang telah lama bekerja di Bank Jatim Cabang Malang (lebih dari 5 tahun). Hasil ini mendukung pendapat dari Siswanto (2001) yang menyatakan adanya pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kepuasan kerja.

Tingkat pemberian kompensasi yang dirasakan selama ini oleh karyawan bank Jatim Cabang Malang dirasakan cukup baik sehingga memberikan pengaruh kepuasan kerja yang cukup baik pula. Sehingga kebijakan mengenai kompensasi di Bank Jatim Cabang Malang ini dapat mempengaruhi rasa kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu kinerja yang telah mereka tunjukkan tidak mempengaruhi rasa kepuasan kerja pada mereka. Hal ini karena dirasakannya bahwa kinerja adalah bagian-bagian tugas yang telah ditargetkan sedemikian rupa yang harus mereka capai dan merupakan kerja keras mereka yang hasilnya setara dengan apa yang telah mereka terima. Sehingga hasil kinerja yang mereka capai tidak mempengaruhi rasa kepuasan kerja. Dengan diperolehnya tingkat kinerja karyawan yang cukup ini belum mempengaruhi kepuasan kerja lanjutan bagi mereka, mendukung pendapat Kreitner (2003) bahwa kinerja yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sehingga nampak bahwa kinerja yang tinggilah baru akan memunculkan kepuasan kerja (lanjutan) bagi karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun tersebut.

Pada variabel kompensasi tidak dapat dibuktikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Yang terjadi adalah bahwa kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena capaian-capaian kinerja di Bank Jatim belum pada tingkatan tinggi (tetapi masih dalam katagori cukup tinggi) sehingga pemberian kompensasi dengan merit system tidak dirasakan benar oleh karyawan. Hal ini menyebabkan kompensasi belum mampu mempengaruhi kepada kinerja yang lebih tinggi. Bila pihak manajemen memiliki harapan peningkatan drastis atas kinerja karyawannya maka konsep pemberian kompensasi direkomendasikan untuk ditinjau lebih mendalam lagi, dengan tetap mempertimbangkan azas manfaat dan efisiensinya mengingat kondisi ekonomi saat ini. Hal ini sebagaimana pendapat dari Barkema *et al.* (1998) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan salah satu untuk menjelaskan keberhasilan sebuah program kompensasi. Kompensasi dalam penelitian ini tidak mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan karena setiap pekerjaan di Bank Jatim telah terstandar sedemikian rupa sehingga tidak mudah

bagi karyawan untuk tidak disiplin dalam bekerja. Variabel kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kedisiplinan karyawan, sehingga peningkatan disiplin yang diharapkan oleh perusahaan lebih tergantung faktor-faktor lain seperti target dan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam kaitannya dengan kinerja maka sebuah variabel kedisiplinan terbukti dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Peningkatan kedisiplinan yang diteliti baik jam kedatangan maupun disiplin terhadap target yang ditetapkan terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung temuan Koesmono (2005) bahwa disiplin dapat secara positif berhubungan dengan kinerja. Sementara itu tingkat kinerja karyawan Bank Jatim yang dikemukakan menunjukkan tingkat kinerja yang cukup, yang sama dengan pencapaian terhadap kedisiplinan yang mereka kemukakan.

---

## KESIMPULAN DAN SARAN

---

### Kesimpulan

Kepuasan kerja karyawan harus menjadi perhatian utama perusahaan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan lebih lanjut. Kepuasan karyawan merupakan aset perusahaan dan karyawan sendiri merupakan sumberdaya insani perusahaan yang sangat bernilai. Yang keduanya sangat berperan membantu perusahaan dalam kesuksesan mencapai tujuan-tujuannya. Pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja, karena ditemukan adanya pengaruh signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja.

Tetapi kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh dengan kepuasan kerja manakala capaian tinggi terhadap kinerja belum terjadi. Sementara itu kedisiplinan memang

terbukti mempengaruhi kinerja para karyawan Bank Jatim Cabang Malang ini.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka apabila Bank Jatim ingin meningkatkan kinerja karyawan secara drastik maka selain variabel kedisiplinan yang ditingkatkan (karena terbukti berpengaruh) maka disarankan untuk meninjau ulang program kompensasi yang merangsang kearah kinerja karyawan.

Dengan berkembangnya orientasi bisnis yang semakin tajam, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang variabel motivasi atau variabel budaya yang melatarbelakangi kinerja karyawan.

---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Alewine, T. 1998. Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No.12, Th. XXVII. Desember.
- As'ad, M. 1998. Psikologi Industri. Penerbit Lembaga Manajemen. Akademi Manajemen Perusahaan. YKPN. Yogyakarta.
- Barkema, H.G and Luis, R.G.M. 1998. Managerial Compensation and Firm Performance: A General Reseach Framework. *Academy of Management Journal*.
- Davis, K and William B. W. 2001. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. New York
- Gibson, J.I., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. 2001. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomez-Mejia, Luis. R and Theresa, M.W. 1998. *Compensation Strategy: An Overview and Future Steps*. Human Resource Planning.

