JIMM UNIKOM
Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM

# PENGARUH REMUNERASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

## *The Effect Of Remuneration, Career Development And Cultural Organization On The Performance Of Employees In PT Pos Indonesia (Persero) Bandung*

**Novia Purnamasari**
**Dr. Rahma Wahdiniwaty, Dra., M.Si.**
Fakultas Pascasarjana Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM)

## ABSTRAK

Sesuai dengan kajian IBIS World, industri pos untuk layanan surat di Indonesia mengalami pertumbuhan sejak tahun 2009 hingga 2013, Kontribusi dan pertumbuhan terbesar selama kurun waktu 2009-2013 berasal dari surat korporat kepada individu (business to consumer-B2C). Saat ini, penyedia layanan pengiriman surat dan paket di Indonesia terdiri dari sekitar 3.400 perusahaan. PT Pos Indonesia (Persero) memiliki pangsa pasar yang berada diurutan kedua dari penyedia layanan surat dan paket di Indonesia

Salah satu bentuk perhatian suatu instansi terhadap para pegawai yaitu dengan menerapkan suatu strategi pemberian kompensasi dalam bentuk remunerasi, hal ini dilakukan guna memacu kinerja dari para pegawainya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sistem pemberian remunerasi, pengebangan karir, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktifitas pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Imbalan yang diberikan perusahaan berdampak langsung dengan kesejahteraan dan kinerja pegawai. PT Pos Indonesia (Persero) Bandung senantiasa memberikan berbagai pelatihan kepada para pegawai untuk menjaga eksistensi perusahaan dan menerapkan budaya organisasi yang sesuai dengan visi misi perusahaan demi terciptanya kinerja organisasi yang terus meningkat.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pemberian remunerasi, pengembangan karir, budaya organisasi, kinerja pegawai, mengetahui dan menganalisis pemberian remunerasi dengan pengembangan karir, mengetahui dan menganalisis pemberian remunerasi dengan budaya organisasi, mengetahui dan menganalisis pengembangan karir dengan budaya organisasi dan untuk mengetahui pengaruh pemberian remunerasi, perkembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 277 responden. Metode penelitian dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif dan kausal. Hasil analisis menggunakan *Path Analysis* memperlihatkan total pengaruh variabel Remunerasi, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai adalah sebesar 0,435 atau sekitar 43,5%, sedangkan pengaruh faktor lainnya terhadap Kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai 0,565 atau sekitar 56,5%.

Kata Kunci:Remunerasi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

*ABSTRACT*

*According to IBIS World study, the postal industry for mail services in Indonesia experienced growth from 2009 to 2013, Contributions and the largest growth during the period from 2009 to 2013 came from corporate to individual letters (business to consumer-B2C). Currently, service providers sending letters and packages in Indonesia consists of about 3,400 companies. PT Pos Indonesia (Persero) has a market share came second from service providers letters and packages in Indonesia*

*One form of an agency's attention to the employees by implementing a strategy of providing compensation in the form of remuneration, this is done in order to boost the performance of their employees. This study aims to determine how much influence the system of remuneration, pengebangan career, and organizational culture on employee performance. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Human resource management is human resource management activities in organizations that have an important role in achieving corporate goals. Rewards given the company a direct impact with well-being and performance of employees. PT Pos Indonesia (Persero) Bandung continues to provide training to employees to maintain the existence of the company and implement appropriate organizational culture with the vision of company for the creation of organizational performance continues to increase.*

*The purpose of this study to determine the remuneration, career development, organizational culture, employee performance, identify and analyze the remuneration to career development, identify and analyze the remuneration to the culture of the organization, identify and analyze the career development with organizational culture and to determine the influence of remuneration, career development and organizational culture on employee performance either simultaneously or partially PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.*

*Collecting data in this study conducted by distributing questionnaires to 277 respondents. The research method in this study included in the quantitative research with descriptive type and causal. The results of the analysis using path analysis shows the total effect of variable remuneration, Career Development and Cultural Organization on the Performance of employees amounted to 0.435, or approximately 43.5%, while the influence of other factors on employee performance is indicated by the value of 0.565 or 56.5%.*

***Keywords: Remuneration, Career Development, Organizational Culture, Employee Performance***

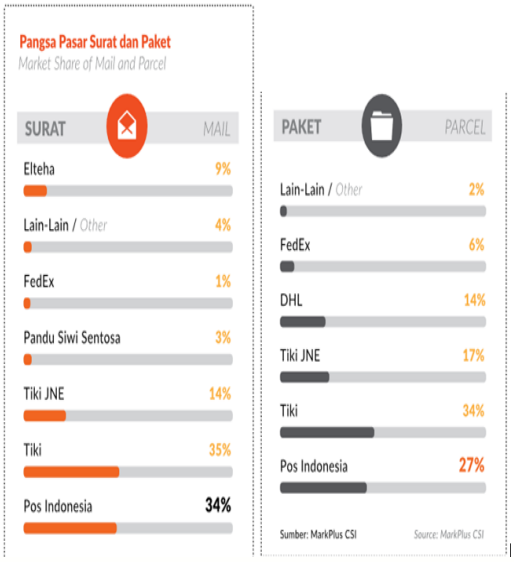
JIMM UNIKOM
Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Perubahan zaman dan perkembangan teknologi tentu mempengaruhi jatuh bangunnya industri pos di tanah air. Jasa pos yang bercirikan pengantaran surat bagi komunikasi antar penduduk tersubstitusi secara sempurna oleh layanan SMS dan e-mail.

Demikian pula terjadi pada bisnis logistik modern dewasa ini yang semakin maju dengan dilengkapi teknologi informasi dan komunikasi. Di bawah ini merupakan potret pangsa pasar para penyedia layanan surat dan paket di Indonesia selama 2013.

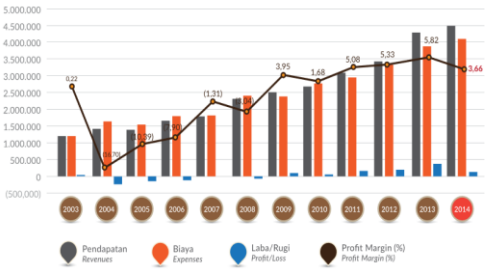



*Sumber: Laporan Keuangan PT Pos Indonesia (2014:112).*

**Gambar 1.1**
**Pangsa Pasar Surat dan Paket**

Berdasarkan gambar diatas, bahwa saat ini, penyedia layanan pengiriman surat dan paket di Indonesia terdiri dari sekitar 3.400 perusahaan dengan mayoritas pangsa pasar dikuasi oleh 3 pemain utama, yaitu Tiki, PT Pos Indonesia (Persero), dan JNE. Dalam hal ini, mayoritas kegiatan pengiriman surat dan paket berada di area Jawa dan area tersebut dikuasai oleh jasa titipan swasta.

Pangsa pasar PT Pos Indonesia (Persero) menduduki peringkat kedua diantara beberapa perusahaan pesaing, namum berdasarkan laporan keuangan tersebut menyatakan bahwa perusahaan mengalami penurunan volume produksi yang tajam. Perusahaan terus menerus mengalami kerugian dalam capaian kinerja keuangannya sejak tahun 2003 dan nyaris bangkrut di periode antara tahun 2004 hingga 2008. Dapat dilihat dalam gambar 1.2.

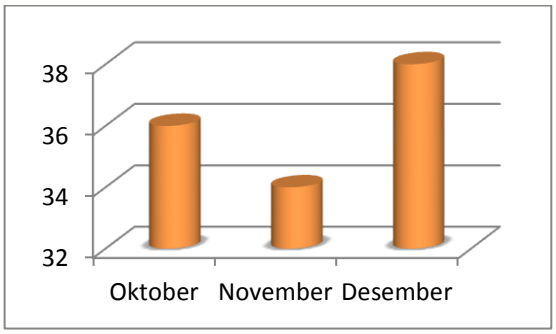



*Sumber: Laporan Keuangan PT Pos Indonesia (2014:107)*

**Gambar 1.2**
**Ikhtisar Laporan Keuangan**
**PT Pos Indonesia (Persero)**

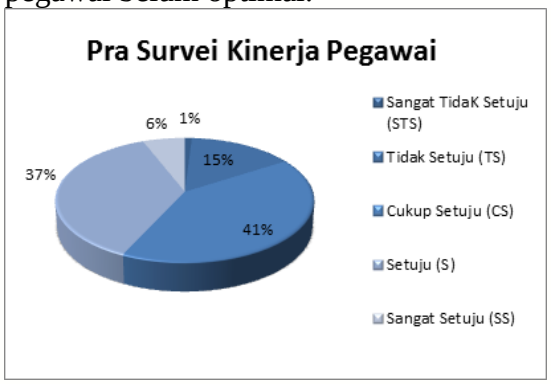
Kinerja pegawai yang rendah merupakan permasalahan besar bagi perusahaan, karena dapat mengakibatkan kerugian apabila tidak di atasi dengan tepat.

**Grafik 1.1**
**Tingkat Absensi Pada Bagian Pengembangan Sistem MSDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung Oktober-Desember 2015**

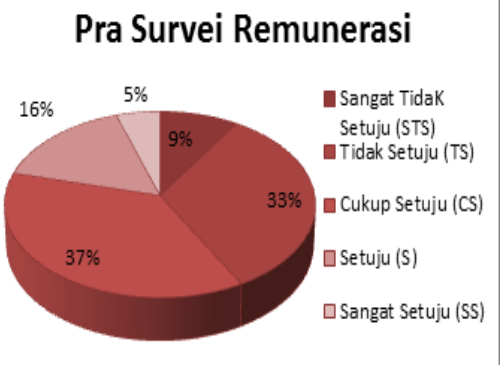



*Sumber: SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 2015*

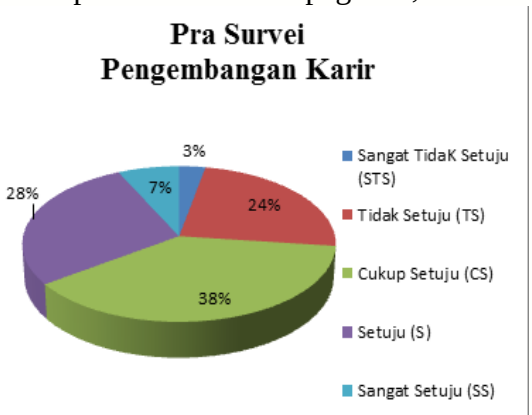
Tingkat ketidak hadiran pegawai pada bagian pengembangan MSDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum optimal.



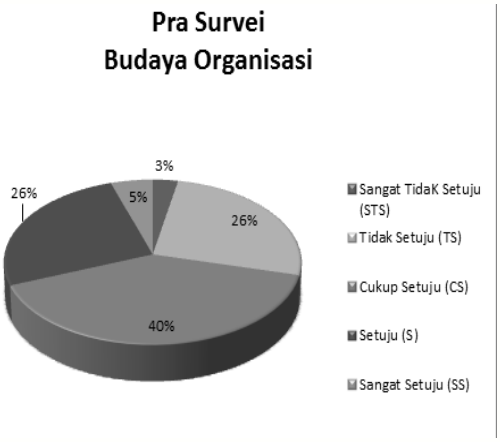

Remunerasi memiliki pengaruh signifikan pada tingkat kesejahteraan karyawan sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang sejahtera maka akan dapat menjalankan perannya dengan sebaik-baiknya yang berarti dapat meningkatkan kinerja pegawai (Yunita dan Rini :2014:12). PT Pos Indonesi (Persero) Bandung memiliki sistem remunerasi berupa gaji, tunjangan, insentif, bonus, tunjangan kesehatan dan dana pensiun.




Pengembangan karir pada PT Pos Indonesia (Persero) salah satunya adalah melakukan penilaian prestasi kerja yang dilakukan setiap setahun sekali. Untuk mengetahui kesesuaian pengembangan karir yang terjadi pada PT Pos Indonesia (Persero) tersebut dengan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas pegawai,




Selain pengembangan karir, budaya organisasi merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali pembentuk sikap serta perilaku karyawan, terutama karena menyangkut aspek kinerja pegawai, maka sangat diperlukan adanya untuk membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.




**Identifikasi dan Rumusan Masalah**
**Identifikasi Masalah**

1. Kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Bandung memiliki indikasi bahwa kinerja yang dihasilkan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh para pegawainya,
2. Pemberian remunerasi untuk para pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, memiliki indikasi adanya ketidakpuasan pegawai terhadap gaji dasar yang diberikan perusahaan.
3. Banyaknya pernyataan pegawai yang menilai cukup setuju dengan penyembangan karir yang diterapkan diperusahaan, mengindikasikan bahwa kurang optimalnya pemerataan pengembangan karir pada perusahaan.
4. Banyaknya pernyataan pegawai yang memberikan penilaian cukup setuju dengan budaya organisasi yang diterapkan diperusahaan, mengindikasikan bahwa PT Pos Indonesia perlu menerapkan kembali nilai-nilai serta peraturan- peraturan yang akan mempengaruhi perilaku pegawai yang mengarah pada terciptanya budaya organisasi yang kuat.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pemberian remunerasi, pengembangan karir, budaya organisasi, kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Apakah ada pengaruh antara pemberian remunerasi dengan pengembangan karir pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Apakah ada pengaruh antara pemberian remunerasi dengan budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Apakah ada pengaruh antara pengembangan karir dengan budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Apakah terdapat pengaruh pemberian remunerasi, perkembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pemberian remunerasi, pengembangan karir, budaya organisasi, kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian remunerasi dengan pengembangan karir pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian remunerasi dengan budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir dengan budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian remunerasi, perkembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung baik secara simultan maupun parsial.

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Remunerasi

a. Pengertian Remunerasi

Remunerasi merupakan suatu penghargaan atau balas jasa untuk jasa yang diberikan kepada pegawai atau karyawan **(**Byars dan Rue dalam Iswanto, 2007:31).

Notoatmodjo (2003), berpendapat bahwa manusia sebagai makhluk individu dan makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material maupun non material.

Secara harfiah remunerasi diartikan sebagai payment atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin. Dalam konteks perusahaan, remunerasi diartikan sebagai suatu tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan/pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Pora, 2011:3).

Indikator Remunerasi

- Gaji
- Tunjangan
- Insentif
- Bonus dan Komisi
- Benefit

### 2. Pengembangan karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Sondang P. Siagiaan (2006:215) mengemukakan bahwa ”Pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang *jelas tentang anak tangga tertinggi* apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan”.

Henry Simamora, (2011:392), mengatakan “pengembangan karir (career development) adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat yang dibutuhkan”.

Malayu S.P. Hasibuan, (2012;69) mendefinisikan pengembangan karir sebagai berikut:“pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Indikator Pengembangan Karir:

- Prestasi Kerja
- Pengenalan oleh pihak lain
- Kesetiaan pada organisasi
- Pembimbing dan sponsor
- Dukungan para bawahan
- Kesempatan untuk bertumbuh
- Pengunduran diri

### 3. Budaya organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Phiti Shiti Amunai dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2006:4) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Wirawan (2005:52) menjelaskan: Budaya organisasi merupakan serangkaian sistem nilai yang dipegang dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dari level bawah sampai level atas, yang menjadi satu hal yang berbeda dengan organisasi lain.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015:355) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya.

Indikator Budaya Organisasi

- Inovasi dan Pengambilan Risiko
- Perhatian Terhadap Detail
- Orientasi Pada Hasil
- Orientasi Pada Orang
- Orientasi Pada Tim
- Keagresifan
- Kemantapan (Stabilitas)

**4. Kinerja Pegawai**

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Wilson Bangun dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:231) menyatakan bahwa kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement).

Sedangkan menurut Mangkunegara (2012:9) Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Benardin dan Russel menyatakan (1999:379) bahwa kinerja adalah sebagia catatan hasil (outcome) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau suatu kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.

Indikator Kinerja Pegawai:

- Kualitas Pekerjaan
- Kuantitas Kerja
- Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan
- Sikap

**Metode *(Methods)***

Ditinjau dari adanya variabel yang akan ditelaah pengaruhnya, maka penelitian ini menggunakan motode deskriptif-verifikatif.

Metode penelitian secara deskriptif digunakan untuk menggambakan hasil survey dan tanggapan yang diberikan oleh para responden terhadap variabel yang dteliti, yaitu remunerasi, pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT.Pos Indonesia (persero) Bandung.

Pengujian hipotesis penelitian ini bersifat verifikatif yang diukur dengan pengujian statistik untuk menguji pengaruh remunerasi, pengembangan karir, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT.Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung.

**Hipotesis**

Hipotesis penelitian akan diuji dengan mendeskripsikan hasil analisis jalur *(Path analysis)* yang diperoleh. penelitian menggunakan pengujian

hipotesis statistik, taraf signifikan dan uji statistik. Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur dilakukan dua tahap yaitu pengujian secara parsial (pengujian pengaruh variabel secara parsial) dan pengujian secara simultan (pengujian model pengaruh variabel secara bersama-sama). Adapun uji statistik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. **Hipotesis Parsial**

Uji statistik t dilakukan untuk menunjukan signifikan atau tidaknya pengaruh satu variable eksogen secara parsial terhadap variasi variable endogen.Langkah pengujian hipotesis menggunakan uji statistik t adalah sebagai berikut :

a. Penetapan hipotesis
- H0:PYXi = 0, artinya tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.
- H1:PYXi ≠ 0, artinya ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.

b. Menentukan tingkat signifikan α = 0,05 dan derajat bebas (db) = (n-k-1) untuk menentukan nilai t tabel yang merupakan patokan daerah penerimaan dan penolakan hipotesis.

c. Menghitung statistik uji untuk pengujian t hitung dengan rumus:

$$t_i \frac{\rho_{yx_i}}{\sqrt{\frac{(1-R^2_{y(x_1,x_2)} \times CR_n}{(n-k-1)}}}$$

Keterangan :

ρyxi = Koefisien jalur

R2y(x1,x2, x3) = Koefisien Determinasi

CRn= nilai diagonal invers matrik korelasi

d.Hasil thitung dibandingkan dengan ttabel dengan kriteria:

H0diterima jika ttabel ≤ thitung ≤ ttabel

H0ditolak jika thitung > ttabel

atau thitung < -ttabel

1.Hipotesis Simultan

a. Hipotesis statistik yang diuji

$H_0$:$P_{YX1}$= $P_{YX2}$= $P_{YX3}$= 0, berarti tidak ada pengaruh secara simultan

H1:PYXi≠ 0, berarti ada pengaruh secara simultan.

b.Menentukan tingkat signifikan α = 0,05 dan derajat bebas (db1) = (k-1) dan (db2) = (n-k-1) untuk menentukan nilai Ftabel yang merupakan patokan daerah penerimaan dan penolakan hipotesis.

c.Menghitung Fhitung dengan rumus:

$$F = \frac{(n-k-1)R_{square}}{k(1-R_{square}}$$

Dimana:

R2= Koefisien Determinasi $X_1$,$X_2$

n = Jumlah observasi

k = Banyaknya variabel

d.Hasil Fhitung dibandingkan dengan Ftabel dengan kriteria:
- H0 diterima bila Fhitung≤ Ftabel
- H0 ditolak Fhitung> Ftabel

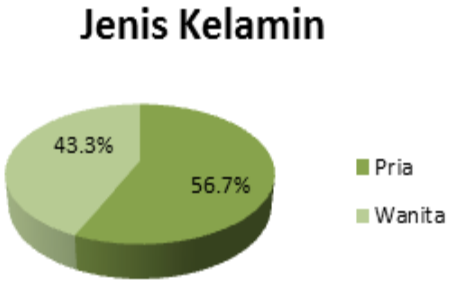
**Hasil Penelitian**

**Analisis Deskriptif**

**1.Karakteristik Responden**

Karakteristik responden dapat membantu memperoleh gambaran mengenai kecenderungan perilaku responden yang terpilih dalam penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah para pegawai PT Pos

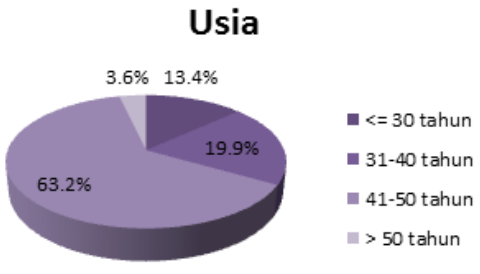
Indonesia (Persero) Bandung dan penulis mengambil sampel sebanyak 277 pegawai. Karakteristik dari responden dikelompokan berdasarkan pada jenis kelamin, usia, masa kerja, tingkat pendidikan.




Sumber: Data Diolah (2016)

**Gambar 4.1**
**Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

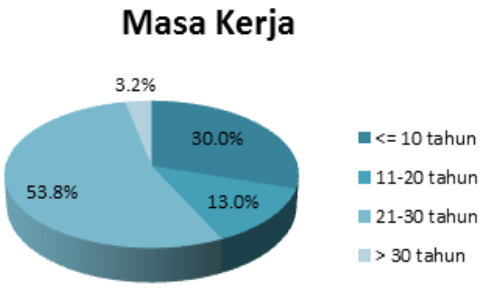
Berdasarkan hasil survey di lapangan menjelaskan bahwa responden dari segi jenis kelamin menunjukkan bahwa dari 277 responden yang diteliti, 157 responden (56,7%) adalah pria dan 120 responden (43,3%) adalah wanita. Dengan demikian jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan jumlah responden wanita. Pegawai PT Pos Indonesia (Persero) didominasi oleh pria, yang mana para berperan diberbagai tingkat jabatan sktuktural perusahaan.




Sumber: Data Diolah (2016)

**Gambar 4.2**
**Data Responden berdasarkan Usia**

Proporsi pegawai tetap di PT Pos Indonesia (Persero) adalah pegawai dalam rentang usia 49- 54 tahun yang secara umum sudah menduduki posisi-posisi struktural ataupun fungsional yang tinggi dan strategis di dalam struktur organisasi perusahaan. Tingginya proporsi pegawai dalam rentang usia ini menyebabkan potensi terjadinya generation gap pada posisi-posisi tersebut sehingga regenerasi jabatan tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan




Sumber: Data Diolah (2016)

**Gambar 4.3**
**Data Responden berdasarkan Masa Kerja**

Berdasarkan gambar tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah bekerja 21-30 tahun, berarti para pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Bandung telah mengabdikan diri cukup lama diperusahaan tersebut.



Sumber: Data Diolah (2016)

**Gambar 4.4**
**Data Responden berdasarkan Usia**

Berdasarkan gambar tersebutmenggambarkan data responden berdasarkan pendidikan mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1.

## 1.Tanggapan Responden Mengenai Pemberian Remunerasi.

**Tabel 4.1 Remunerasi**

| Item Pernyataan | Skor Total | Skor Ideal | % Skor Total | Kategori |
|---|---|---|---|---|
| Gaji | 2917 | 1385 | 52.4 | Cukup Sesuai |
| Tunjangan | 1667 | 1385 | 60.1 | Cukup Sesuai |
| Insentif | 1563 | 1385 | 56.4 | Cukup Sesuai |
| Bonus | 2476 | 1385 | 59.6 | Cukup Sesuai |
| Benefit | 1613 | 1385 | 58.2 | Cukup Sesuai |
| Remunerasi | 10236 | 18005 | 57.4 | Cukup Sesuai |

Sumber: Data Diolah (2016)

Tabel di atas menunjukan bahwa pemberian remunerasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori cukup sesuai. Tanggapan yang paling tinggi, berasal dari tunjangan yang diberikan perusahaan yakni sebesar 60.1%, bonus 59.6%, benefit 58.2%, insentif 56.4% dan yang terakhir dan paling rendah yaitu gaji sebesar 52.4%.

Slamet Riyanto (2014:72) menyatakan bahwa remunerasi yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Apabila remunerasi yang diberikan secara benar dan teratur maka pegawai memiliki komitmen untuk bekerja secara lebih baik agar tercapai sasaran atau tujuan organisasi.

## 2.Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan Karir

**Tabel 4.1 Pengembangan Karir**

| Item Pernyataan | Skor Total | Skor Ideal | % Skor Total | Kategori |
|---|---|---|---|---|
| Prestasi Kerja | 4631 | 1385 | 66.9 | Cukup Terarah |
| Pengenalan Pihak Lain | 1868 | 1385 | 67.4 | Cukup Terarah |
| Kesetiaan | 2107 | 1385 | 76.1 | Terarah |
| Pembimbing | 2367 | 1385 | 57 | Cukup Terarah |
| Dukungan Bawahan | 964 | 1385 | 70 | Terarah |
| Kesempatan Tumbuh | 2461 | 1385 | 59.2 | Cukup Terarah |
| Pengunduran Diri | 2102 | 1385 | 50.6 | Kurang Terarah |
| Pengembangan Karir | 16500 | 9695 | 66.9 | Cukup Terarah |

Sumber: Data Diolah (2016)

Dari tabel diatas menunjukan bahwa pengembangan karir pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori cukup terarah. Tanggapan yang paling tinggi, berasal dari kesetiaan pegawai kepada perusahaan yakni sebesar 76.1%, kemudian dukungan bawahan 70%, pengenalan pihak lain 67.4%, prestasi kerja 66.9%, kesempatan tumbuh 59.2%, pembimbing 57%, dan yang terakhir dan memiliki skor paling rendah yaitu pengunduran diri sebesar 50.6%.

## 3.Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi.

**Tabel 4.3 Budaya Organisasi**

| Item Pernyataan | Skor Total | Skor Ideal | % Skor Total | Kategori |
|---|---|---|---|---|
| Inovasi dan Risiko | 3438 | 1385 | 62.1 | Cukup Kuat |
| Perhatian Terhadap Detail | 1837 | 1385 | 66.3 | Cukup Kuat |
| Orientasi Pada Hasil | 1721 | 1385 | 62.1 | Cukup Kuat |
| Orientasi Pada Orang | 3505 | 1385 | 63.3 | Cukup Kuat |
| Orientasi Pada Tim | 5381 | 1385 | 64.8 | Cukup Kuat |
| Keagresifan | 1698 | 1385 | 61.3 | Cukup Kuat |
| Kemantapan (Stabilitas) | 2872 | 1385 | 69.1 | Kuat |
| Budaya Organisasi | 20452 | 9695 | 64.1 | Cukup Kuat |

Sumber: Data Diolah (2016)

Dari tabel diatas menunjukan budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori cukup kuatTanggapan yang paling tinggi, berasal dari stabilitas pegawai yakni sebesar 69.1%, kemudian perhatian terhadap detail 66.3%, orientasi pada tim 64.8%, orientasi pada orang 63.3%, inovasi dan risiko 62.1%, orientasi pada hasil 62.1%, kemudian paling rendah yaitu keagresifan dengan perolehan skor sebesar 61.3%.

## 4.Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai

**Tabel 4.4 Kinerja Pegawai**

| Item Pernyataan | Skor Total | Skor Ideal | %Skor Total | Ka |
|---|---|---|---|---|
| Kualitas Kerja | 2744 | 1385 | 66 | Cu Tin |
| Kuantitas Kerja | 2865 | 1385 | 69 | Tin |
| Keandalan | 2827 | 1385 | 68 | Cu Tin |
| Sikap Kerja | 3594 | 1385 | 65 | Cu Tin |
| Kinerja Pegawai | 12030 | 5540 | 67 | Cu Tin |

Sumber: Data Diolah (2016)

Dari tabel diatas menunjukan bahwa kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori cukup tinggi. Tanggapan yang paling tinggi, berasal dari kuantitas kerja pegawai yakni sebesar 69%, kendalan 69%, kualitas kerja 66%, serta sikap kerja berkontribusi sebesar 64.9%. Rata-rata skor variabel kinerja pegawai yaitu sebesar 67 % dan berada dalam kategori cukup tinggi.

**Pengaruh Remunerasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.**

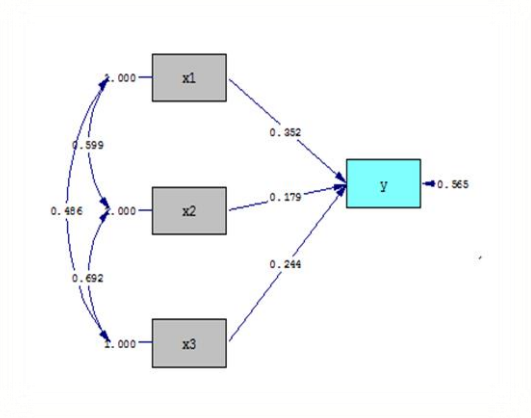
| Variabel | Koefisien Jalur | Pengaruh Secara Bersamaan | Pengaruh Residu |
|---|---|---|---|
| Remunerasi (X1) | $P_{yx1} = 0{,}352$ | 0,435 | 0,565 |
| Pengembangan Karir (X2) | $P_{yx2} = 0{,}179$ | | |
| Budaya Organisasi (X3) | $P_{yx3} = 0{,}245$ | | |

Sumber: Data Diolah (2016)

Dengan memperhatikan tabel di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :

$$\mathbf{Y = 0{,}352\ X_1 + 0{,}179\ X_2 + 0{,}244\ X_3 + \varepsilon_1}$$

Dari persamaan di atas dapat diartikan bahwa nilai koefisien jalur variabel Remunerasi lebih besar dibandingkan koefisien jalur variabel Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi artinya Remunerasi lebih menentukan (berpengaruh lebih besar) terhadap Kinerja pegawai dibandingkan Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi baik secara langsung maupun tak langsung.



**Pengujian Secara Simultan (Keseluruhan)**

| Hipotesis Alternatif | F hitung | Db | F table | Keputusan | Kesim |
|---|---|---|---|---|---|
| $X_1$, $X_2$ dan $X_3$ secara simultan berpengaruh terhadap Y | 70,155 | $db_1 = 3$<br>$db_2 = 273$ | 2,638 | $H_0$ ditolak | Signif |

Pada tabel tersebutdapat diketahui bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti Remunerasi ($X_1$), pengembangan Karir ($X_2$) dan Budaya Organisasi ($X_3$) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y).

**Pengujian Secara Parsial**

| Hipotesis | t hitung | Db | t table | Keputusan | Kesimpulan |
|---|---|---|---|---|---|
| $P_{yx1} = 0$ | 6,151 | 273 | ± 1,969 | Ho ditolak | Signifikan |
| $P_{yx2} = 0$ | 2,588 | 273 | ± 1,969 | Ho ditolak | Signifikan |
| $P_{yx3} = 0$ | 3,841 | 273 | ± 1,969 | Ho ditolak | Signifikan |

Dari tabel tersebut ketahui bahwa nilai t hitung untuk masing-masing variabel Remunerasi ($X_1$), Pengembangan Karir ($X_2$) dan Budaya Organisasi ($X_3$) lebih besar dari nilai t tabel. Ini berarti variabel Remunerasi ($X_1$), Pengembangan Karir ($X_2$) dan Budaya Organisasi ($X_3$) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y).

**Pengaruh Langsung Maupun Tidak Langsung**

| Hubungan | Koefisien Jalur | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung melalui | | | Pen T terh |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | X1 | X2 | X3 | |
| X1 | 0.352 | 0.124 | | 0.038 | 0.042 | 0. |
| X2 | 0.179 | 0.032 | 0.038 | | 0.030 | 0. |
| X3 | 0.244 | 0.060 | 0.042 | 0.030 | | 0. |
| Pengaruh Total | | | | | | 0 |

Berdasarkan tabel di atas:

1. Pengaruh langsung X1 terhadap Y adalah sebesar 0,0124; pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui X2 adalah sebesar 0,038; sehingga pengaruh total X1 terhadap Y melalui X2 adalah sebesar 0,203.
2. Pengaruh langsung X2 terhadap Y adalah sebesar 0,032; pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui X1 adalah sebesar 0,038; sehingga pengaruh total X2 terhadap Y melalui X1 adalah sebesar 0,100.
3. Pengaruh langsung X3 terhadap Y adalah sebesar 0,060; pengaruh tidak langsung X3 terhadap Y melalui X2 adalah sebesar 0,030; sehingga pengaruh total X2 terhadap Y melalui X1 adalah sebesar 0,132.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Setelah diuraikan tentang Pengaruh Remunerasi, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia (Persero), maka dari hasil analisis dan pembahasan pada bagian terdahulu, penulis akan mengambil suatu kesimpulan dari hasil pembahasan tesis ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan pada remunerasi, pengembangan karir, budaya organisasi dan kinerja pegawai.
   a) Pemberian remunerasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori cukup sesuai dengan perolehan skor sebesar 10236 (57%). Tanggapan yang paling tinggi, berasal dari tunjangan yang diberikan perusahaan dengan skor sebesar 1667 (60.1%), dan paling rendah yaitu gaji skor sebesar 2917 (52.4%).
   b) Pengembangan karir PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dan berada dalam kategori cukup terarah yaitu sebesar 16500 (63%). Tanggapan yang paling tinggi, berasal dari kesetiaan pegawai kepada perusahaan yakni dengan skor sebesar 2107 (76.1%), dan tanggapan terendah berasal dari pengunduran diri skor sebesar 2102 (50.6%).
   c) Budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori cukup kuat, skor yang diperoleh sebanyak 20452 (64.1%). Tanggapan yang paling tinggi, berasal dari kemantapan pegawai memperoleh skor sebesar 2872 (69.1%), kemudian skor paling rendah yaitu berasal dari keagresifan dengan perolehan skor sebesar 1698 (61.3%).
   d) Kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori cukup tinggi dengan skor keseluruhan sebanyak 12030 (66.9). Tanggapan yang paling tinggi berasal dari kuantitas kerja pegawai yakni skor sebesar 2865 (69%), serta variable yang berkontribusi paling rendah yaitu sikap kerja berkontribusi dengan skor sebesar 3594 (64.9%).
2. Terdapat pengaruh antara pemberian remunerasi dengan pengembangan karir pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
3. Terdapat pengaruh antara pemberian remunerasi dengan budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
4. Terdapat pengaruh antara pengembangan karir dan budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
5. Remunerasi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai berpengaruh secara simultan dan parsial.
   a) Hasil pengujian variabel remunerasi, pengembangan karir, dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai

F hitung =70.155 > F tabel 2.638 .

b) Hasil pengujian variabel remunerasi pengembangan karir dan budaya organisasi secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai t hitung tabel $X_1$ sebesar 6.151 , $X_3$ sebesar 2.588, sedangkan $X_3$ sebesar 3.841 > dari t tabel 1969.

**Saran**

Hasil penelitian ini disadari belum mampu menjawab dengan tuntas semua permasalahan mengenai kinerja pegawai, karena adanya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti. Adapun saran bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Remunerasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai Pada PT PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, organisasi perlu memperhatikan kembali penggajian para pegawai sesuai dengan kinerja serta beban kerja yang ditangunggunya. PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung perlu mempertimbangkan untuk menyesuaikan gaji dasar yang diberikan kepada pegawai dengan kenaikan kebutuhan ekonomi regional agar pegawai lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, perusahaan dapat memberikan gaji dasar kepada karyawan berdasarkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan.
2. Pengembangan karir bagi pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Bandung juga perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan, hal tersebut untuk menjaga kualitas dan kemapuan para pegawai perusahaan. Memperbanyak penyelenggaraan pelatihan dan seminar yang diadakan oleh perusahaan untuk memudahkan pegawai dalam pengembangan karirnya dan meningkatkan kemampuan serta potensi yang ada pada setiap individu dan memberikan pendidikan bagi pegawai yang berprestasi agar tidak terjadi kesenjangan pendidikan antar posisi jabatan. PT Pos Indonesia (Persero) Bandung juga perlu memperhatikan masa depan para pegawainya untuk meminimalisir terjadinya pengunduran diri pegawai yang disebabkan oleh penawaran yang menggiurkan dari perusahaan lain yang menawarkan berbagai fasilitas, pendapatan dan keuntungan. Dan mengarahkan karir pegawai tersebut agar tidak terjadi demotivasi dan kesulitan mengembangkan karirnya diperusahaan.
3. Pimpinan harus memberikan semangat dan dorongan penuh kepada para pegawainya untuk menciptakan berbagai inovasi baru yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, berupa gagasan-gagasan baru agar ia dan juga perusahaan dapat melaksanakan aktivitasnya dengan lebih efektif dan efisien. Dorongan tersebut dapat berupa

pemberian pujian ataupun reward bagi pegawai yang menciptakan suatu terobosan atau inovasi baru yang bermanfaat bagi perusahaan.

4. Perlunya menciptakan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan akan ditentukan oleh kesamaan pemahaman antara-orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi, dan situasi (tempat dan waktu) komunikasi. Hal tersebut yang bertujuan agar pegawai saling *bertukar informasi yang dapat bermanfaat bagi pekerjaannya serta mengoptimalkan hasil kerjanya.*
5. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pimpinan perusahaan harus meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pegawainya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pimpinan juga harus memperbaiki sikap pekerjanya karena sikap memberikan peringatan mengenai masalah potensial dan memengaruhi perilaku dan tetap menjaga komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan agar terciptanya efisiensi dan hasil pekerjaan yang optimal.

.

## DAFTAR PUSTAKA

A Devito, Joseph. 2011. "Komunikasi Antarmanusia." Tanggerang Selatan: Karisma Publishing Group.

Ahmad Tohardi, 2002. "*Pemahaman praktis manajemen sumber daya manusia."* Universitas Tanjung Pura, Kalimantan.

Alharbi Mohammad Awadh, 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management Business Research.* Vol 2 Issue 1.

Ali Baba, 2015. Effect Of Remuneration And Achievement Motivation To Be Sar Center Employee Performance Industries Results Plantation Makassar. *Journal of Economics and Sustainable Development*. Vol.6, No.5, 2015.

Angga Rahyu Shaputra, & Susi Hendriani, 2015. Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. Vol VII No 1. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis.*

Annisa Rahmanita Sari, Sri Suwarsi, Dudung Abdurrahman, 2014. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia. *Prosiding Manajemen.*

Anwar Prabu Mangkunegara, 2010." *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*." Remaja Rosdakarya, Bandung.

Arikunto, Suharsini. 2012. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek."* Edisi Revisi. Jakarta: Balai Pustaka.

Audra Bianca, Putiri B. Katili, & Shanti K. Anggraeni, 2013. Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling. *Jurnal Teknik Industri.* Vol.1, No.4, Hal.334-340.

Azwar, S. (2007). *"Metode Penelitian.*" Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bangun, Wilson,2012, "*Manajemen Sumber Daya Manusia."* Erlangga, Bandung.

_____,2015, "*Manajemen Sumber Daya Manusia."* Erlangga, Jakarta.

Bernardin and Rusell, 2010."*Human Resources Management*." New York : Megraw Hill.

Bambang Fillipo, 2002.*"Sumber Daya Manusia."* Bandung, Penerbit Sulita.

Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati, 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE).* Vol. 19, No. 2, Hal. 170 – 187.

Cunha, Miguel Pina E. 2002. *"The Best Place To Be"*: Managing Employee Loyalty In A Knowledge-Intensive Company. FEUNL Working Paper No. 409. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=881837.

Dedek Kurniawan Gultom, 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol 14 No. 02.

De Pora, Antonio.2011. *"Remunerasi (kompensasi & benefit)."* Jakarta: Rana

Pustaka.

Dessler Garry, 2006, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*," dialihbahasakan oleh: Benyamin Molan, New York: Mc. Graw Hill, Inc.

Engkos Ridwan Achmad Kuncoro. 2012. "*Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis."*Alfabeta: Bandung.

Erly Suandy, 2003. "*Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi."* Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Evans Sokro, 2012. Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance. *Problems Of Management In The 21st Century*. Vol 3.

Ferdinand, Augusty, 2006. "*Metode Penelitian Manajemen."* Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Gainer Frisky Lakoy, 2013. Motivasi Kerja, Kompensasi Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA.* Vol.1 No.4.

Gibson, Ivancevich, Donnelly.2005. *"Organizations".* Richard. D. Irwin. Inc.

Gomes, Faustino Cardoso, 2010. *"Manajemen Sumber Daya Manusia*." Andi. Yogyakarta.

Greet Hofstede, Michael Harris Bond dan Luk Cheung - Leung, 1993. "*Individual Perception Of Organizational Cultures: A Methodological On Level Analysis*",Organization Studies,14/4.483-503.

Hadari Nawawi , 2005. Pengaruh kepemimpinan, Budaya Organisasi, motivasi kerja Terhadap Kinerja pegawai Pengelolaan Sumber Daya Air. *Jurnal Ekonomi dan bisnis.* Vol. 30 No 4.

Hasibuan. 2010. "*Manajemen Sumber Daya Manusia."* Jakarta: Bumi Aksara.

Herry Harijanto, 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Koniitmen.Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Study in PT Pelayaran Samudera Selatan Jakarta). *Jurnal Ekonomi Jurnal Ilmiah Kuartalan Fakultas Ekonomi Universitas Borobudur.* Vol XXIX, Hal 25-48.

Henry Simamora, 2010. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*." Gramedia, Jakarta.

Hifdzul Muhammad S, Anthon Rustono, 2014. Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan Sub Direktorat SDM PT. Pos Indonesia (Persero). *Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Telkom.

Hani handoko. 1993. "*Dasar - dasar Manajemen Produksi dan Operasi*." Yogyakarta: BPFE.

Hariandja, Marihot T.E, 2002. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*." Jakarta: Grasindo.

Hays, (1969:39)

Ismuni, Mutdi, 2014. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Cabang Cileungsi Pada Koperasi Rentha Jaya. *Economicus. Jurnal Ilmiah-Pusma Pertiwi.*Vol 7 No.1.

Isyanto, Puji dkk, 2013. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang. *Jurnal Manajemen,*Vol 10 No.3.

Jonathan, Sarwono, 2006. " *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif."*

Yogyakarta:Graha Ilmu.

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2003. *"Perilaku Organisasi"*, Terjemahan:Erly Suandy, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2014. *"Perilaku Organisasi*", Edisi 9. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

Lydiah Wairimu Wambugu, 2014. Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu Ii Power Plant). European *Journal of Business and Management.* Vol.6, No.32.

Malayu S.P Hasibuan, 1999. *"Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah."* Buku I ,Jakarta : CV. Haji Masagung.

Malayu S.P Hasibuan. 2010. "*Manajemen Sumber Daya Manusia."* Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkuprawira, Syafri & Hubeism Aida Vitayala, 2008. "*Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia."* Ghalia Indonesia, Jakarta.

Mardhatillah,2015. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawanpada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

Mathis Robert L. & Jackson John H. 2006. *"Human Resource Management,"* alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.

Misail Palagia, Nurdin Brasit, & Muh. Yunus Ama, 2012. Remunerasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak. *Jurnal Analisis.* Vol.1 No.1.

Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian, 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 2.

Moekijat. (2002). " Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja. Bandung: Pionir Jaya."

Mudji Rahardjo, Herniwati Retno Handayani, 2006. Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang).

Nise Septyawati (2010), Sondang P. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia). *Manajemen dan bisnis*. Vol. 4, No. 12. Hal 20-34

Onyancha Nyanumba Wilfred, Charles Munene Elijah,Willy Muturi, 2014. Effect of Remuneration on Employees Performance in the Ministry of Internal Security: A Case of Kisii County. *International Journal of Human Resource Studies.* Vol. 4, No. 1.

*Phiti Shiti Amunai dikutip oleh Moh. Pabundu Tika* (*2006:4*). *"Budaya Organisasi".* Edisi revisi, Penerbit: Media Komputindo, Jakarta.

Rakhmat Robbi. 2012. Mari Berkenalan dengan Kompensasi. http://ekonomi. kompasiana. com/manajemen/2012/01/26/mari-berkenalan- dengan-Kompensasi -434011.html ( 19 Januari. 2016).

Regina Gledy Kaseger,2013. Pengembangan Karir Dan Self- Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town

Square. *Jurnal EMBA. Vol.1 No.4 Hal. 906-916.*

Riant Nugroho, 2011. "*Gender dan Strategi Pengarus Utamannya di Indonesia, Pustaka Pelajar."* Yogyakarta,

Risni Fitria, Adam Idris. Aji Ratna Kusuma. 2014. Pengaruh Remunerasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda. *eJournal Administrative Reform*, Volume 2, Nomor 3, 2014: 1691-1704.

Robbins Stephen P, Timothy A. Judge, 2015. *"Perilaku Organisasi,"* Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta. Pujaatmaka, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Robert C. Merchant, Jr. "*The Role of Career Development in Improving Organizational Effectiveness and Employee Development."*

Robbins Stephen P, Timothy A. Judge, 2015. "*Perilaku Organisasi."* Edisi 16.

Runtu,Julius. (26 Februari 2014). Indikator Loyalitas Karyawan (Bahan Diskusi V MSDM II). Diakses dari http://juliusruntu.blogspot.com/2014/02/indikator-loyalitas-karyawan-bahan.html. Pada tanggal 30 Juni 2016.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2003). "*Manajemen Tenaga Kerja Indonesia,"* edisi 2. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sedarmayanti, (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima). Bandung : PT Refika Aditama.

Slamet Riyanto, Mukhlis Yunus, Mahdani, 2014. *Pengaruh Remunerasi dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Bintara Pembina Desa(Babinsa) Kodim 0101/Bs Banda Aceh Dan Aceh Besar. Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol 3, No.2.

Schein, 2005. *"The relative risk of ul- ."* Penerbit: Eran Karpen. Gershon Elber.

Shawn Thafreshi.2005. *"Here's a tip, change the law!Nerva V. United Kingdom", Loyola of The Los Angles International and Comparative Law Review, Winter 2005.(*http://www.westlaw.com).

Simamora, Henry. (2004). "*Manajemen Sumber Daya Manusia*." Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.

Sondang Siagian, 2006. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*." Bumi Aksara. Jakarta.

Sondang Siagian, 2010. " *Teori dan praktek kepemimpinan*." Rineke Cipta. Jakarta.

Sondang P. Siagian, 2013.*" Manajemen Sumber Daya Manusia."* Jakarta: Bumi Aksara

Sugiyono, 2010. "*Metode Penelitian Bisnis*," Alfabeta, Bandung.

_____, 2012. "*Metode Penelitian Bisnis*." Alfabeta, Bandung.

Suharsimi Arikunto, 2012. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*." Rineka Cipta, Jakarta.

Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *"Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis."* Bandung: Alfabeta.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. "*Organizational Behavior (15 th edition)".* Jakarta.Salemba Empat, Jakarta. Pujaatmaka, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

T. Hani Handoko, 2005. *"Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.*"

Yogyakarta : BPFE.

Tina Melinda, Zulkarnain, 2004. Budaya Perusahaan Dan Persepsi Pengembangan Karir Pada Karyawan Yang Bekerja Di PT. Telekomunikasi Indonesia. *Jurnal Psikologi. NO. 1, 55 – 62.*

Tiolina Evi. (2009). Pengendalian Intern Terhadap Perusahaan. *Prosiding SENTIA* 2009 –Politeknik Negeri Malang B-.

Umi Narimawati. 2010. " *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. " Jakarta: Agung Media.

_____. 2010. " *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*." Teori dan Aplikasi. Bandung: Unikom.

_____,dkk. 2010. "*Penulisan Karya Ilmiah : Paduan Awal Menyusun Skripsi dan Tugas Akhir*." Jakarta: Penerbit Genesis.

_____, 2007. "*Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. "* Jakarta: Agung Media.

Umar, Husein. 2003. "*Metode Riset Perilaku Organisasi."* Jakarta : Gramedia.

Veitzal Rivai 2004. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT.Raja Gravindo.

Wexley, dan Yukl, 1997. "*Perilaku Organisasi dan Psikologi Personil*." Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Wicaksono, Wawan ,2005. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Puskesmas Segiri). *Jurnal Bisnis dan Administrasi Vol.20 No.6 Hal. 20-27.*

Willson and Heyyel. 1987. "*Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service."* Mc Graw Hill Inc. New Jersey.

Wirawan, 2008. "*Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian.*" Jakarta: Salemba Empat.

Yunita Sari Mustikaningsih, & Rini Handayani, 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Media Ekonomi Dan Manajemen* Vol. 29 No 1.