

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi pada karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

EVI TEJA KUSUMAH

NIM. 12010111130046

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

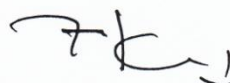
PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Evi Teja Kusumah
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130046
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA
ORGANISASI DAN
KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(STUDI PADA KARYAWAN PT
TEMPRINA MEDIA GRAFIKA
SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si

Semarang, 22 Mei 2015

Dosen Pembimbing,



(Dr. Suharnomo, S.E., M.Si)

NIP. 19700722199802100


PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Evi Teja Kusumah
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130046
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PT TEMPRINA MEDIA GRAFIKA SEMARANG)**

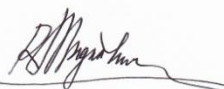
Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 9 Juni 2015

Tim Penguji:

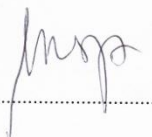
1. Dr. Suharnomo, SE, M.Si


(.....)

2. Dra. Rini Nugraheni, MM


(.....)

3. Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, Ph.D


(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Evi Teja Kusumah menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PENGARUH BUDAYAORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DENGANMOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PT TEMPRINA MEDIA GRAFIKA SEMARANG)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan kepada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 22 Mei 2015



Yang membuat pernyataan
(Evi Teja Kusumah)
NIM. 12010111130046

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"You only live once, but if you do it right, once is enough." – Mae West

**Skripsi ini kupersembahkan kepada:
Kedua Orang Tua dan Kedua Saudari
Semua Anggota Keluarga
Teman-Teman Terbaik
Almamater Universitas Diponegoro**

ABSTRAK

Setiap perusahaan memfokuskan tercapainya tujuan perusahaan, untuk itu perusahaan juga harus bisa menghadapi perubahan lingkungan yang cepat agar tetap dapat bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat. Adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi sudah menjadi suatu keharusan agar perusahaan dapat memiliki kinerja yang lebih baik. Menurut beberapa pandangan motivasi, kompensasi, serta budaya organisasi diyakini berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Namun dalam beberapa penelitian, menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Melihat adanya perbedaan antar pandangan dengan hasil penelitian, serta adanya *research gap* diantara satu penelitian dengan penelitian yang lainnya, maka penulis bermaksud meneliti seberapa jauh keterkaitan antara motivasi dengan budaya organisasi dan kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan diimplementasikan kepada seluruh karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang, yaitu sejumlah 55 karyawan tetap. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja, kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi dan *kinerja*, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja*. Selain itu, motivasi terbukti memediasi hubungan antarbudaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja.

Kata kunci : budaya organisasi, kompensasi, motivasi, kinerja.

ABSTRACT

Each company must be focuses on achieving its obejctive, to do that companies have to be flexible with the rapidly changing environment in order to survive in the market competition. The existence of human resources quality and competence has become a necessity for the company to have a better performance. According to some views, motivation, compensation, and organizational culture are believed to affect the performance of a company. However, in some studies, showed different results. Seeing the difference between the views and research results, as well as the gap between one research to other research, the authors intend to examine how far the relationship between motivation, organizational culture, and compensation affects the performance of employees.

The data in this study were collected through questionnaires that implemented to 55 permanent employees of PT Temprina Media Grafika Semarang. The techniques of data analysis in this research includes the test of reliability, validity, classical assumptions, multiple regression, and Sobel test to examine the mediation effect.

These results indicate that organizational culture have positive and significant effect on the motivation and performance, compensation have significant and positive effect on the motivation and performance, and motivation have positive and significant impact on performance. Additionally, motivation is proven as mediator relationship between organizational culture and compensation to performance.

Keywords: organizational culture, compensation, motivation, performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, serta kasih sayang hingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar. Penulisan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel intervening” ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro.

Skripsi ini tidak akan selesai tanpa doa, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan tulus dan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Bapak Engkus dan Ibu Aan Sukanah yang senang tiasa selalu mendoakan, memberi kasih sayang, serta memotivasi penulis untuk selalu memberikan yang terbaik.
2. Bapak Dr. Suharnomo S.E., M.Si., selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dan selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan arahan serta perbaikan selama penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. H. Mudiantono, M.Sc. selaku dosen wali yang telah memberikan nasihat serta arahan selama penulis menempuh studi ini.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
5. Kakak Erlita Nuruliani dan Adik Elsy Nurfajriani Kusumah yang selalu memberikan contoh serta menginspirasi penulis untuk selalu memberikan yang terbaik dalam prestasi akademik maupun non akademik.
6. Seluruh keluarga besar penulis tersayang atas dukungan semangat serta doanya.

7. Seluruh staf Tata Usaha, Perpustakaan, serta karyawan FakultasEkonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah banyakmemberikan bantuannya selama masa studi.
8. Bapak Yusi Andrianto dan Mbak Ulfa selaku Kadiv. HRD/Umum dan Sekretaris Kadiv. HRD/Umum PT Temprina Media Grafika Semarang atas waktu dan izin yang diberikan kepada penulis untuk menimba ilmu dan pengalaman selama proses penelitian.
9. Karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang yang menjadi responden dalam penelitian ini.
10. Sahabat-sahabat yang tergabung dalam *Double R*: Resty, Winda, Asa,Diana, Dimas, Dini, Ersani, Fahmi, Feri, Iga, Iza, Memei, Nabila, Amel, Nano, Reza, Rizky, Tepe, Tito, Rido, dan Soni. Terimakasih telah memberikan empat tahun yang berkesan dan penuh makna.
11. *Excecutive Board* AIESEC UNDIP 14/15: Vinta, Ayu, Agi, Henri, Lei, Cleo, Yuli, Hida, Firda, Citra, Beben, Daniel, dan Igo atas pembelajaran, dukungan, dan pengalaman berorganisasi yang sangat berharga bagi penulis selama satu tahun terakhir.
12. Keluarga besar AIESEC UNDIP dan AIESEC INDONESIA dari angkatan 2011 – 2015, yang telah menjadi teman belajar bersama selama kurang lebih empat tahun terakhir. *Hey AIESEC, whats up!*
13. Keluarga besar HMJM FEB UNDIP dari kepengurusan angkatan 2011 – 2014, yang telah memberikan pengalam berorganisasi yang sangat berguna untuk penulis. *HMJM Yes, HMJM Go, HMJM Win, HMJM Break the Limit!*
14. Teman-teman satu dosen pembimbing, Paguh, Putri, dan Enjang atas perhatian serta dukungannya selama penulis menyusun skripsi ini.
15. Teman-teman seangkatan Manajemen 2011, khususnya teman-teman MSDM yang telah bersedia berbagi cerita dan kenangan selam masa perkuliahan.

16. Teman-teman KKN Tim II 2015 Desa Senenan, Kec. Tahunan, Jepara, Angel, Teguh, Yakob, Vian, Igor, Poppy, dan Rafiq, yang telah menjadi keluarga baru bagi penulis dengan seluruh cerita 30 hari.
17. Seluruh pihak yang telah berkontribusi yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih sebesar-besarnya.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak agar penulis dapat lebih menyempurnakan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun orang lain yang membacanya.

Semarang, 22 Mei 2015

Penulis,



Evi Teja Kusumah
NIM. 12010111130046

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	9
1.3.2. Kegunaan Penelitian	10
1.3.2.1. Secara Teoritis.....	10
1.3.2.2. Secara Praktis.....	10
1.4. Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Landasan Teori	12
2.1.1. Kinerja	12
2.1.1.1 Penilaian Kinerja.....	13
2.1.1.2 Dimensi Penilaian Kinerja.....	15
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	17

2.1.2. Motivasi	18
2.1.2.1 Teori-Teori Motivasi.....	19
2.1.2.2 Motivasi Bersifat Positif	21
2.1.3 Kompensasi	23
2.1.3.1 Tujuan Sistem Kompensasi	24
2.1.3.2 Karakteristik Sistem Kompensasi	25
2.1.3.3 Jenis-jenis Kompensasi	26
2.1.4 Budaya Organisasi	29
2.1.4.1 Karakteristik Budaya Organisasi	31
2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi	34
2.1.4.3 Instrumen Budaya Organisasi	34
2.2 Hubungan Antar Variabel	35
2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi.....	35
2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi	36
2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	37
2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	38
2.2.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja	39
2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	40
2.2.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	41
2.3 Penelitian Terdahulu	42
2.4 Kerangka Pemikiran	46
2.5 Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	50
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	50
3.2.1 Variabel Penelitian	50
3.2.2 Definisi Operasional Variabel	51
3.2.2.1 Budaya Organisasi	51
3.2.2.2 Kompensasi.....	52

3.2.2.3 Motivasi	53
3.2.2.4 Kinerja	54
3.3 Populasi dan Sampel.....	56
3.3.1 Populasi.....	56
3.3.2 Sampel	56
3.4 Jenis dan Sumber Data	56
3.4.1 Jenis Data.....	56
3.4.2 Sumber Data	57
3.5 Metode Pengumpulan Data	58
3.6 Metode Analisis Data	59
3.6.1 Analisis Kuantitatif.....	59
3.7 Pengukuran Variabel	61
3.7.1 Uji Kualitas Data	61
3.7.1.1 Uji Reliabilitas	61
3.7.1.2 Uji Validitas.....	61
3.7.2 Uji Asumsi Klasik	62
3.7.2.1 Uji Multikolonieritas	62
3.7.2.2 Uji Heteroskedastisitas	62
3.7.2.3 Uji Normalitas.....	63
3.7.3 Uji Regresi Linear Berganda.....	65
3.7.4 Uji Hipotesis.....	65
3.7.4.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t).....	66
3.7.4.1 Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)	66
3.7.4.3 Koefisien Determinasi R^2	67
3.7.5 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	69
4.1 Deskriptif Objek Penelitian	69
4.1.1 Gambaran Umum PT Temprina Media Grafika.....	69
4.1.1.1 Sejarah Singkat PT Temprina Media Grafika.....	69
4.1.1.2 Visi dan Misi PT Temprina Media Grafika	71
4.1.1.2.1 Visi.....	71

4.1.1.2.2 Misi	72
4.1.1.3 Nilai-Nilai PT Temprina Media Grafika	72
4.1.1.4 Logo PT Temprina Media Grafika	74
4.1.1.5 Alamat PT Temprina Media Grafika	75
4.1.1.6 Kantor-kantor Cabang PT Temprina Media Grafika	75
4.1.1.7 Struktur Organisasi PT Temprina Media Grafika	75
4.1.2 Gambaran Umum Responden	76
4.1.2.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	77
4.1.2.2 Karakteristik Responden Menurut Usia	78
4.1.2.3 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan	78
4.1.2.3 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	79
4.2 Analisis Deskripsi Variabel	80
4.2.1 Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	81
4.2.2 Analisis Deskripsi Variabel Kompensasi	83
4.2.3 Analisis Deskripsi Variabel Motivasi	85
4.2.4 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja	86
4.3 Uji Kualitas Data	87
4.3.1 Uji Reliabilitas	87
4.3.2 Uji Validitas	88
4.4 Struktur 1	90
4.4.1 Asumsi Klasik	90
4.4.1.1 Uji Multikolonieritas	90
4.4.1.2 Uji Heteroskedastisitas	91
4.4.1.3 Uji Normalitas	93
4.4.2 Uji Regresi Linear Berganda	96
4.4.3 Uji Hipotesis	97
4.4.3.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)	97
4.4.3.2 Uji Signifian Simultan (Uji F)	98
4.4.3.3 Uji Koefisien Determinasi R^2	99
4.5 Struktur 2	100

4.5.1 Asumsi Klasik.....	100
4.5.1.1 Uji Multikolonieritas	100
4.5.1.2 Uji Heteroskedastisitas	101
4.5.1.3 Uji Normalitas.....	103
4.5.2 Uji Regresi Linear Berganda	106
4.5.3 Uji Hipotesis	107
4.5.3.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t).....	107
4.5.3.2 Uji Signifian Simultan (Uji F)	109
4.5.3.3 Uji Koefisien Determinasi R^2	110
4.6 Uji Sobel	111
4.6.1 Variabel Budaya Organisasi	111
4.6.2 Variabel Kompensasi.....	112
4.7 Interpretasi Hasil Penelitian	113
4.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi	113
4.7.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi	114
4.7.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	114
4.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	115
4.7.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja.....	116
4.7.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening	116
4.7.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening	117
4.8 Pembahasan Hasil Penelitian	118
BAB V PENUTUP	120
5.1 Kesimpulan	120
5.2 Keterbatasan.....	123
5.3 Implikasi Manajerial.....	124
5.3 Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	125
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	130

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2013.....	5
Tabel 1.2	Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2014.....	5
Tabel 2.1	Jenis-jenis Kompensasi	27
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu.....	43
Tabel 3.1	Contoh Tabel Kuesioner dan Skala Likert	58
Tabel 4.1	Data Responden Menurut Jenis Kelamin	77
Tabel 4.2	Data Responden Menurut Usia.....	78
Tabel 4.3	Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	79
Tabel 4.4	Data Responden Menurut Masa Kerja	80
Tabel 4.5	Nilai Indeks Variabel Budaya Organisasi	82
Tabel 4.6	Nilai Indeks Variabel Kompensasi	84
Tabel 4.7	Nilai Indeks Variabel Motivasi	85
Tabel 4.8	Nilai Indeks Variabel Kinerja.....	86
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas	87
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas	89
Tabel 4.11	Hasil Uji Multikolonieritas Struktur 1	91
Tabel 4.12	Hasil Uji Glesjer Struktur 1	93
Tabel 4.13	Hasil Uji Kolmogorov – Smirnov Test Struktur 1	95
Tabel 4.14	Hasil Uji Regresi Linear Berganda Struktur 1	96
Tabel 4.15	Hasil Uji Parsial (Uji t) Struktur 1.....	97
Tabel 4.16	Hasil Uji Signifikan Simultan Struktur 1	98
Tabel 4.17	Hasil Uji Koefisien Determinasi Struktur 1	99
Tabel 4.18	Hasil Uji MultikolonieritasStruktur 2	101
Tabel 4.19	Hasil Uji Glesjer Struktur 2	103
Tabel 4.20	Hasil Uji Kolmogorov – Smirnov Test Struktur 2	105
Tabel 4.21	Hasil Uji Regresi Linear Berganda Struktur 2	106
Tabel 4.22	Hasil Uji Parsial (Uji t) Struktur 2.....	108
Tabel 4.23	Hasil Uji Signifikan Simultan Struktur 2	109

Tabel 4.24	Hasil Uji Koefisien Determinasi Struktur 2	110
Tabel 4.25	Hasil Uji Sobel Variabel Budaya Organisasi	111
Tabel 4.26	Hasil Uji Sobel Variabel Kompensasi	112
Tabel 4.27	Efek Langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel	118

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian.....	47
Gambar 3.1 Model Variabel Budaya Organisasi.....	52
Gambar 3.2 Model Variabel Kompensasi	53
Gambar 3.3 Model Variabel Motivasi.....	54
Gambar 3.4 Model Variabel Kinerja.....	55
Gambar 4.1 Logo PT Temprina Media Grafika	74
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Temprina Media Grafika	76
Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas Struktur 1	92
Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas (Grafik Histogram) Struktur 1.....	94
Gambar 4.5 Hasil Uji Normalitas (Normal Probability Plot) Struktur 1.....	94
Gambar 4.6 Hasil Uji Heterokedastisitas Struktur 2	102
Gambar 4.7 Hasil Uji Normalitas (Grafik Histogram) Struktur 2.....	104
Gamabr 4.8 Hasil Uji Normalitas (Normal Probability Plot)Struktur 2.....	104
Gambar 4.9 Interpretasi Hasil Penelitian.....	113

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Izin dan Kuesioner Penelitian	130
Lampiran B Tabulasi Hasil Kuesioner	139
Lampiran C Hasil Uji Validitas	146
Lampiran D Hasil Uji Reliabilitas	151
Lampiran E Hasil Uji Struktur 1	153
Lampiran F Hasil Uji Struktur 2	159

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan perusahaan sangat bergantung kepada kinerja karyawan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan juga diharuskan untuk memiliki pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik dan kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Entah aktivitas tersebut adalah berjam-jam latihan intensif sebelum konser atau melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang harus dihasilkan dari aktivitas tersebut (Robbins dan Coulter, 2010). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan dan tujuan organisasi, maka dibutuhkan individu yang memiliki kinerja yang setinggi-tingginya. Rivai dan Sagala (2013) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Amstrong dan Baron (1998) ada beberapa faktor yang dapat memicu karyawan untuk memiliki kinerja yang baik antara lain tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, kepemimpinan, kepercayaan tim, kompensasi, dan budaya organisasi. Dalam penelitian ini akan difokuskan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Untuk mencapai kinerja yang diinginkan perusahaan, maka karyawan harus memiliki kesadaran dan kesenangan untuk melakukan pekerjaannya. Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan tidak efisien, oleh karena itu setiap karyawan harus memiliki motivasi yang kuat dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2010). Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah dorongan psikologi yang mengarahkan seseorang menuju satu tujuan (Simamora, 2006). Perusahaan dituntut untuk menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga dapat menjaga motivasi mereka tetap terjaga untuk bersama sama mencapai visi dan misi perusahaan.

Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja menurut Handoko (2008) adalah dengan menerapkan sistem kompensasi. Menurut Dessler (1997) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Untuk mendapatkan kompensasi, pekerjaan yang dikerjakan karyawan harus relevan sehingga kontribusi yang diberikan bertujuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Simamora (2006) menuturkan salah satu karakteristik yang harus

dimiliki sistem kompensasi adalah kemampuannya untuk memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dimasa yang akan datang.

Selain dipengaruhi oleh motivasi serta kompensasi, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi sendiri diartikan oleh Robbins dan Judge (2008) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Dari pengertian tersebut dapat terlihat bahwa budaya organisasi mampu memberi energi, arahan, dan motivasi keberlanjutan kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang akan meningkatkan kinerja pula.

Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada PT Temprina Grafika Media Semarang. PT Temprina Grafika Media merupakan salah satu perusahaan percetakan terbesar di Indonesia dalam bidang *web rotary offset printing*, *sheetfed printing*, dan *finishing* yang menghasilkan produk koran, tabloid, majalah, buku dan produk cetak lainnya. Perusahaan ini berpusat di Surabaya dan memiliki beberapa cabang perusahaan di Bekasi, Cengkareng, Surakarta, Semarang, Nganjuk, Jember, dan

Denpasar. Lahirnya PT Temprina Media Grafika tahun 1996 pertama kali di Surabaya tidak bisa dilepaskan dari PT Jawa Pos. Perkembangan PT Jawa Pos yang semakin pesat pada saat itu perlu didukung oleh layanan percetakan yang harus mampu mendukung aspek mutu atau kualitas, ketepatan waktu, dan jumlah sesuai yang diminta. Untuk itu bagian percetakan yang awal mulanya merupakan bagian dari departemen produksi PT Jawa Pos kemudian dipisahkan menjadi perusahaan mandiri yang bernama PT Temprina Media Grafika.

Seiring dengan tuntutan peningkatan kualitas produk dan layanan yang prima, maka PT Temprina Media Grafika Semarang telah menggunakan teknologi grafika terkini seperti yang terdapat pada mesin-mesin cetak yang berteknologi tinggi serta mesin-mesin pendukung proses produksi seperti *Computer To Plate (CTP)*. Selain itu PT Temprina Media Grafika juga mendukung seluruh cabang dengan teknologi Sistem Cetak Jarak Jauh (SCJJ) yang sudah menjangkau di hampir seluruh kota-kota besar di Indonesia. Keunggulan Temprina yang lain adalah adanya dukungan pasokan kertas dari pabrik kertas PT Adiprima Suraprinta (Jawa Pos Group) untuk menjaga kontinuitas ketersediaan bahan baku utama percetakan serta dukungan suplai energi listrik dari PT Prima Elektrik Power (Jawa Pos Group) untuk kelancaran operasional sehari-hari dan kelancaran proses produksi di Temprina.

Selain itu, faktor SDM juga menjadi fokus PT Temprina Media Grafika. Sejak awal perusahaan telah memiliki beberapa pendekatan dalam hal proses rekrutmen karyawannya diantaranya adalah pendekatan CBRA atau *Competency Based Recruitment Approach*. Satu hal yang paling utama dalam pendekatan ini

adalah kompetensi itu sendiri. Kompetensi dijadikan dasar mengingat bahwa kompetensi secara jelas dapat mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan motivasi yang perlu dinilai dari kandidat karyawan perusahaan untuk suatu jabatan atau posisi yang dibutuhkan. Penggunaan pendekatan ini di PT Temprina Media Grafika dapat mengurangi resiko kesalahan dalam memilih karyawan dan dapat memilih karyawan sesuai yang dibutuhkan. Aspek-aspek yang dibentuk oleh Temprina dalam pengelolaan SDM nya yaitu *communication skill*, *intellectual quotient*, mental dan akhlak.

Salah satu gambaran mengenai kinerja karyawan yang dapat ditunjukkan adalah melalui penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan atas karyawannya. Tabel 1.1 dan 1.2 berikut ini menunjukkan hasil penilaian kinerja PT Temprina Media Grafika Semarang.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2013

Periode	Skor Penilaian Kerja (%)				
	5 – 5,99	6 – 6,99	7 – 7,99	8 – 8,99	9 – 10
Kuartal 1	0	23	43	23	0
Kuartal 2	0	23	27	43	3
Kuartal 3	0	7	33	50	3
Kuartal 4	0	0	33	60	3

Sumber: PT Temprina Media Grafika Semarang, 2015

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2014

Periode	Skor Penilaian Kerja (%)				
	5 – 5,99	6 – 6,99	7 – 7,99	8 – 8,99	9 – 10
Kuartal 1	13	36	36	0	0
Kuartal 2	13	17	40	0	0
Kuartal 3	7	30	43	7	0
Kuartal 4	0	23	47	17	0

Sumber: PT Temprina Media Grafika Semarang, 2015

Pada tabel 1.1 menunjukkan penilaian kinerja tahun 2013 dan terlihat adanya peningkatan kinerja karyawan yang diukur melalui skala 5 – 10. Pada kuartal 1 – 4 tidak terdapat karyawan dengan hasil penilaian kinerja 5 – 5.99 (skor penilaian terendah) Selanjutnya terlihat adanya kenaikan jumlah karyawan yang memiliki skor penilaian 8 – 8,99 (skor penilaian cukup tinggi) disetiap kuartal dan adanya karyawan yang memiliki nilai 9 – 10 (skor penilaian paling tinggi) pada kuartal 2 – 4 tahun 2013.

Pada tahun 2014 terlihat adanya penurunan penilaian kinerja jika dibandingkan dengan tahun 2013, hal ini dapat dilihat pada tabel 1.2. Terdapat 13% karyawan dengan skor penilaian terendah pada kuartal 1 – 2, bahkan tidak ada karyawan yang memiliki penilaian kinerja tinggi pada tahun 2014 dari kuartal 1 – 4. Disisi lain terlihat jelas bahwa terdapat peningkatan kinerja secara keseluruhan pada kuartal 1 – 4 tahun 2014 meskipun tidak melampaui pencapaian tahun sebelumnya, hal ini menunjukkan adanya perilaku positif terhadap perusahaan seperti mematuhi peraturan yang ada, saling mendukung dan menolong antar karyawan, serta memiliki motivasi individu untuk dapat berprestasi.

Pada penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Ivan Adi Kurniawan (2012) diketahui bahwa kompensasi dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan motivasi sebagai variabel intervening memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Disisi lain ketika dilakukan penelitian dengan variabel yang sama oleh Julianingrum dan Sudiro (2013), mendapatkan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja

karyawan. Artinya, bahwa kompensasi langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada karyawan tidak memiliki dampak terhadap motivasi maupun kinerja karyawan di PTIIK UB Malang.

Berdasarkan permasalahan yang terdapat di PT Temprina Grafika Media Semarang dan adanya *research gap* yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan yang berhubungan dengan budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja pada PT Temprina Media Grafika Semarang dengan judul: **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang)”**

1.2 Rumusan Masalah

Setiap perusahaan memfokuskan tercapainya tujuan perusahaan, untuk itu perusahaan juga harus bisa menghadapi perubahan lingkungan yang cepat agar tetap dapat bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat. Adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi sudah menjadi suatu keharusan agar perusahaan dapat memiliki kinerja yang lebih baik. Menurut beberapa pandangan motivasi, kompensasi, serta budaya organisasi diyakini berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Namun dalam beberapa penelitian, menunjukkan hasil yang berbeda-beda seperti penelitian yang dilakukan oleh Ivan Adi Kurniawan (2012) serta Julianingrum dan Sudiro (2013) . Melihat adanya perbedaan antar pandangan dengan hasil penelitian, serta adanya *research gap* diantara satu penelitin dengan penelitian yang lainnya, maka penulis

bermaksud meneliti seberapa jauh keterkaitan antara motivasi dengan budaya organisasi dan kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dikembangkan menjadi pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan pada PT Temprina Media Grafika Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang?
5. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang?
6. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT Temprina Media Grafika Semarang?
7. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT Temprina Media Grafika Semarang?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, berikut beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT Temprina Media Grafika Semarang
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT Temprina Media Grafika Semarang

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1.3.2.1 Secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan mengenai korelasi pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi yang berdampak pada kinerja karyawan dan memberikan sumbangsih teoritis pada dunia pendidikan

1.3.2.2 Secara Praktisi

a. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, peneliti mendapatkan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapatkan dibangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya. Selain itu dengan penelitian ini, peneliti dapat mengasa daya nalar dan kemampuan dalam menganalisis suatu permasalahan.

b. Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini, dapat digunakan sebagai bahan kajian PT Temprina Media Grafika Semarang untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik serta membagi pengalaman yang mungkin bisa diimpelentasikan oleh perusahaan/institusi lain.

c. Bagi Akademisi

Sebagai bahan dalam pengembangan pendidikan dan praktisi khususnya konsentrasi sumber daya manusia, serta dapat menjadi bahan refrensi untuk peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang yang sama.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini, untuk mempermudah penguraian isinya diperlukan sistematika penulisan, meliputi:

1. BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan serta kegunaan penelitian. Dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang budaya organisasi dan kompensasi yang mempengaruhi motivasi dan berdampak pada tercapainya kinerja perusahaan.

2. BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori serta telaah pustaka yang berhubungan dengan penelitian, kerangka penelitian, serta hipotesis untuk memberikan jawaban sementara terhadap penelitian ini.

3. BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan.

4. BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan gambaran umum responden hasil analisis dari penelitian serta pembahasan.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran bagi penelitian mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam bab ini akan dijelaskan landasan teori masing-masing variabel dalam penelitian, yaitu kinerja sebagai variabel independen, budaya organisasi dan kompensasi sebagai variabel independan, dan motivasi sebagai variabel intervening.

2.1.1 Kinerja

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Entah aktivitas tersebut adalah berjam-jam latihan intensif sebelum konser atau melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang harus dihasilkan dari aktivitas tersebut (Robbins dan Coulter, 2010). Rivai dan Sagala (2013) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Mathis dan Jackson (2011) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Dikemukakan juga bahwa pada umumnya kinerja meliputi elemen, yaitu kuantitas hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya.

Dari beberapa uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan dan dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan wewenang dan perannya dalam perusahaan yang ditujukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.1 Penilaian Kinerja

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya. Menurut Dessler (1997) Penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual terhadap prosedur yang telah ditetapkan, dan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk berkinerja lebih tinggi. Penilaian kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan (Simamora, 2006).

Mondy (2008) memberikan penjelasan secara rinci penggunaan penilaian kinerja dalam suatu organisasi:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam menilai sumber daya manusia perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Sistem penilaian kinerja yang baik akan memberikan sebuah profil kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia perusahaan untuk mendukung upaya tersebut.

2. Perekrutan dan Seleksi

Nilai-nilai hasil evaluasi kinerja bisa membantu dalam memprediksi kinerja para pelamar kerja. Sebagai contoh bisa ditentukan tolak ukur penerimaan

karyawan dari perilaku – perilaku karyawan yang memiliki hasil penilaian kerja tinggi.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Dengan adanya penilaian kinerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka

4. Penyesuaian Kompensasi

Dengan adanya penilaian kinerja akan membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Data penilaian kinerja penting dalam menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan serta dalam menentukan potensi seseorang. Para manajer bisa menggunakan informasi tersebut untuk memberikan konsultasi kepada para bawahan dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana kerja mereka.

6. Hubungan Karyawan Internal

Penilaian kinerja sering digunakan untuk membuat keputusan-keputusan di beberapa bidang hubungan karyawan internal, mencakup promosi, demosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja, dan transfer.

2.1.1.2 Dimensi Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2011) elemen kinerja karyawan pada umumnya meliputi:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan Bekerja Sama

Menurut Behrman, *et al* dalam Mas'ud (2004) menyatakan ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Efektivitas

Karyawan mengembangkan dan menggunakan pengetahuan teknis dalam bekerja sehingga pekerjaan lebih efektif dan menyebabkan dapat dikendalikannya biaya-biaya dengan baik.

d. **Komitmen Kerja**

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen dengan perusahaan untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku diperusahaan.

e. **Menjaga Hubungan Baik**

Karyawan memberikan pelayanan dan berhubungan baik dengan pelanggan.

Menurut Bernadin & Russel (1993) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain:

1. *Quality*

Merupakan kondisi ketika proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*

Merupakan jumlah produksi yang dihasilkan. Dapat ditunjukkan dalam jumlah mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timeless*

Merupakan kondisi ketika kegiatan dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan kordinasi output serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. *Cost Effectiveness*

Merupakan kondisi ketika sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan untuk memperoleh

keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit penggunaan sumber daya yang ada.

5. *Need for Supervisor*

Merupakan kondisi ketika seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal Impact*

Merupakan kondisi ketika seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan.

2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amstrong dan Baron (1998) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor personal/individu

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2. Faktor kepemimpinan

Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

3. Faktor tim

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem

Ditunjukkan oleh sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur atau budaya kerja dalam organisasi.

5. Faktor eksternal

Ditunjukkan oleh tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.2 Motivasi

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik, mungkin tidak. Hal tersebut bisa terjadi karena kurang pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan tersebut atau kurangnya motivasi (dorongan) karyawan untuk melakukannya.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan sesuatu yang tidak terlihat, yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu berperilaku dalam mencapai tujuan. Mathis dan Jackson (2011) mengutarakan bahwa memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi. Motivasi adalah dorongan psikologi yang mengarahkan seseorang menuju satu tujuan (Simamora, 2006)

2.1.2.1 Teori-Teori Motivasi

Robbins dan Coulter (2010) menjelaskan empat teori awal motivasi. Teori-teori awal ini penting karena merupakan dasar teori-teori motivasi kontemporer yang telah dikembangkan dan masih banyak digunakan.

1. Teori Kebutuhan (*Need*) dari Abraham Maslow

Dalam teori ini Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki Maslow terdiri dari:

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan
3. Kebutuhan akan kebersamaan dan kasih sayang
4. Kebutuhan akan penghargaan
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri

2. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Dalam teori ini Herzberg mengasumsikan bahwa sekelompok faktor, *motivator*, menyebabkan tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi. Akan tetapi, faktor-faktor *higiene*, dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

1. Faktor *motivator* meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan.
2. Faktor *higiene* meliputi hubungan antarpersonal, administrasi/kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, dan kondisi kerja.

3. Teori Prestasi (*Achievement*) dari David McClelland

Dalam teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*)

Merupakan hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Orang atau karyawan berusaha keras untuk prestasi pribadi bukan untuk ganjaran sukses semata. Kebutuhan akan prestasi dapat dilihat dengan adanya keinginan untuk memperbaiki kinerja, evaluasi hasil, memiliki tujuan, menyukai tantangan, dan selalu memikirkan pekerjaan pada diri karyawan (Rivai dan Sagala, 2013)

2. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Merupakan hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain.

3. Kebutuhan Afiliasi (*Need for Affiliation*)

Merupakan hasrat untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Kebutuhan ini serupa dengan kebutuhan kebersamaan dan kasih sayang dari Maslow.

4. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, X adalah manusia dengan perilaku negatif dan Y adalah manusia dengan perilaku positif. McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia sebagai berikut:

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

1. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan ingin bermalas-malasan dan menghindari pekerjaan.
2. Karyawan harus dikontrol dan diatur bahkan mungkin ditakuti untuk diberi sanksi hukum apabila tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Teori Y (positif) merumuskan asumsi seperti:

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang lumrah, wajar, dan alamiah.
2. Karyawan akan mencari tujuan pribadi untuk terus berkomitmen terhadap pekerjaan.
3. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang inovatif tidak hanya bisa dilakukan oleh top management saja namun sudah menjadi perilaku sumber daya manusia di organisasi.

McGregor percaya bahwa asumsi teori Y akan menjadi panduan praktik manajemen dan menyatakan bahwa partisipasi dalam mengambil keputusan, tanggung jawab, pekerjaan yang menantang dan hubungan antar karyawan yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan.

2.1.2.2 Motivasi Bersifat Positif

Penggunaan motivasi yang bersifat positif memerlukan tingkat kemampuan yang cukup tinggi. Berikut ini beberapa cara agar motivasi positif terbentuk dalam organisasi (Rivai dan Sagala, 2013) :

1. Penghargaan Terhadap Pekerjaan

Cara ini sering diabaikan sebagai alat motivasi yang sangat berguna. Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaannya,

namun terkadang pemimpin diam saja ketika pekerjaan karyawannya baik dan berkomentar ketika pekerjaan karyawannya kurang baik. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan akan menyenangkan perasaan karyawan.

2. Komunikasi dan Informasi

Kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan mengenai suatu tindakan. Hal ini banyak diabaikan oleh para pemimpin organisasi. Pada praktiknya jika karyawan tidak diberikan penjelasan yang jelas mengapa dan apa hasil dari pekerjaan yang karyawan lakukan, karyawan akan bekerja secara asal-asalan. Setelah diberikan penjelasan atau informasi yang meyakinkan dari atasan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan dan mengapa karyawan harus melakukannya, karyawan cenderung bersemangat dan termotivasi dalam bekerja.

3. Persaingan, Partisipasi, dan Kebanggaan

Setiap orang senang bersaing secara sehat, fair dan jujur. Sikap dasar ini dapat dimanfaatkan untuk memberikan rangsangan atau motivasi persaingan yang sehat terhadap karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pemberian hadiah kepada pemenang persaingan tersebut merupakan bentuk motivasi positif. Partisipasi yang dimaksud disini adalah, yang digunakan sebagai *democratic management* dimana karyawan ikut serta dalam memberikan masukan dan ide-idenya di organisasi. Dengan adanya partisipasi ini, akan ada rasa penerimaan karyawan yang lebih besar terhadap perintah atasannya dan akan ada perasaan diperlukan atau *feeling of importance*. Kebanggaan disini sebagai alat motivasi dengan persaingan dan pemberian penghargaan.

Diberikannya tantangan yang wajar serta keberhasilan mengalahkan tantangan tersebut akan memberikan kebanggaan terhadap para karyawan. Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga. Apalagi jika pekerjaan telah disepakati bersama.

2.1.3 Kompensasi

Menurut Dessler (1998) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara department personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan. Kompensasi memiliki definis yang luas yang berhubungan dengan imbalan finansial dan non finansial yang diterima karyawan melalui hubungan kepegawaiannya disuatu organisasi (Simamora, 2006). Dari pengertian tersebut terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja, sedangkan pihak kedua adalah perusahaan yang mamikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau imbalan atas pelaksanaan oleh pekerja atau karyawan. Untuk mendapatkan kompensasi, pekerjaan yang dikerjakan karyawan harus relevan sehingga kontribusi yang diberikan bertujuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Jika dilihat dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pemberian balas jasa kepada karyawan atas pekerjaan yang telah mereka kerjakan yang akan meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Flippo (1989) mengatakan bahwa sistem kompensasi penting bagi organisasi karena upah dan gaji merupakan biaya perusahaan terbesar, selain itu upah dan gaji seringkali merupakan satu-satunya alat bagi kelangsungan hidup ekonomi karyawan. Kompensasi merupakan salah satu alat yang digunakan untuk memancing para individu dan kelompok, melakukan perilaku-perilaku tertentu yang dianggap memperbaiki efektivitas organisasi. Kathrin McKee (dalam Mathis dan Jackson, 2011) menyatakan bahwa organisasi harus berubah ketika pasar berubah. Hal ini memerlukan pendekatan kompensasi yang lebih fleksibel. Meskipun rumit, sistem kompensasi harus dapat diterapkan dengan baik diorganisasi.

2.1.3.1 Tujuan Sistem Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga tujuan-tujuan kompensasi dapat tercapai. Tujuan kompensasi di organisasi menurut Handoko (2008):

1. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui kompensasi.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi.

3. Mempertahankan karyawan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan bertahan kerja pada perusahaan.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan, kemudian perusahaan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk mendapatkan karyawan yang bermutu.

5. Pengendalian biaya

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, dikarenakan banyaknya karyawan yang bertahan di perusahaan.

6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

2.1.3.2 Karakteristik Sistem Kompensasi

Simamora (2006) mengutarakan dalam upaya memenuhi berbagai tujuan kompensasi, maka sistem kompensasi harus menawarkan:

1. Imbalan untuk kinerja karyawan
2. Tetap kompetitif dipasar tenaga kerja

3. Memelihara kewajaran gaji diantara karyawan
4. Memotivasi kinerja karyawan dimasa yang akan datang
5. Mempertahankan anggaran
6. Memikat karyawan baru
7. Mengurangi putaran karyawan yang tidak perlu
8. Mempertahankan laba usaha perusahaan
9. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
10. Menghindari konflik dalam unit kerja
11. Mengeluarkan karyawan yang berkinerja buruk (dengan mendorong putaran mereka karena ketidakpuasan gaji)
12. Memenuhi kebutuhan pribadi karyawan

2.1.3.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Kompensasi finansial terdiri dari komponen finansial langsung seperti gaji dan upah, serta kompensasi tidak langsung seperti asuransi dan tunjangan (Mathis dan Jackson, 2006). Komponen kompensasi non finansial terdiri peluang promosi, pengakuan karya, prestasi kerja maupun lingkungan kerja yang nyaman (Rivai, 2004).

Mathis dan Jackson (2011) membagi jenis-jenis kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi langsung/*direct compensation* dan kompensasi tidak langsung/*indirect compensation*. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok atau upah dan gaji variabel seperti bonus, insentif, dan program kepemilikan saham oleh karyawan/*employee stock ownership plan*, sedangkan kompensasi tidak

langsung berbentuk tunjangan-tunjangan seperti program pensiun, program rekreasi, tunjangan keluarga, asuransi kesehatan, keamanan kerja, cuti kerja dan sebagainya. Berikut ini jenis-jenis kompensasi yang dijabarkan menurut komponen program kompensasi:

Tabel 2.1
Jenis-jenis kompensasi
Program Kompensasi

Langsung	Tidak Langsung
Gaji Pokok <ul style="list-style-type: none"> • Upah • Gaji 	Tunjangan <ul style="list-style-type: none"> • Asuransi Kesehatan Jiwa • Tunjangan Cuti • Dana Pensiun • Fasilitas Penunjang
Penghasilan Tidak Tetap <ul style="list-style-type: none"> • Bonus • Insentif • Opsi Saham 	

Sumber: Mathis dan Jackson (2011)

Mondy (2008) mengemukakan bahwa:

1. Kompensasi finansial langsung terdiri atas:

1. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan, sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

2. Kompensasi finansial tidak langsung (*Fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Menurut Rivai dan Sagala (2013) kompensasi finansial tidak langsung/ tunjangan terdiri atas:

1. Program Asuransi, merupakan jaminan atau pertanggungan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial atas diri mereka sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jaminan ini diberikan oleh perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan asuransi.
2. Program pensiun, program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program

dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif.

3. Bayaran saat tidak masuk kerja, yang termasuk dalam kategori ini adalah istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran. Ini terbagi kedalam dua kategori utama yaitu pertama waktu pekerja tidak bekerja di luar kantor, yang antara lain adalah cuti, cuti sakit, dan acara pribadi. Kedua, waktu pekerja tidak bekerja di dalam kantor, yang termasuk di dalamnya adalah jam istirahat, waktu makan siang, waktu membersihkan diri, dan waktu-waktu ganti pakaian dan persiapan.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi diartikan oleh Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Menurut Barney (2010) budaya organisasi merupakan satu set kompleks keyakinan, asumsi, nilai dan simbol-simbol yang digunakan dalam menentukan jalan dimana organisasi melakukan bisnis. Budaya dapat

didefinisikan sebagai sistem nilai-nilai yang dianut bersama sehingga orang dalam organisasi dapat menggambarkan budaya yang sama meskipun berasal dari latar belakang dan jabatan yang berbeda (Robbins & Sanghi dalam Shahzad, *et al.* 2012). Menurut Pearce dan Robinson (2013) budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (sering kali tidak tertulis) yang dipegang bersama anggota-anggota organisasi.

Schein (2004) mengatakan bahwa budaya terdiri dari tiga lapisan, yaitu :

1. Artifak (*Artifacts*), adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Contoh : produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
2. Nilai-nilai yang didukung (*Expoused Values*), adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. Asumsi dasar (*Basic Assumption*), adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Melihat dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan komonen yang penting dalam sebuah perusahaan karena merupakan nilai-nilai, asumsi, keyakinan serta simbol – simbol yang menjadi perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya yang apabila karyawannya mempercayai dan menerapkan budaya tersebut akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Semakin melekat budaya organisasi

terhadap seluruh karyawan, maka dapat dikatakan penerapan budaya organisasi telah berhasil.

2.1.4.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai sistem makna budaya organisasi, maka dilakukan beberapa penelitian yang telah mendeskripsikan karakteristik – karakteristik yang dapat mencerminkan budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan.

Robbins dan Judge (2007) menunjukkan bahwa dalam penelitian menunjukkan terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat kultur sebuah organisasi. Tujuh poin tersebut adalah:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada hal-hal rinci

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim dibandingkan pada individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukan pertumbuhan.

Victor Tan (dalam Wibowo, 2011) mengemukakan bahwa karakteristik budaya suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Individual Initiative*

Suatu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. *Risk tolerance*

Suatu tingkatan dimana individu didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.

3. *Direction*

Kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.

4. *Integration*

Tingkatan dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkordinasi.

5. *Management support*

Tingkatan dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

6. *Control*

Jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku individu.

7. *Identity*

Tingkatan dimana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.

8. *Reward System*

Suatu tingkatan dimana alokasi reward, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja individu, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.

9. *Conflict tolerance*

Suatu tingkatan dimana individu didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka

10. *Communication patterns*

Suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008) Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu:

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan member standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.4.3 Instrumen Budaya Organisasi

Budaya organisasi memberikan gambaran cara perusahaan mengelola sumberdaya manusia berdasarkan nilai, norma, dan keyakinan. Instrumen yang digunakan merupakan instrumen yang dikembangkan oleh Wallach (1983) dalam *Organizational Culture Index* (OCI), yang menggolongkan budaya organisasi menjadi tiga *observedvariables/indicator variables* yaitu:

- a. Birokrat tercermin dalam lingkungan kerja yang terstruktur, teratur, tertib, dan berurutan serta mempunyai regulasi yang jelas.

- b. Inovatif memiliki lingkungan kerja yang penuh tantangan, menyediakan tugas-tugas berisiko dan memerlukan kreativitas untuk menyelesaikannya.
- c. Suportif ditandai dengan lingkungan kerja yang bersahabat, ramah, saling percaya, adil, saling membantu, dan memberikan kebebasan individu.

2.2. Hubungan Antar Variabel

Berikut ini merupakan penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian, yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, pengaruh kompensasi terhadap motivasi, pengaruh motivasi terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening, dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Robbins dan Judge (2011) mengemukakan jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem budaya organisasi sebagai hal yang penting untuk diterapkan, maka perilaku ini akan menjadi dasar kesediaannya untuk melakukan pekerjaan. Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010)

motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Dari pengertian tersebut dapat terlihat bahwa jika karyawan dapat melihat nilai-nilai dan sistem makna budaya organisasi maka itu akan memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan. Budaya organisasi mampu memberi energi, arahan, dan sistem keberlanjutan kepada karyawan untuk mencapai tujuan.

Dalam penelitian yang dilakukan Nur Octaviani (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi karyawan disebabkan oleh pemimpinnya yang menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik dalam tim, karyawan yang dapat cepat beradaptasi, sehingga motivasi dalam perusahaan meningkat.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi

Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara department personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan. Simamora (2006) menuturkan salah satu karakteristik yang harus dimiliki sistem kompensasi adalah kemampuannya untuk memotivasi kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

Selanjutnya Michael dan Harold (1993) mengutarakan bahwa untuk membentuk motivasi yang positif cara yang dapat dilakukan antara lain melalui

pemberian penghargaan terhadap pekerjaan serta adanya persaingan, partisipasi, dan kebanggaan yang merupakan dimensi kompensasi sosial yang diutarakan oleh Rivai dan Sagala (2013).

Dilihat dari uraian diatas, sudah jelas bahwa kompensasi adalah salah satu cara untuk memotivasi karyawan karena kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diterima karyawan akibat prestasi – prestasi yang telah didapatkannya, yang kemudian akan membuat karyawan cenderung bertindak untuk mendapatkan prestasi yang sama dikemudian hari.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Rizal, Idrus, Djumahir, dan Rahayu (2014) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Kompensasi dengan indikator gaji, insentif, dan keuntungan dapat meningkatkan motivasi pada karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik, mungkin tidak. Hal tersebut bisa terjadi karena kurang pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan tersebut atau kurangnya motivasi (dorongan) karyawan untuk melakukannya. Robbins dan Coulter (2010) mengatakan bahwa memotivasi karyawan penting karena menciptakan lingkungan yang memungkinkan dan mendorong seseorang untuk melakukan yang terbaik, baik di dalam dan di luar jam kerja akan menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap

kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi (Mathis dan Jackson, 2011).

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Nur Octaviani (2011) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi disebabkan oleh karyawan yang berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri. Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Rizal, Idrus, Djumahir, dan Mintarti (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif pengaruh motivasi terhadap kinerja. Motivasi dengan indikator *achievement need*, *affiliation need*, dan *power need* memiliki pengaruh besar terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi diartikan oleh Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan

pekerjaan. Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shahzad, Rena Adeel, Khan, dan Shabbir (2012) menunjukkan pada lebih dari 60 peninjauan kembali penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja antara tahun 1997 – 2007, mayoritas hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat positif antara budaya organisasi dan kinerja. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu dan Agus Suprayetno (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Budaya Organisasi berpengaruh positif kinerja.

2.2.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Menurut Dessler (1998) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara department personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan. Mondy (2008) menyatakan kinerja salah satu indikator yang digunakan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhamad Rizal, Idrus, Djumahir, dan Mintarti (2014) menunjukkan bahwa kompensasi meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi yang semakin tinggi menunjukkan kinerja yang

semakin baik pula. Pada penelitian yang dilakukan oleh Hameed, Ramzan, Zubair, Ali, dan Arslan (2014) menunjukkan bahwa variabel indepen (gaji, penghargaan dan insentif, kompensasi tidak langsung) memiliki pengaruh positif terhadap variabel dependen (kinerja karyawan

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.

Budaya organisasi merupakan komponen yang penting dalam sebuah perusahaan karena merupakan nilai-nilai, asumsi, keyakinan serta simbol – simbol yang menjadi perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya yang apabila karyawannya mempercayai dan menerapkan budaya tersebut akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi diartikan oleh Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin melekat budaya organisasi terhadap seluruh karyawan, maka dapat dikatakan penerapan budaya organisasi telah berhasil.

Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan sesuatu yang tidak terlihat, yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu berperilaku dalam mencapai tujuan. Mathis dan Jackson (2011) mengutarakan bahwa memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi.

Penelitian dahulu yang dilakukan Emmy Julianingrum dan Achmad Sudiro (2011) yang dilakukan kepada karyawan PTIIK UB Malang menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa motivasi merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja, artinya penerapan tentang aturan-aturan yang diberikan kepada pegawai berpengaruh terhadap motivasi, kemudian motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening

2.2.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.

Kompensasi merupakan salah satu alat yang digunakan untuk memancing para individu dan kelompok melakukan perilaku-perilaku tertentu yang dianggap memperbaiki efektivitas organisasi. Menurut Dessler (1997) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari

pekerjaan karyawan tersebut. Dari pengertian tersebut terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara department personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan. Untuk mendapatkan kompensasi, pekerjaan yang dikerjakan karyawan harus relevan sehingga kontribusi yang diberikan bertujuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Penelitian dahulu yang dilakukan Ivan Adi Kurniawan (2013) yang kepada karyawan PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa motivasi merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara kompensasi terhadap kinerja, karena pada penelitian ini motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan ada kaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini merupakan hasil-hasil penelitian yang menyinggung dan menerangkan keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana telah diterangkan dalam sub-bab hubungan variabel.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
Fakhar Shahzad, Rena Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir (2012)	<i>Impact of Organizational Culture on Organizational Performanve: An Overview</i>	Independen: - Budaya - Organisasi Dependen: - Kinerja	Lebih dari 60 peninjauan kembali antara tahun 1997 – 2007 mayoritas hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat positif antara budaya organisasi dan kinerja
Ni Made Ria Setyawati, I Wayan Suartana (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan	Independen: - Gaya - Kepemimpinan - Budaya Organisasi. Intervening: - Kepuasan Kerja Dependen: - Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan. - Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan. - Kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.
Nur Octaviani (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus Di Yogyakarta)	Independen: - Budaya Organisasi Intervening: - Motivasi - Kepuasan Kerja Dependen: - Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja. - Motivasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif terhadap kinerja. - Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

<p>Muhamad Rizal, M Syafie Idrus, Djumahir, Rahayu Mintarti (2014)</p>	<p><i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i></p>	<p>Independen: - Kompensasi Intervening: - Motivasi - Komitment Dependen: - Kinerja - Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. - Motivasi yang kuat memperkuat komitmen organisasi, meningkatkan kinerja karyawan. - Komitmen organisasi yang kuat meningkatkan kinerja karyawan. - Kompensasi berdampak positif terhadap komitmen melalui motivasi dan kinerja. - Kompensasi memberi dampak terhadap kinerja melalui motivasi dan komitmen - Motivasi memberi dampak terhadap kinerja melalui komitmen.
<p>Abdul Hameed, Muhammad Ramzan, Hafiz M. Khasif Zubair, Ghazanfar Ali, Muhammad Arslan (2014)</p>	<p><i>Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector Pakistan)</i></p>	<p>Independen: - Gaji - Penghargaan dan Insentif -Kompensasi tidak langsung Dependen: - Kinerja Karyawan</p>	<p>Independen variabel (Gaji, penghargaan dan insentif, kompensasi tidak langsung) memiliki pengaruh positif terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).</p>
<p>Ida Ayu Brahmasari, Agus Suprayetno (2008).</p>	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)</p>	<p>Independen: - Motivasi Kerja - Kepemimpinan - Budaya Organisasi Intervening: - Kepuasan Kerja Karyawan Dependen: - Kinerja Perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. -Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. - Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. - Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

			<p>terhadap kinerja perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. - Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
Emmy Julianingrum, Achmad Sudiro (2013)	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi <p>Intervening:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivasi <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja Pegawai 	<p>Kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja dan kinerja. Akan tetapi budaya organisasi seperti penerapan tentang aturan-aturan yang diberikan pegawai berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai.</p>
Ivan Adi Kurniawan (2012)	Budaya Organisasi dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang)	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya - Organisasi - Kompensasi <p>Intervening:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivasi <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja - Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh langsung positif antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja. - Terdapat pengaruh langsung positif antara kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja. - Terdapat pengaruh langsung positif antara motivasi terhadap kinerja. - Terdapat pengaruh tidak langsung positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja. - Terdapat pengaruh tidak langsung positif dari kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

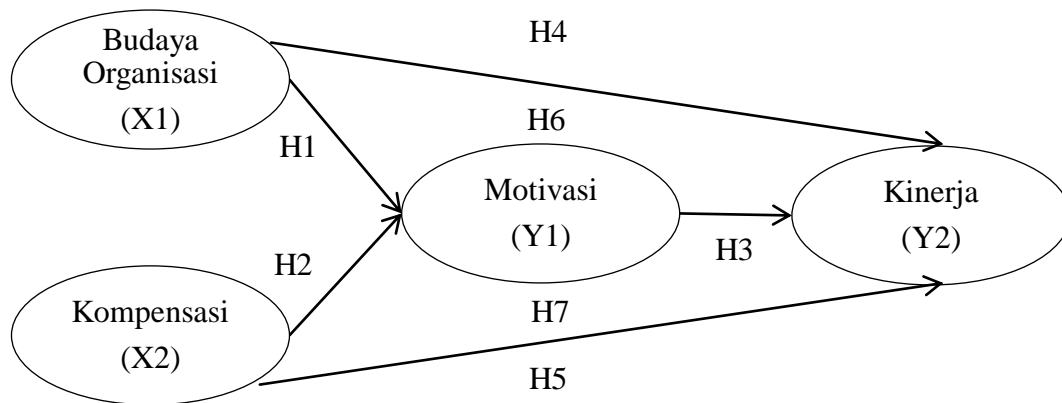
Sumber: Jurnal dan Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan kerangka yang menghubungkan konsep-konsep yang akan diamati dan diukur melalui penelitian yang dilakukan. Kerangka pemikiran akan memberikan gambaran terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Untuk menjadikan konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka konsep tersebut dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam sebuah model penelitian.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja (Y2) melalui motivasi (Y1) sebagai variabel intervening.

Gambar 2.1
Model Penelitian



Sumber:

H1: Nur Octaviani (2011)

H2: Muhamad Rizal, M Syafie Idrus, Djumahir, Rahayu Mintarti (2014)

H3: Nur Octaviani (2011) dan Muhamad Rizal, M Syafie Idrus, Djumahir, Rahayu Mintarti (2014)

H4: Fakhar Shahzad, Rena Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir (2012) dan Ida Ayu, Agus Suprayetno (2014).

H5: Abdul Hameed, Muhammad Ramzan, Hafiz M. Khasif Zubair, Ghazanfar Ali, Muhammad Arslan (2014) dan Muhamad Rizal, Idrus, Djumahir, dan Mintarti (2014)

H6: Emmy Julianingrum, Achmad Sudiro (2011)

H7: Ivan Adi Kurniawan (2013)

2.5 Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H6: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

H7: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ilmiah dapat dilakukan sesuai dengan cakupan jenis eksplanasi atau jenis penjelasan ilmu yang akan dihasilkan oleh suatu penelitian. Sesuai dengan cakupan eksplanasinya penelitian dapat dibedakan atas penelitian kausalitas serta penelitian nonkausalitas komparatif (Ferdinand, 2007). Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan umum (Ferdinand,2007).

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Temprina Media Grafika Semarang, yang berlokasi pada Jl Perintis Kemerdekaan 77 Gedung Graha Pena Lt 2. Banyumanik, Semarang. Waktu penelitian dimulai pada awal Bulan Maret – April 2015.

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat / nilai dari orang objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Sugiyono (2004). Variabel penelitian digunakan untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2007). Variabel penelitian ini terdiri dari tiga macam variabel, yaitu:

1. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun negatif. Dalam *script analysis*, akan terlihat bahwa variabel yang menjelaskan mengenai jalan atau cara sebuah masalah dipecahkan adalah variabel-variabel independen (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2).

2. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam *script analysis*, nuansa sebuah masalah tercermin dalam variabel dependen (Ferdinand, 2007). Variabel dependen dipengaruhi oleh data, dikarenakan adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja (Y2).

3. Variabel Intervening

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Variabel intervening disini berfungsi sebagai dependen atau endogen variabel, dimana terdapat anak panah yang menuju variabel ini berfungsi untuk menjelaskan adanya hubungan langsung variabel independen terhadap variabel ini. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah motivasi (Y1).

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian digunakan untuk memahami setiap variabel di dalam penelitian ini secara lebih mendalam, selanjutnya dapat mempermudah dalam pembuatan indikator-indikator sehingga variabel tersebut dapat diukur. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini meliputi :

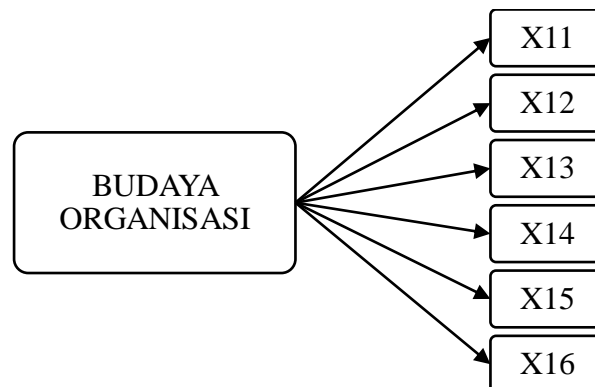
3.2.2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi diartikan oleh Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Wallach (1983) dalam Organizational Culture Index (OCI) menggolongkan tiga variabel indikator budaya organisasi, yaitu budaya organisasi birokrasi, inovatif, dan suportif.

Penelitian ini akan membandingkan antara dua dimensi budaya organisasi yaitu budaya birokrasi dengan budaya organisasi supportif. Indikator diuraikan sebagai berikut:

- X11 : Manajemen Otoriter di Perusahaan
- X12 : Alur Komunikasi Hirarki
- X13 : Pengambilan Keputusan Terpusat
- X14 : Rekan Kerja Yang Bersahabat
- X15 : Kepercayaan Antar Karyawan
- X16 : Kerjasama Antar Karyawan

Gambar 3.1
Model Variabel Budaya Organisasi



Sumber: Organizational Culture Index (OCI) oleh Wallach (1983)

3.2.2.2 Kompensasi

Menurut Dessler (1998) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara department personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan.

Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi adalah program kompensasi tidak langsung oleh Mathis dan Jackson yang diuraikan dibawah ini:

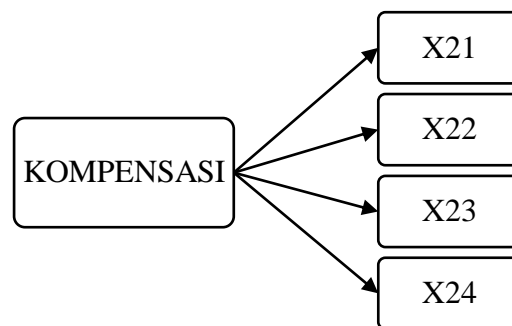
X21 : Asuransi Kesehatan

X22 : Jaminan Hari Tua

X23 : Upah Tidak Bekerja

X24 : Fasilitas Pendukung

Gambar 3.2
Model Variabel Kompensasi



Sumber: Program kompensasi tidak langsung (Mathis dan Jackson, 2011)

3.2.2.3 Motivasi

Menurut Robbins dan Coulter (2010) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. David McClelland mengatakansalah satu faktor yang dapat menumbuhkan motivasi karyawan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement goals*), yang dapat dilihat dengan adanya keinginan karyawan untuk memperbaiki kesalahan, evaluasi hasil, memiliki tujuan, menyukai tantangan, dan

selalu memikirkan pekerjaan. Dari teori David McClelland kemudian dijabarkan menjadi dasar pertanyaan indikator Motivasi.

Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah kebutuhan akan prestasi yang diuraikan sebagai berikut:

Y11 : Keinginan Memperbaiki Kinerja

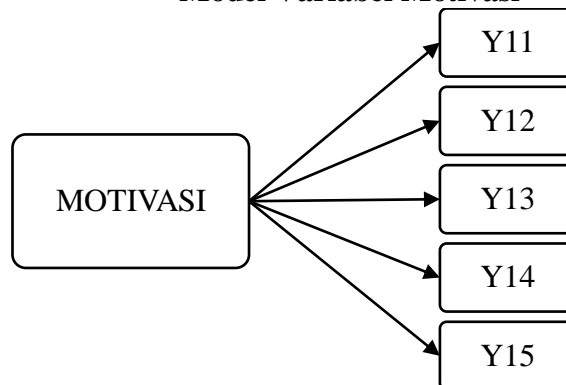
Y12 : Keinginan Mengevaluasi Pekerjaan

Y13 : Memiliki Tujuan

Y14 : Menyukai Tantangan

Y15 : Terus Memikirkan Perkerjaan

Gambar 3.3
Model Variabel Motivasi



Sumber: Kebutuhan akan Prestasi (David McClelland, 1962)

3.2.2.4 Kinerja

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Entah aktivitas tersebut adalah berjam-jam latihan intensif sebelum konser atau melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang harus dihasilkan dari aktivitas tersebut (Robbins dan Coulter, 2010). Rivai dan Sagala (2013) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang

sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah elemen kinerja karyawan menurut Bernadin dan Russel (1993), yang diuraikan sebagai berikut:

Y21 : *Quality* atau Kualitas Kerja

Y22 : *Quantity* atau Kuantitas Kerja

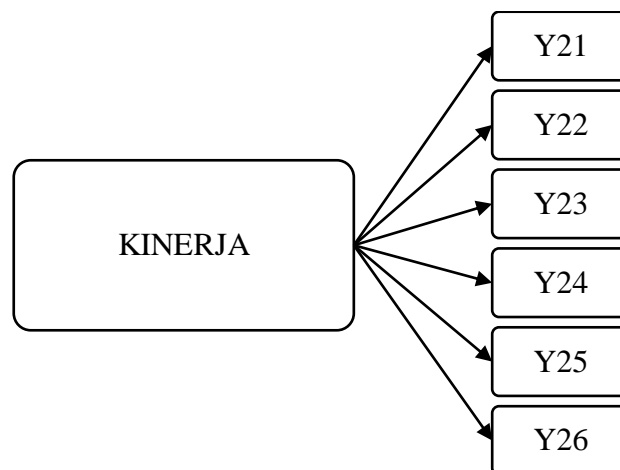
Y23 : *Timeless* atau Ketepatan waktu

Y24 : *Cost Effectiveness* atau Efektivitas kerja

Y25 : *Need for Supervisor* atau Kebutuhan Pengawasan Supervisor

Y26 : *Interpersonal Impact* atau Hubungan yang Baik dengan Karyawan Lain

Gambar 3.4
Model Variabel Kinerja



Sumber: Bernadin dan Russel (1993)

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah sejumlah individu yang mempunyai sifat atau kepentingan yang sama (Hadi, 2001). Menurut Djarwanto (1993), populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan dalam individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Temprina Media Grafika.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain sejumlah, tetapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel (Sekaran, 2006). Menurut Hadi (1997), sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap dapat mewakili populasi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan dalam sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif sedikit. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan produksi PT Temprina Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang yang berjumlah 65 karyawan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Dalam penulisan skripsi ini jenis data yang digunakan adalah data subyektif. Menurut Marzuki (2001) mengemukakan bahwa data subyektif merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari

seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara, baik secara lisan maupun tertulis.

3.4.2 Sumber Data

Jenis dan sumberdata yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dataprimer

Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara atau kuesioner (Augusty Ferdinand, 2006). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data mengenai budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan kinerja yang didapatkan melalui penyebaran kuisisioner yang dibagikan dan diisi secara langsung oleh responden dari obyek penelitian.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki poll data (Ferdinand, 2006). Data sekunder dalam penelitian ini antara lain penilaian kinerja tahun 2013 dan 2014serta profil perusahaan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Merupakan suatu usaha untuk mendapatkan informasi, data atau keterangan secara langsung melalui suatu percakapan terarah untuk suatu penelitian

2. Kuesioner

Untuk memperoleh data langsung dari responden, dibuat daftar pertanyaan secara tertulis yang bersifat tertutup. Artinya jawaban alternatif telah disediakan yang mencerminkan skala pendapat tertentu seperti : sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kecuali daftar pertanyaan mengenai identitas konsumen yang bersifat terbuka.

Untuk keperluan analisis ini, penulis mengumpulkan dan mengolah data yang diperoleh dari kuisisioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pernyataan. Skala 1 memiliki arti sangat tidak setuju, sedangkan skala 5 memiliki arti sangat setuju. Berdasarkan Skala Likert adapun skor jawabannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Contoh Tabel Kuesioner dan Skala Likert

No.	PERNYATAAN	SKOR (SKALA)				
		1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)
1.	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki alur komunikasi hireaki (komunikasi atasan menuju bawahan)					

3. Studi Pustaka

Pengumpulan data yang berasal dari beberapa literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini.

3.6 Metode Analisis Data

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian, maka harus dilakukan pengolahan dan analisis data terlebih dahulu untuk selanjutnya dijadikan dasar pengambilan keputusan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dilakukan. Pada penelitian ini penulis menggunakan dua metode yang digunakan dalam menganalisis data, antara lain :

3.6.1 Analisis Kuantitatif

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Pengolahan data dengan analisis kuantitatif melalui 5 tahapan penting, yaitu :

1. *Editing*, merupakan proses di mana peneliti melakukan klasifikasi, keterbacaan, konsistensi, dan kelengkapan data yang sudah terkumpul.
2. *Coding*, merupakan pemberian kode pada data yang dimaksudkan untuk menerjemahkan data ke dalam kode-kode yang biasanya dalam bentuk angka dengan tujuan untuk menyederhanakan jawaban.
3. Tabulasi, merupakan kegiatan menyusun dan menghitung data hasil pengkodean.

4. Skala pengukuran, merupakan seperangkat aturan yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data pengukuran dari suatu variabel. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Skala likert menurut Sugiyono (2004) merupakan skala yang mengukur kesetujuan atau ketidaksetujuan seseorang terhadap serangkaian pernyataan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu obyek tertentu. Tingkatan skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1 – 5. Nilai untuk skala *likert* ditentukan mulai dari 1 untuk pernyataan negative dan 5 untuk positif, seperti :

Sangat Tidak Setuju	: diberi bobot/skor 1
Tidak Setuju	: diberi bobot/skor 2
Netral	: diberi bobot/skor 3
Setuju	: diberi bobot/skor 4
Sangat Setuju	: diberi bobot/skor 5

Pada variabel budaya organisasi, setiap indikator yang digunakan berlawanan pada hipotesis yang mendukung sehingga pada hasil akhir dari penelitian terjadi penelitian terbalik (*re-coding*), yaitu sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	: diberi bobot/skor 5
Tidak Setuju	: diberi bobot/skor 4
Netral	: diberi bobot/skor 3
Setuju	: diberi bobot/skor 2
Sangat Setuju	: diberi bobot/skor 1

Menganalisis data, merupakan penginterpretasian data-data yang telah dikumpulkan dari lapangan dan telah diolah sehingga menghasilkan informasi tertentu.

3.7 Pengukuran Variabel

3.7.1 Uji Kualitas Data

3.7.1.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah bentukan yang umum (Ghazali, 2011). Rumus yang dipakai adalah untuk menguji reliabilitas dalam penelitian adalah *Cronbach's Alpha* yang penyelesaiannya dilakukan dengan membandingkan antara r_{alpha} dan r_{tabel} .

Uji reliabilitas yang digunakan adalah statistik uji *Cronbach's Alpha* dengan kriteria pengujian:

- Jika koefisien Alpha Cronbach $> 0,600$ maka variabel tersebut reliabel.
- Jika koefisien Alpha Cronbach $< 0,600$ maka variabel tersebut tidak reliabel.

3.7.1.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid atau sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai korelasi (r hitung) $> r$ tabel

(Ghozali, 2011). Suatu instrumen dikatakan valid apabila taraf probabilitas kesalahan ($\text{sig} < 0,05$ dan $r \text{ tabel} < r \text{ hitung}$, sebaliknya suatu instrumen dikatakan tidak valid apabila taraf probabilitas kesalahan ($\text{sig} > 0,05$ dan $r \text{ tabel} > r \text{ hitung}$ atau nilai korelasi ($r > 0,6$) (Ghozali, 2011). Perhitungan validitas ini, penulis lakukan dengan menggunakan program statistik SPSS.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

3.7.2.1 Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini untuk multikolonieritas dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerancenya* yang dapat mengidentifikasi ada tidaknya masalah Multikolonieritas, apabila nilai $VIF < 10$ atau nilai $Tolerance > 0,10$ maka model regresi yang digunakan pada penelitian ini dianggap tidak memiliki masalah Multikolonieritas (Ghozali, 2007).

3.7.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap,

maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak, penelitian ini menggunakan grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2007). Dasar analisis yang digunakan adalah :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Selain analisis grafik plot untuk menguji ada atau tidaknya keheteroskedastisitas digunakan pula Uji Glejser dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati, 2003 dalam Ghozali, 2007). Jika hasil analisis menunjukkan probabilitas signifikansi di atas tingkat kepercayaan 0.05 maka dapat disimpulkan model tidak mengandung adanya heteroskedastisitas (Ghozali, 2007).

3.7.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk

jumlah sampel kecil. Terdapat dua cara untuk melakukan uji ini, yaitu analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini, digunakan grafik histogram dan *normal probability plot* dengan dasar untuk mengambil keputusan (Ghozali, 2007) sebagai berikut :

1. Pada histogram, data dikatakan memiliki distribusi yang normal jika data tersebut berbentuk seperti lonceng. Sedangkan pada grafik *normal probability plot*, data dikatakan normal (memenuhi asumsi normalitas) jika ada penyebaran titik-titik di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Selain analisis grafik untuk menambah akurat hasil uji normalitas maka digunakan pula uji Kolmogrov-Smirnov, dengan membuat hipotesis (Ghozali, 2007), sebagai berikut :

H₀ : data residual berdistribusi normal

H₁ : data residual tidak berdistribusi normal

Jika nilai probabilitas signifikansinya diatas $\alpha = 0,05$ maka H₀ diterima dan sebaliknya jika nilai signifikansinya dibawah $\alpha = 0,05$ maka H₀ ditolak.

3.7.3 Uji Regresi Linear Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda (*multiple regression*). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui beberapa besar pengaruh variabel bebas dan terikat, yaitu : Budaya Organisasi (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi (Y_1) dan Kinerja (Y_2).

Rumus matematika pada persamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y_2 = a_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e_2$$

Keterangan :

Y_1 : Motivasi

Y_2 : Kinerja

X_1 : Budaya Organisasi

X_2 : Kompensasi

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 : Koefisien regresi

e : *error*

3.7.4 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F.

3.7.4.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi pada variabel dependen (Ghozali,2007).Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α), 0,05 ditentukan sebagai berikut :

1. Apabila angka probabilitas signifikansi 0,05 , maka t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
2. Apabila angka probabilitas signifikansi 0,05 , maka t hitung $<$ t tabel, maka H_0 gagal ditolak.

3.7.4.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas (independen) secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap variabel terikat (dependen). Pengujian terhadap pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap perubahan nilai variabel dependen dilakukan melalui pengujian terhadap besarnya perubahan nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan (*explained*) oleh perubahan nilai semua variabel independen. Penelitian ini dilakukan dengan melihat pada *Anova* yang membandingkan *Mean Square* dari *regression* dan *Mean Square* dari residual sehingga didapat hasil yang dinamakan F hitung. Sebagai dasar pengambilan keputusan dapat digunakan kriteria pengujian :

1. Apabila tingkat signifikansi $< \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Apabila tingkat signifikansi $> \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.7.4.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah $0 < R^2 < 1$. Apabila nilai koefisien determinasi (R^2) semakin mendekati angka 1, maka model regresi dianggap semakin baik karena variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependennya. Untuk mengevaluasi model regresi terbaik, Penelitian ini berpatokan pada nilai *Adjusted R Square* atau koefisien determinasi yang sudah disesuaikan karena apabila memakai nilai *R Square* akan menimbulkan suatu bias yang dapat meningkatkan R^2 jika ada penambahan variabel independen. Berbeda dengan *R Square*, nilai *Adjusted R Square* tidak akan menimbulkan bias karena nilai *R Square* dapat naik atau turun apabila sebuah variabel independen ditambahkan dalam model.

3.7.5 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Pada penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu motivasi. Pengujian hipotesis mediasi dapat menggunakan prosedur yang telah dikembangkan oleh Sobel (1982) yang kemudian dikenal dengan uji sobel (sobel test).

Sobel test dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y_1) melalui variabel intervening (Y_2). Pengaruh tidak langsung X ke Y_2 melalui Y_1 dihitung dengan cara menggalikan jalur $X \rightarrow Y_1$ (a) dengan jalur $Y_1 \rightarrow Y_2$ (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c-c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap Y_2 tanpa mengontrol Y_1 , sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y_2 setelah mengontrol Y_1 . *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + d^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji sobel menggunakan *Interactive Mediation Tests Online* dari Kristopher J. Preacher. Untuk menilai apakah variabel yang diuji merupakan variabel intervening, kolom *p-value* pada tabel hasil perhitungan harus memiliki nilai dibawah 0,05 (signifikansi 5%) atau kolom *test-statistic* memiliki nilai diatas alpha tabel (1,96).