

**PENGARUH KOMPENSASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT Teduh Makmur Semarang)**



SKRIPSI

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

Disusun oleh :

**SAFRIANISA DEWI
NIM. 12010111120014**

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

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Safrianisa Dewi

Nomer Induk Mahasiswa : 12010111120014

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI,
KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA
PT. TEDUH MAKMUR SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Semarang, 21 September 2015

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Mudji Rahardjo, SU
NIP. 195212071978031001

PENGESAHAN KELULUSAN

Nama Penyusun : Safrianisa Dewi

Nomer Induk Mahasiswa : 12010111120014

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI,
KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA
PT. TEDUH MAKMUR SEMARANG)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 29 September 2015

Tim Penguji

1. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
2. Dr. Edy Rahardja, SE, MS.i (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Safrianisa Dewi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. TEDUH MAKMUR 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 symbol 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 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. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, September 2015
Yang membuat pernyataan,

(Safrianisa Dewi)
NIM. 12010111120014

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“It always seems impossible until it’s done.” – Nelson Mandela

“Sooner or later, those who win are those who think they can” – Richard Bach

“Life is hard so you gotta be tough” – Johnny Cash

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Kedua orang tua, sahabat, serta
orang-orang yang selalu mendukung
saya.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana pengaruh variabel kompensasi, komitmen organisasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Teduh Makmur Semarang. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 43 karyawan PT. Teduh Makmur Semarang. Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh atau sensus. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, komitmen organisasional, dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini memberikan hasil positif, yang berarti bahwa kompensasi, komitmen organisasional, dan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Teduh Makmur Semarang. Nilai koefisien determinasi atau R^2 yaitu 0,712%, dengan kata lain variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel bahwa kompensasi, komitmen organisasional, dan budaya organisasi sebesar 71,2%.

Berdasarkan analisis data statistik, ditemukan bahwa variabel yang berpengaruh paling besar yaitu variabel komitmen organisasional sebesar 0,454, sedangkan variabel yang berpengaruh paling kecil yaitu variabel kompensasi sebesar 0,358.

Kata kunci: kompensasi, komitmen organisasional, budaya organisasi, kinerja karyawan

ABSTRACT

The purpose of this research is to explain how the variable of compensation, organizational commitment, and organizational culture influence to PT. Teduh Makmur Semarang employee performance. The data of this research were collected through a questionnaire distributed to 43 employees of PT. Teduh Makmur Semarang. This research used a saturated or census sampling method. The analysis method used is multiple linear regression.

The result of this research shows that compensation, organizational commitment, and organizational culture influence positively and significantly to the employee performance. Variable used in this research give positive response, meaning that the compensation, organizational commitment, and organizational culture improving the performance of PT. Teduh Makmur Semarang employee. Value of determination coefficient or R^2 is 0,712, which means employee performance is affected by compensation, organizational commitment, and organizational culture amounted to 71,2%.

Based on statistical data analysis, found that most influential variable is the variable of organizational commitment of 0,454, while the least influential variable is the variable of compensation of 0,393.

Keywords: *compensation, organizational commitment, organizational culture, employee performance*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT atas berkah dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Teduh Makmur Semarang)”** sebagai syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen, Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo. S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Erman Denny Arfrianto, S.E, MM., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU selaku dosen pembimbing serta ketua dosen penguji skripsi atas waktu, bimbingan, dan kesabarannya sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan dan pengarahan selama masa perkuliahan.

5. Seluruh jajaran Dosen Pengajar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan wawasan selama masa perkuliahan, serta staf dan karyawan Fakultas Eknomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
6. Orang tua tercinta, Bapak Istamadi Sjamsul dan Ibu Tut Juliani yang tidak pernah berhenti untuk memberikan doa, dukungan, dan perhatian. Terimakasih atas segala kesabaran dan pengorbanan yang telah kalian berikan. Mami dan Papi adalah anugerah terbesar dalam hidupku.
7. Bapak Moh. Istiyono atas kesediaannya untuk membantu dari awal hingga akhir pengumpulan data penelitian dan segenap karyawan PT. Teduh Makmur Semarang.
8. Teman-teman KKN, yang sudah berbagi kesenangan dan kesedihan. Terimakasih atas pengalaman hidup bersama selama kurang lebih satu bulan. Natan, Ayi, Ethech, Fahmi, Hari, Adit, Taufik, dan Ivan.
9. Sahabat kesayangan, Sherly, Bibil, Chacha, Ayu, Asta, Galuh, yang selalu mendukung dan memberi semangat untuk selalu melakukan yang terbaik.
10. Teman-teman Manajemen 2011, Rahma, Arum, Linda, Putri, Maria, Dimas CB, Sandy, Aji, Yehezkiel dan seluruh teman lainnya yang tidak dapat penulis tulis satu persatu, yang telah menjadi teman bermain dan belajar.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat

membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, September 2015

Safrianisa Dewi
NIM. 12010111120014

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR GRAFIK.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	12
1.3.1 Tujuan.....	12
1.3.2 Manfaat.....	12
1.4 Sistematika Penulisan.....	13

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	15
2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	16

2.1.3	Pengertian Kompensasi.....	17
2.1.4	Jenis Kompensasi.....	18
2.1.5	Fungsi Kompensasi	19
2.1.6	Tujuan Pemberian Kompensasi.....	20
2.1.7	Pengertian Komitmen Organisasional.....	21
2.1.8	Komponen Komitmen Organisasional	22
2.1.9	Pengertian Budaya Organisasi	23
2.1.10	Karakteristik Budaya Organisasi.....	24
2.1.11	Fungsi Budaya Organisasi.....	26
2.2	Hubungan Antar Variabel	26
2.2.1	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja.....	26
2.2.2	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.....	28
2.2.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	29
2.3	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	30
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	33
2.5	Hipotesis Penelitian.....	34

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	36
3.1.1	Variabel Penelitian.....	36
3.1.2	Definisi Operasional.....	37
3.2	Populasi dan Sampel.....	39
3.2.1	Populasi.....	39
3.2.2	Sampel.....	40
3.3	Jenis Data dan Sumber Data.....	40
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	41
3.5	Metode Analisis Data.	42
3.5.1	Uji Validitas.....	42
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	43

3.6	Uji Asumsi Klasik.....	44
3.6.1	Uji Normalitas.....	44
3.6.2	Uji Multikolinieritas.....	44
3.6.3	Uji Heterokedastisitas	45
3.7	Analisis Regresi Linear Berganda.....	45
3.8	Uji <i>Goodness of Fit</i>	46
3.8.1	Koefisien Determinasi (R^2).....	46
3.8.2	Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	47
3.8.3	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).....	48

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Deskripsi Objek Penelitian	50
4.1.1	Sejarah Berdirinya PT Telekomunikasi Indonesia.....	50
4.1.2	Struktur Organisasi.....	52
4.2	Gambaran Umum Responden.....	53
4.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
4.2.2	Responden Berdasarkan Usia.....	54
4.2.3	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	55
4.2.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
4.3	Uji Instrumen	57
4.3.1	Uji Validitas Data.....	57
4.3.2	Uji Reliabilitas.....	59
4.4	Gambaran Umum Jawaban Responden terhadap Variabel.....	62
4.4.1	Analisis Deskripsi Variabel.....	62
4.4.1.1	Deskripsi Variabel Kompensasi	63
4.4.1.2	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional.....	64
4.4.1.3	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	66
4.4.1.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	69
4.5	Uji Asumsi Klasik.....	71

4.5.1	Uji Normalitas.....	71
4.5.2	Uji Multikolonieritas.....	74
4.5.3	Uji Heterokedastisitas.....	75
4.6	Uji Regresi Linear Berganda.....	76
4.7	<i>Uji Goodness of Fit</i>	78
4.7.1	Uji F.....	78
4.7.2	Uji t.....	79
4.8	Koefisien Determinasi (R^2).....	80
4.9	Interpretasi Hasil.....	81
4.9.1	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	82
4.9.2	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	83
4.9.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	84

BAB V PENUTUP

5.1	Kesimpulan	85
5.2	Keterbatasan Penelitian	87
5.3	Saran	88
5.3.1	Implikasi Kebijakan.....	88
5.3.2	Saran Penelitian Yang Akan Datang	89

DAFTAR PUSTAKA	90
----------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan.....	8
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	37
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	56
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	58
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	60
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan Indikator.....	60
Tabel 4.8 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kompensasi.....	63
Tabel 4.9 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Organisasional.....	65
Tabel 4.10 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Budaya Organisasi.....	68
Tabel 4.11 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	70
Tabel 4.12 Uji Normalitas.....	74
Tabel 4.13 Uji Multikolinieritas.....	75
Tabel 4.14 Uji Regresi Linear Berganda.....	77
Tabel 4.15 Uji F.. ..	78
Tabel 4.16 Uji t.....	79
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi.....	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	52
Gambar 4.2 Uji Normalitas (Histogram).....	72
Gambar 4.3 Uji Normalitas (Grafik P-Plot).....	73
Gambar 4.4 Uji Heterokedastisitas (Scatterplot).....	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Kuesioner

Lampiran B. Tabulasi Data

Lampiran C. Surat Ijin Penelitian

Lampiran D. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

Lampiran E. SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peranan industri transportasi sangatlah strategis dalam pembangunan ekonomi saat ini. Pertumbuhan pengangkutan barang melalui darat, laut, maupun udara berkembang dengan pesat, khususnya di Indonesia. Hal ini terjadi seiring dengan meningkatnya globalisasi perdagangan saat ini yang menuntut perubahan cepat arus perdagangan. Pengiriman barang dari satu negara ke negara lain semakin membutuhkan penanganan yang serius dan seefisien mungkin. Kondisi tersebut menjadi peluang bagi perusahaan jasa *freight forwarding* dan pergudangan di Indonesia. Pada dasarnya, *freight forwarding* bertujuan untuk mengurus segala aktivitas yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman barang melalui jalur transportasi darat, laut, maupun udara. Sedangkan jasa pergudangan bertujuan untuk penimbunan dan penyimpanan barang dalam gudang atau lapangan penumpukan pelabuhan selama menunggu proses pemuatan ke atas kapal.

Semakin banyak munculnya perusahaan-perusahaan jasa *freight forwarding* dan pergudangan ini menjadi pemicu adanya persaingan yang ketat. Untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut, perusahaan harus mampu memenuhi kepuasan pelanggan. Dengan demikian perusahaan *freight*

forwarding dan pergudangan dituntut agar dapat memberikan pelayanan yang baik agar kelangsungan perusahaan dapat terus terjaga. Pada bisnis jasa seperti ini, pelanggan merasa puas ketika harapannya dapat terpenuhi, salah satunya dalam hal ketepatan waktu pengiriman barang dengan aman sampai ke tempat tujuan, maka perusahaan perlu meningkatkan kualitas faktor produksi yang dimilikinya. Untuk itu, perusahaan harus mempekerjakan orang-orang yang mempunyai kemampuan dan ketrampilan di bidangnya. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dapat terlihat dari pencapaian tujuan perusahaan.

Terdapat beberapa hal yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, salah satunya adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan penting karena menjadi penggerak setiap kegiatan operasional perusahaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, hingga evaluasi. Untuk itu perusahaan harus mampu menciptakan kinerja karyawan yang tinggi agar dapat membawa perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka mencapai tujuannya, setiap perusahaan menginginkan karyawannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana kinerja karyawannya. Menurut Mangkunegara (2004) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas mencerminkan seberapa baik pekerjaan tersebut dapat

terselesaikan, sedangkan kuantitas mencerminkan seberapa banyak pekerjaan dapat diselesaikan oleh karyawan.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, terdapat beberapa cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan, salah satunya adalah dengan memberikan kompensasi. Malayu S.P Hasibuan (2003) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Hani Handoko (2008) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sebagai bentuk penghargaan dan timbal balik atas jasa yang telah diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan oleh perusahaan, karyawan berhak mendapatkan kompensasi yang adil sehingga akan tercipta hubungan kerja yang baik antara perusahaan dan karyawan, serta diharapkan dapat memacu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Sebagian besar hasil dari penelitian tersebut menunjukkan hasil yang positif, salah satunya seperti penelitian yang dilakukan oleh Bilal Jamil (2011) menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditunjukkan dengan nilai $\beta = 0,173$ dan Sig. = 0,004 ini membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Rizal et.al (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,612, namun tidak signifikan dimana Sig. = 0,294 ($p > 0,05$).

Komitmen organisasional juga merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Mathis dan Jackson (2001) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen karyawan berhubungan dengan hasil yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi yang hangat, mendukung, dan menjadikan karyawan sebagai anggota tim yang baik yang siap membantu. Selain itu, Khan et.al (2010) menyatakan bahwa komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Ini berarti mereka akan cenderung bekerja lebih keras untuk membawa perusahaan mencapai tujuannya karena timbul rasa memiliki terhadap perusahaan. Allen dan Meyer (1990) mengungkapkan beberapa hal yang menjadi akibat dari komitmen organisasional, salah satunya adalah rendahnya tingkat *turnover*. Apabila komitmen seseorang kepada perusahaan tergolong tinggi, keinginannya untuk mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi akan

rendah, begitu pula sebaliknya. Karyawan yang komitmennya rendah akan dengan mudah memiliki niat untuk keluar dari perusahaan. Hal yang lain adalah karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan sikap negatif terhadap ketidakhadiran. Mereka cenderung untuk mengusahakan hadir di tempat kerja.

Penelitian mengenai komitmen organisasional terhadap kinerja memiliki hasil yang berbeda-beda pula. Salah satunya, penelitian yang dilakukan oleh Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($P > 0,05$). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Syauta et.al (2012) menghasilkan pengaruh positif sebesar 0,367 dengan $t_{hitung}(7,362) > t_{tabel}(1,96)$ dan signifikan ($p\text{-value} = 0,000$) yang menunjukkan pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada satu arah, yang berarti semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Selain kompensasi dan komitmen organisasional, faktor lain yang harus diperhatikan berkaitan dengan kinerja karyawan adalah budaya organisasi karena ini berhubungan dengan persepsi karyawan tentang karakteristik perusahaan dan aturan yang berlaku. Secara umum, budaya organisasi didefinisikan sebagai pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku (Mathis dan Jackson, 2001).

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa budaya perusahaan atau organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Selaras dengan pernyataan diatas, Wirawan (2007) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi.

Terkait dengan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga memberikan hasil yang beragam. Ali Ibrahim Mohamed dan Ahmed Ali Sheikh Abukar (2013) menemukan hubungan positif signifikan yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi = 0,783 dan Sig. = 0,000. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Syauta et.al (2012) menghasilkan tingkat signifikansi sebesar 0,322 ($p > 0,05$). Karena $t_{hitung} (0,990) < t_{tabel} (1,96)$ dan $\alpha = 5\%$ menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin kuat budaya organisasi, tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Teduh Makmur atau yang biasa disingkat PT. TEMA. Berdiri pada tahun 1969 selaku perusahaan jasa logistik yang bergerak di bidang usaha jasa EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut) / *Freight Forwarding* dan VEEM (Pergudangan). Dalam rangka mengembangkan usahanya, PT. TEMA sangat berpegang pada misi perusahaan yang bisa membawa perusahaan untuk tetap berhasil dan meningkatkan kinerja karyawan. Sesuai dengan visi perusahaan, yaitu menjadi perusahaan yang mampu bersaing dengan mempunyai berbagai bidang usaha dan pasar yang luas maka karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi agar visi perusahaan dapat tercapai. Namun berdasarkan data yang didapat dari PT. TEMA, ditemukan penurunan penilaian kinerja karyawan pada tahun 2014. Data penurunan kinerja karyawan kantor direksi PT. TEMA dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Teduh Makmur

Tahun 2013-2014

No	Penilaian Kinerja	Aspek yang dinilai	Nilai	
			2013	2014
1	Teknis T	Kemampuan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas	46	39
2	Perilaku	Kejujuran, kedisiplinan, loyalitas, kehadiran	38	30
3	Penugasan	Tanggung jawab, kerja sama	44	41
4	Hubungan kerja	Hubungan kerja terhadap atasan dan rekan sederajat	50	45

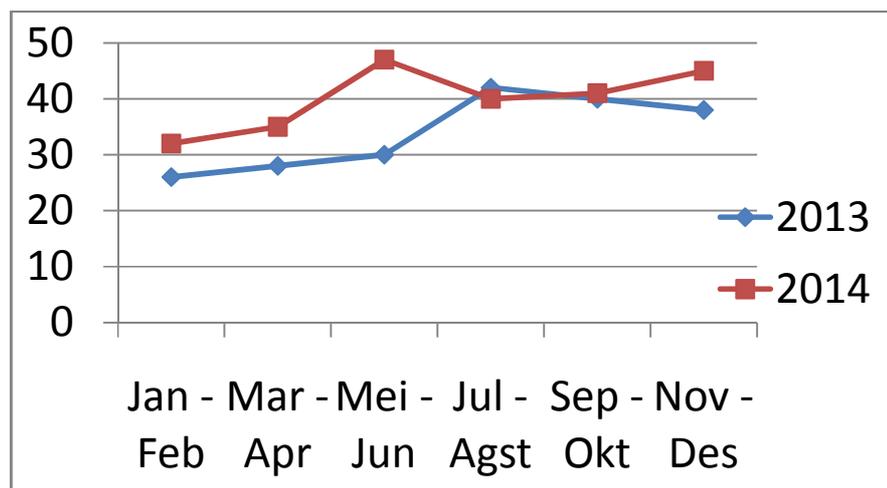
Sumber: PT. Teduh Makmur, 2013-2014

Tabel di atas menjelaskan tentang sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. TEMA. Penilaian tersebut hanya dilakukan oleh karyawan yang berada di kantor direksi yaitu sebanyak 15 karyawan. Rentang penilaian kinerja karyawan adalah 1 – 5. Penilaian kinerja paling rendah akan diberikan skor 1 dan penilaian kinerja yang tinggi akan diberikan skor 5, selanjutnya skor penilaian setiap karyawan akan diakumulasi pada setiap aspek penilaian. Tabel di atas menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan dari tahun 2013 ke 2014 yang harus menjadi perhatian dari pihak manajemen PT. TEMA.

Menurut Luthans (2006) terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dengan hasil yang diinginkan, salah satunya adalah tingkat ketidakhadiran yang rendah. Namun, berdasarkan data yang diperoleh dari

PT. TEMA, tingkat kedisiplinan karyawan mengalami penurunan dari tahun 2013–2014. Hal tersebut dapat dilihat dari tingginya tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan. Permasalahan tersebut dapat menjadi indikasi adanya penurunan kinerja karyawan. Penurunan tingkat keterlambatan karyawan dapat dilihat pada Grafik 1.1 sebagai berikut:

Grafik 1.1
Tingkat Keterlambatan dan Ketidakhadiran Karyawan
PT. Teduh Makmur Tahun 2013 – 2014



Sumber: PT. Teduh Makmur (Data diolah), 2013-2014

Grafik 1.1 di atas menunjukkan peningkatan tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan PT. Teduh Makmur yang diakumulasi dari 15 karyawan yang berada di kantor direksi. Akumulasi tersebut dilakukan per dua bulan oleh Kepala Bagian Personalia.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui hasil yang tidak sama dari berbagai penelitian terdahulu (*research gap*),

fenomena yang terjadi di perusahaan, serta mengingat pentingnya kompensasi, komitmen organisasional, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka hal tersebut menjadi latar belakang dilakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Teduh Makmur Semarang)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, diketahui bahwa permasalahan yang ada pada PT. Teduh Makmur adalah menurunnya kinerja karyawan, serta meningkatnya ketidakdisiplinan karyawan PT. Teduh Makmur yang menjadi indikasi dari rendahnya kinerja karyawan.

Terdapat beberapa penelitian yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda, salah satunya yang dilakukan oleh Bilal Jamil (2011) mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian mengenai komitmen organisasional yang dilakukan oleh Syauta et.al (2012) memberikan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berkaitan dengan budaya organisasi, hasil penelitian oleh Ali Ibrahim Mohamed dan Ahmed Ali Sheikh Abukar (2013) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Akan tetapi, hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Rizal et.al (2014) bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan, yang berarti bahwa pemberian kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi peningkatannya tidak secara nyata karena berdasarkan hasil wawancara, karyawan merasa pemberian kompensasi kurang memenuhi harapan dan tidak sesuai dengan kerja keras yang telah dilakukan. Kemudian Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta hasil penelitian oleh Syauta et.al (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin kuat budaya organisasi, tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Teduh Makmur?
2. Bagaimanakah pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Teduh Makmur?
3. Bagaimanakah pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Teduh Makmur?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat kepada pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu:

1. Bagi perusahaan
Penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan khususnya yang berkaitan dengan kompensasi, komitmen organisasional, dan budaya organisasi.
2. Bagi pihak lain
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang ilmu manajemen sumber daya manusia, serta melengkapi

referensi apabila dilakukan penelitian lebih lanjut dengan masalah serupa.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan yang digunakan terdiri dari 5 bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Uraian tinjauan pustaka yang didalamnya mengemukakan hal-hal yang berkaitan dengan telaah pustaka, kerangka pemikiran teoritis, dan pengembangan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang variabel penelitian, definisi operasional, menentukan sampel dan populasi, jenis dan sumber data, serta metode analisis.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian serta analisis data dengan metode penelitian yang telah ditentukan.

BAB V : PENUTUP

Berisi kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran kepada pihak yang bersangkutan terhadap hasil penelitian.

BAB II**TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Tujuan perusahaan dapat tercapai tergantung pada bagaimana kinerja yang dihasilkan oleh karyawannya. Menurut Mangkunegara (2004), kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai dan Basri (2005) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Hasibuan (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Pada dasarnya kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, seperti kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2002). Setiap perusahaan pasti menuntut karyawannya untuk memiliki kinerja yang tinggi, dan kinerja

dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan (Hadari Nawawi, 2005).

Mangkunegara (2004) menyebutkan beberapa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Sedangkan menurut Gibson (2003) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu yang meliputi kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.

2. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, komitmen, dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan imbalan. Kinerja seorang pegawai akan baik apabila:
 - a) mempunyai keahlian yang tinggi
 - b) kesediaan untuk bekerja
 - c) lingkungan kerja yang mendukung

2.1.3. Pengertian Kompensasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan serta prestasi kerja karyawan, salah satu faktornya adalah pemberian kompensasi. Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Hadari Nawawi, 2005). Selaras dengan Nawawi, Siswanto Sastrohadwiryo (2002) menyatakan kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4. Jenis Kompensasi

Menurut Hadari Nawawi (2005) jenis-jenis kompensasi dibedakan sebagai berikut:

1. Kompensasi Langsung

Adalah penghargaan/ganjaran yang disebut upah/gaji, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Upah atau gaji juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (salary) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (hourly wage).

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain, kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Variasi tersebut dapat berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti, dan lain-lain.

3. Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari

keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.

2.1.5. Fungsi Kompensasi

Susilo Martoyo (2000) menyebutkan beberapa fungsi diberikannya kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.
- b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan semaksimal mungkin, disinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

2.1.6. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2003) adalah sebagai berikut:

- a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

- c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relative kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya,

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan perundang-undangan perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.7. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat

memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2006). Mathis dan Jackson (2001) menyatakan pendapat yang serupa bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional memberi titik berat secara khusus pada kelanjutan faktor komitmen yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi. Selain itu, Luthans (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap berada sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dijelaskan pula bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Lebih lanjut, komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya kepada organisasi dari keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

2.1.8. Komponen Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi bersifat multidimensi, oleh karena itu terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen. Tiga model komponen komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (dalam Fred Luthans, 2006) adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Merupakan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

2. Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*)

Merupakan komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini dimungkinkan karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Merupakan perasaan wajib untuk tetap dalam suatu organisasi karena memang sudah seharusnya seperti itu. Selain itu, tindakan tersebut memang merupakan hal benar yang harus dilakukan.

2.1.9. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2001) budaya organisasi adalah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku. Robbins (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sehimpuan nilai, prinsip, tradisi, dan cara yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Lebih lanjut lagi, Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan

bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja. Akhirnya, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

2.1.10. Karakteristik Budaya Organisasi

Tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi (Robbins, 2006) yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dalam mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo*, bukannya pertumbuhan.

Sedangkan Luthans (2006) menyatakan terdapat sejumlah karakteristik penting dalam budaya organisasi. Beberapa diantaranya adalah:

1. Aturan perilaku yang diamati, yaitu ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma, artinya adalah adanya standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak; Jangan melakukan terlalu sedikit.”
3. Nilai dominan, yaitu dimana organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.
4. Filosofi, terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan/atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan, terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang dapat diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi, merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

2.1.11. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian kompensasi yang baik oleh perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Ketika pemberian kompensasi dirasa setimpal dengan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan, maka karyawan akan cenderung untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, apabila perusahaan tidak dapat memberikan kompensasi yang baik, penurunan kinerja karyawan akan dirasakan oleh perusahaan. Kemungkinan terburuknya adalah perusahaan akan kehilangan karyawan yang kompeten. Rivai (2005) mengemukakan bahwa setiap individu dipengaruhi oleh insentif positif dan insentif negatif. Insentif

positif merupakan akibat dari ditingkatkannya kepuasan akan kebutuhan pribadi. Akibat dari insentif positif adalah timbul adanya kepuasan karyawan, adanya produktifitas karyawan, adanya rasa nyaman bekerja pada diri karyawan. Sedangkan insentif negatif merupakan akibat dari diturunkannya kepuasan pribadi. Adapun akibatnya adalah tidak adanya rasa puas pada diri karyawan, produktivitas karyawan yang tidak maksimum serta adanya rasa tidak nyaman dalam bekerja.

Daft (2006) menyatakan bahwa sebagian besar organisasi yang ada saat ini mengembangkan rencana-rencana kompensasi berdasarkan standar pembayaran pada kinerja untuk meningkatkan produktivitas. Pembayaran pada kinerja berarti mengaitkan setidaknya sebagian dari kompensasi pada usaha dan kinerja karyawan, apakah itu dalam bentuk bonus, insentif, atau yang lainnya.

Penelitian yang dilakukan I Wayan Niko Susanta, Mayun Nadiasa, dan Ida Bagus Rai Adnyan (2013) menghasilkan pengaruh yang signifikan, ditunjukkan dengan $t_{hitung} (4,03) > t_{tabel} (2,05)$. Hamzah Mohammad, Abdullah Osman, dan Hamzah Edris (2014) menunjukkan nilai $\beta = 0,525$ dan $Sig. = 0,000(p < 0,05)$ yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut diperkuat oleh Bilal Jamil dan Naintara Sarfaraz Raja (2011) bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai $\beta = 0,173$ dan $Sig. = 0,004$.

H1 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional sering dikaitkan sebagai loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Loyalitas tersebut dapat dilihat dari tingkat kehadiran, keinginan untuk tetap bertahan pada perusahaan, dan lain sebagainya. Menurut Robbins (2006) komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah (Luthans, 2006). Ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasional, maka karyawan akan cenderung lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang komitmen organisasionalnya rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Syauta et.al (2012) mengindikasikan pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada satu arah yang berarti semakin tinggi komitmen organisasional, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,367 dan signifikan pada 0,000. Michael Aseidu, Jacob Owusu Sarfo, dan Daniel Adjei (2014) menunjukkan hasil yang sama bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan kinerja karyawan ($\beta = 0,406$ dan $P = 0,030 < 0,05$), serta Memari et.al (2013) memberikan hasil $\beta = 0,218$ dan $P = 0,000$ yang berarti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sehimpuan nilai, prinsip, tradisi, dan cara yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Berarti budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, perilaku, dan kebiasaan suatu perusahaan yang menjadi pembeda antar perusahaan. Sosialisasi yang baik mengenai budaya organisasi diharapkan dapat membentuk kinerja karyawan yang tinggi. Rivai dan Basri (2005) menyatakan bahwa budaya yang kuat akan memperkokoh sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

H. Teman Koesmono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,506. Penelitian tersebut diperkuat oleh Ali Ibrahim Mohamed dan Ahmed Ali Sheikh Abukar (2013) yang menghasilkan koefisien korelasi sebesar 0,783 dan sig. = 0,000 serta Shahzad, Zahid Iqbal, dan Muhammad Gulzar (2013) bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,415$ dan Sig. = 0,000).

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kompensasi, komitmen organisasional, dan budaya organisasi:

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil
1.	Hamzah Mohammad A. Al Qudah, Abdullah Osman, Hamzah Edris M. Al Qudah (2014)	<i>The Effect of Human Resource Management Practice On Employee Performance</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Ini terbukti dari hasil analisis regresi yang menunjukkan nilai $\beta = 0,525$ dan Sig. = 0,000 ($p < 0,05$).
2.	Muhamad Rizal, M. Syaffie Idrus, Djumahir, dan Rahayu Mintarti (2014)	<i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i>	Pengaruh langsung dari kompensasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan hubungan positif (koefisien = 0,162) namun tidak signifikan. Sig. = 0,294 ($p > 0,05$). Kompensasi semakin tinggi membuat kinerja karyawan di Local Revenue Management Kendari meningkat namun peningkatannya tidak nyata. Hasil wawancara terhadap beberapa karyawan merasa kurang memenuhi harapan, tidak sesuai dengan kerja keras yang telah dilakukan.
3.	Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008)	<i>The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational</i>	Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($P > 0,05$).

		<i>Commitment and Job Satisfaction and Performance</i>	
4.	Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, dan Solimun (2012)	<i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal of Jayapura, Papua Indonesia)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,367 dan $t_{hitung} (7,362) > t_{tabel} (1,96)$. Sig. = 0,000 menunjukkan pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada satu arah yang berarti semakin tinggi komitmen organisasional, semakin tinggi pula kinerja karyawan. ❖ Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Sig. = 0,322 ($p > 0,05$), yang berarti semakin kuat budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.
5.	Ali Ibrahim Mohamed dan Ahmed Ali Sheikh Abukar (2013)	<i>The Impact of Organizational Culture on Employee Performance of Mogadishu Universities</i>	Penelitian ini menemukan hubungan positif signifikan yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan

			koefisien korelasi sebesar 0,783 dan Sig. = 0,000.
6.	Anoki Herdian Dito (2010)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan $\beta = 0,899$ dan Sig. = 0,000
7.	I Wayan Niko Susanta, Mayun Nadiasa, dan Ida Bagus Rai Adnyana (2013)	Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Jasa Konstruksi di Denpasar	Nilai t_{hitung} variable kompensasi (4,03) > $t_{tabel}(2,05)$ yang berarti terdapat pengaruh positif dan nyata pada variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan jasa konstruksi di Denpasar.
8.	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,506.
9.	Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal, dan Muhammad Gulzar (2013)	<i>Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan</i>	Penelitian menghasilkan $\beta = 0,415$ dan Sig. = 0,000 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Michael Asiedu, Jacob Owusu, dan Daniel Adjei	<i>Organisational Commitmen and Citizenship Behaviour:</i>	Komitmen organisasional memberikan pengaruh positif dan signifikan

		<i>Tools to Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach</i>	terhadap kinerja karyawan dengan nilai $\beta = 0,406$ dan $P = 0,030 < 0,05$.
11.	Negin Memari, Omid Mahdieh, dan Ahmad Barati Marnani (2013)	<i>The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"</i>	Hasil penelitian menghasilkan pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan $\beta = 0,218$ dan $\text{Sig.} = 0,000$.
12.	Bilal Jamil and Naintara Sarfaraz Raja (2011)	<i>Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan ($\text{Sig.} = 0,004$) dan positif ($\beta = 0,173$) dengan kinerja karyawan.

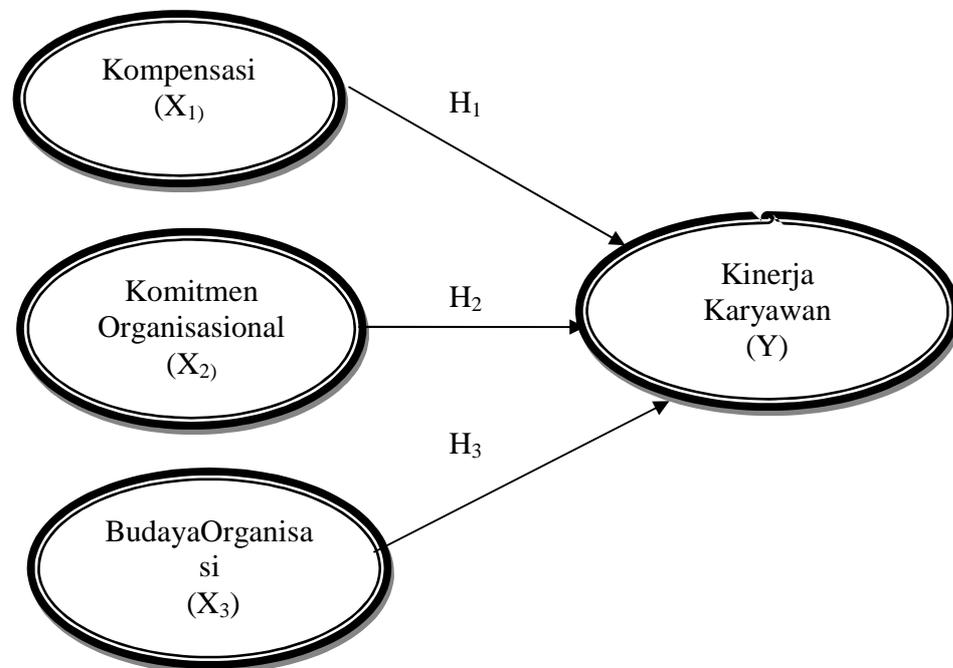
Sumber: Berbagai jurnal ilmiah terdahulu

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Menurut Uma Sekaran (2006) kerangka pemikiran teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan.

Berdasarkan landasan teori serta sumber-sumber penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini (2015).

2.5. Hipotesis Penelitian

Menurut Marzuki (2005) hipotesis penelitian atau hipotesis kerja diambil dari teori penelitian mengenai suatu fenomena social, anggapannya adalah bahwa hipotesis itu benar sejauh teori yang menjadi sumbernya memadai.

Berdasarkan variabel yang diteliti, latar belakang, rumusan masalah, tinjauan pustaka, serta penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Menurut Augusty Ferdinand (2006) perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam script analysis, nuansa sebuah masalah tercermin dalam variabel dependen. Hakekat sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan (Y).
2. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif. Variabel independen yang digunakan adalah sebagai berikut:
 - kompensasi (X1)
 - komitmen organisasional (X2)
 - budaya organisasional (X3)

3.1.2 Definisi Operasional

Setelah diidentifikasi dan diklasifikasi, maka variabel perlu diberi definisi operasional. Definisi Operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat yang dapat diamati. Dari definisi operasional tersebut dapat ditentukan alat pengambil data yang cocok dipergunakan (Marzuki, 2005).

Tabel 3.1
Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah usaha yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> -Kemampuan dalam menyelesaikan dan melaksanakan tugas -Kejujuran -Kedisiplinan -Loyalitas -Kehadiran -Tanggung jawab -Kerja sama -Pemeliharaan hubungan kerja terhadap atasan dan rekan sederajat <p>PT. Teduh Makmur Semarang (2013)</p>
Kompensasi (X1)	Kompensasi merupakan imbalan atau hak yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan ❖ Insentif yang sesuai dengan pengorbanan ❖ Tunjangan yang sesuai dengan harapan ❖ Fasilitas yang memadai <p>Simamora (2006)</p>
Komitmen Organisasional (X2)	Komitmen organisasional merupakan sikap seorang karyawan yang mencerminkan loyalitas kepada perusahaan dan merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan lebih memihak pada suatu perusahaan tertentu serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Komitmen Afektif: <ul style="list-style-type: none"> -Terikat secara emosional terhadap perusahaan -Perusahaan mempunyai arti yang besar bagi karyawan -Merasa menjadi bagian dari keluarga pada perusahaan tempat Ia bekerja ❖ Komitmen Normatif:

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
	perusahaan itu.	<ul style="list-style-type: none"> -Merasa khawatir terhadap apa yang terjadi jika berhenti dari pekerjaan -Tetap bekerja di perusahaan merupakan kebutuhan dan keinginan -Merasa rugi jika meninggalkan perusahaan ❖ Komitmen Berkelanjutan: <ul style="list-style-type: none"> -Menganggap berpindah dari perusahaan adalah perilaku tidak etis -Merasa bahwa tetap bekerja di perusahaan tersebut merupakan kewajiban moral <p>Meyer, Allen, dan Catherine (1993) dalam Mas'ud (2004)</p>
Budaya Organisasi (X3)	Budaya organisasi adalah persepsi bersama mengenai nilai dan prinsip yang disepakati oleh anggota organisasi dan mempengaruhi sikap anggota organisasi dalam berperilaku.	<ul style="list-style-type: none"> -Mencurahkan seluruh kemampuan untuk bekerja -Tidak mengeluh menghadapi situasi yang tidak biasa -Mengetahui tujuan dan pentingnya pekerjaan -Bersikap terbuka -Bersikap ramah -Mempunyai inisiatif -Pengambilan keputusan berdasarkan fakta -Kesetiaan antar

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
		karyawan -Merasa bangga dan dihargai -Kerjasama terjalin dengan baik Hofstede et.al (1993) dalam Mas'ud (2004)

Sumber: PT. Teduh Makmur Semarang (2015), Simamora (2006), Meyer, Allen, dan Catherine (1993) dalam Mas'ud (2004), Hofstede et.al (1993) dalam Mas'ud (2004)

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Pengertian populasi menurut Augusty Ferdinand (2006) adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Lebih lanjut, Sugiyono (2004) juga mengungkapkan bahwa populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT. Teduh Makmur yang berjumlah 43 karyawan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Augusty Ferdinand, 2006). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan dalam sampel. Hal tersebut sering dilakukan apabila jumlah populasi relative kecil. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Teduh Makmur yang berjumlah 43 karyawan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain:

1. Data Primer

Menurut Marzuki (2005), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa data variabel kompensasi, komitmen organisasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Menurut Marzuki (2005), data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini berupa sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, logo perusahaan, dan jumlah karyawan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kuesioner

Menurut Augusty Ferdinand (2006), kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telpon, surat atau bertatap muka.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2004) skala *Likert* 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.

Sangat tidak setuju

1

2

3

4

5

Sangat setuju

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi atau hubungan dengan responden. Data yang dikumpulkan umumnya berupa

masalah tertentu yang bersifat kompleks, sensitif, atau kontroversial, sehingga kemungkinan jika dilakukan dengan teknik kuesioner akan kurang memperoleh tanggapan responden (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, maka wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan Kepala Bagian Personalia PT. Teduh Makmur Semarang.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Uji Validitas

Validitas didefinisikan Purbayu dan Ashari (2005) sebagai ukuran yang menunjukkan sejauh mana *instrument* pengukuran mampu mengukur apa yang ingin diukur. Imam Ghozali (2011) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Kriteria penilaian uji validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai hitung r dengan nilai tabel r dengan ketentuan *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dimana n adalah jumlah sample. Apabila:

1. r hitung $>$ r tabel, maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.
2. r hitung $<$ r tabel, maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Apabila suatu alat pengukuran telah dinyatakan valid, maka tahap berikutnya adalah mengukur reliabilitas dari alat. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama di lain kesempatan. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran berulang. Disini pengukuran dilakukan berulang-ulang pada waktu yang berbeda, dengan kuesioner atau pertanyaan yang sama. Hasil pengukuran dilihat apakah konsisten dengan pengukuran sebelumnya.
2. *One Shoot*. Pada teknik ini pengukuran dilakukan hanya pada satu waktu, kemudian dilakukan perbandingan dengan pertanyaan yang lain atau dengan pengukuran korelasi antar jawaban. Pada program SPSS, metode ini dilakukan dengan metode *Cronbach Alpha*, dimana suatu kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Purbayu dan Ashari, 2005).

3.6 Uji Asumsi Klasik

3.6.1 Uji Normalitas

Imam Ghozali (2011) menyatakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang lebih handal adalah dengan

melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

3.6.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya $> 0,90$) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Selain itu, jika nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau nilai *variance inflation factor* (VIF) ≥ 10 maka hal tersebut juga dapat menunjukkan adanya multikolinearitas (Imam Ghozali, 2005).

3.6.3 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. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot

antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah di-*studentized*.

Dasar analisis:

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 (Imam Ghozali, 2011).

3.7 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda pada dasarnya digunakan untuk menganalisis pengaruh dari beberapa variabel independen terhadap suatu variabel dependen (Ferdinand, 2006). Analisis regresi linear berganda pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi (X1), komitmen organisasional (X2), dan budaya organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Adapun persamaan analisis regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Keterangan: Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kompensasi

X_2 = Komitmen Organisasional

X_3 = Budaya Organisasi

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi

3.8 Uji *Goodness of Fit*

Menurut Imam Ghozali (2011), ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *Goodness of Fit*-nya. Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F, dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima.

3.8.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghozali, 2011).

3.8.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Imam Ghozali (2011) menyatakan uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

$$H_A : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. *Quick look* : bila nilai $F > 4$ maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%, dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel.
Bila nilai F hitung $>$ nilai F tabel, maka H_0 ditolak dan menerima H_A .

3.8.3 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol, atau:

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau:

$$H_A : b_i \neq 0$$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

1. *Quick look* : bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0 yang menyatakan $b_i = 0$ dapat ditolak bila nilai $t > 2$ (dalam nilai absolut), maka kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
2. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel