

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus pada PT. LG Bagian Penjualan Indonesia  
Semarang)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Reguler Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**ALEXANDER MONTE CHRISTO ARTA GRAHA  
NIM. 12010110141163**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2016**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Alexander Monte Cristo Arta Graha

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141163

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH BUDAYA  
ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Dosen Pembimbing : Dr. Edy Rahardjo, SE., M.Si.

Semarang, 26 Februari 2016

Dosen Pembimbing,

(Dr. Edy Rahardjo, SE., M.Si.)  
NIP. 197004251997021001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Alexander Monte Cristo Arta Graha  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141163  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH BUDAYA  
ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 10 Maret 2016**

Tim Penguji

1.Dr. Edy Rahardjo, SE., M.Si ( ..... )

2.Mirwan Surya Perdana.,Ph.D ( ..... )

3.Dra.Rini Nugraheni.,MM ( ..... )

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Alexander Monte Christo Arta Graha , menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Penjualan LG Indonesia Semarang)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa 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 penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, 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, Maret 2016  
Yang membuat pernyataan,

(Alexander Monte Christo Arta Graha)  
NIM: 12010110141163

## **ABSTRACT**

*The problems that occurred in the employee portion of sales LG Indonesia Semarang is a decline in performance is indicated by not achieving the target for 2015. The employee performance and motivation is also thought to be influenced by factors of organizational culture and also compensation deemed not feasible by most employees. This study aimed to analyze the influence of organizational culture on the motivation and compensation and employee performance parts sales LG Indonesia Semarang.*

*The population used in this study were all employees of LG Indonesia Semarang. The sampling technique used was purposive sampling. Criteria samples taken were all employees of the sales department LG Indonesia Semarang who have worked more than two years are 71 nurses. The method of collecting the data in this study using questionnaires and interviews. Methods of data analysis using path analysis.*

*Based on the research, organizational culture and compensation have a positive effect on motivation and performance, while motivation is also a positive effect on performance. Based on the results Sobel Test to determine whether there is mediating the relationship between the independent and dependent variables, it is known that motivation mediates the effect of compensation and organizational culture on performance.*

*Keywords: performance, motivation, organizational culture, compensation*

## ABSTRAK

Permasalahan yang terjadi pada karyawan bagian bagian penjualan LG Indonesia Semarang adalah terjadinya penurunan kinerja yang diindikasikan dengan tidak tercapainya target selama tahun 2015. Kinerja karyawan dan motivasi juga diduga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan juga kompensasi yang dinilai belum layak oleh sebagian karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan LG Indonesia Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan adalah *purposive sampling*. Kriteria sampel yang diambil adalah seluruh karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang yang telah bekerja lebih dari dua tahun yang berjumlah 71 orang perawat. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis data menggunakan *path analysis*.

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi dan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja, sedangkan motivasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil Sobel Test untuk mengetahui apakah terjadi hubungan mediasi antara variable independen dan dependen, diketahui bahwa motivasi memediasi pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Kata kunci: kinerja, motivasi, budaya organisasi, kompensasi

## KATA PENGANTAR

Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Penjualan LG Indonesia Semarang)**” dengan baik.

Penulisan skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program strata satu (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Penulisan skripsi ini tidak dapat mungkin terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, atas segala rahmat dan nikmat-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Dr. Suharnomo, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Dr.Edy Rahardja,Se,M.Si. selaku dosen pembimbing atas waktu, perhatian, saran dan segala bimbingannya selama penulisan skripsi ini.
4. Ibu Imroatul Khasanah,S.E.,M.M. selaku dosen wali atas waktu serta segala arahan yang diberikan untuk penulis.
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas ilmu yang telah diberikan selama penulis menjalani perkuliahan.
6. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu penulis selama masa perkuliahan.

7. PT. LG Indonesia Semarang karena telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian serta karyawan yang bersedia menjadi responden dan telah meluangkan waktu untuk menjawab setiap pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan.
8. Keluarga Mama dan Papa untuk segala kasih sayang, doa, semangat, dorongan, bimbingan, dan nasihat yang tiada hentinya.
9. Sara Ramadhani kekasih tercinta yang selalu memberikan motivasi, perhatian, serta bantuan dalam bentuk dan situasi apapun.
10. Sodara Saya Melvi, Gaya, Mayang, Item Gede Sudiarta, Galang Satrio, Bambang Yanuardi, Satrio Aji, Nico, Gengs Budals, dan Yulius yang telah memberikan dukungan dan pengalamannya.
11. Semua teman-teman seperjuangan Manajemen 2010 lainnya, atas segala kebersamaan dan kekeluargaan selama perkuliahan.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah tulus dan ikhlas memberikan bantuan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran membangun dari semua pihak. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Semarang, 26 Februari 2016

Alexander Monte Christo Arta Graha

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**"Thank you God,i need it for my art."**

***"In this life we cannot always do great things. But we can do small things with great love."***

**"Didalam kehidupan yang terpenting bukan kemenangan, melainkan bertanding dengan maksimal  
– Merry Riana"**

### **Skripsi ini dipersembahkan kepada:**

Kedua Orang tua saya Mama dan Papa, Kedua adik kandung saya, kekasih saya Sara Ramadhani, sodara saya, sahabat, serta teman-teman dan Almamater Manajemen 2010 UNDIP. Dengan rasa bersyukur, karena merekalah merupakan anugerah terindah yang Allah berikan untukku.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	11
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	11
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Perilaku Organisasi .....	13
2.1.2 Budaya Organisasi.....	14
2.1.3 Kompensasi.....	16
2.1.4 Motivasi .....	20
2.1.5 Kinerja .....	22
2.2 Penelitian Terdahulu .....	26
2.3 Hubungan Logis Antar Variabel Penelitian dan Perumusan Hipotesis.....	27
2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi dan Kinerja	27

2.3.2 Hubungan Kompensasi dengan Motivasi dan Kinerja .....	28
2.3.3 Hubungan Motivasi dengan Kinerja.....	29
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	30
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>31</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	31
3.2 Populasi dan Sampel .....	34
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	35
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	35
3.5 Skala Pengukuran Variabel .....	37
3.6 Metode Analisis Data .....	37
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
4.1 Karakteristik Responden .....	42
4.1.1 Jenis Kelamin Responden.....	43
4.1.2 Usia Responden .....	43
4.1.3 Lama Bekerja.....	43
4.2 Analisis Deskripsi Variabel.....	44
4.2.1 Budaya organisasi .....	44
4.2.2 Kompensasi.....	45
4.2.3 Motivasi .....	46
4.2.4 Kinerja .....	47
4.3 Analisis Kuantitatif .....	47
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	47
4.3.2 Uji Asumsi Klasik.....	50
4.3.3 <i>Path Analysis</i> .....	57
4.3.4 Pengujian Hipotesis .....	59
4.3.5 Analisis Koefisien Determinasi .....	61
4.3.6 Sobel Test .....	63
4.4 Pembahasan.....	64

BAB V PENUTUP.....	68
5.1 Kesimpulan.....	68
5.2 Saran.....	69
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	71
5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	71
DAFTAR PUSTAKA .....	72
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pencapaian Rata-Rata Target Karyawan Bagian Penjualan LG Indonesia Semarang Tahun 2015.....	6
Tabel 1.2 Hasil Wawancara .....	7
Tabel 1.3 Hasil Prasurey .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran .....	33
Tabel 3.2 Sampel Penelitian.....	34
Tabel 4.1 Crosstabulation.....	42
Tabel 4.2 Hasil Jawaban Indikator Budaya organisasi .....	44
Tabel 4.3 Hasil Jawaban Indikator Kompensasi .....	45
Tabel 4.4 Hasil Jawaban Indikator Motivasi.....	46
Tabel 4.5 Hasil Jawaban Indikator Kinerja.....	47
Tabel 4.6 Uji Validitas .....	48
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Variabel.....	49
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas Path 1 .....	50
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinieritas Path 2 .....	51
Tabel 4.10 Uji Glejser Path 1 .....	53
Tabel 4.11 Uji Glejser Path 2.....	54
Tabel 4.12 Uji Kolmogorov-Smirnov .....	57
Tabel 4.13 Persamaan <i>Path</i> 1.....	57
Tabel 4.14 Persamaan <i>Path</i> 2.....	58
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi Path 1 .....	61
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi Path 2 .....	62
Tabel 4.17 Sobel Test Budaya organisasi Terhadap Kinerja.....	63
Tabel 4.18 Sobel Test Kompensasi Terhadap Kinerja.....	63

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	30
Gambar 4.1 Uji Heterokedastisitas Path 1 .....	52
Gambar 4.2 Uji Heterokedastisitas Path 2 .....	53
Gambar 4.3 Uji Normalitas Path 1 .....	55
Gambar 4.4 Uji Normalitas Path 2.....	56

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Lembar Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Tabulasi Data

Lampiran 3 Hasil Output Olah Data

Lampiran 4 Data Pendukung Lainnya

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang kompetitif. Fleksibilitas organisasi ditentukan oleh sumber daya yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang tinggi, hal ini menjadikan organisasi memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat memenangkan persaingan. Dalam era globalisasi ini, Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang akan menghadapi tantangan yang berat. Hal ini terjadi karena dalam era ini negara-negara berkembang berhadapan secara langsung dengan negara-negara maju yang memiliki keunggulan hampir di segala aspek. Mulai dari teknologi, modal dan sumber daya manusia. Ketiganya mempunyai arti yang sangat penting, khususnya sumber daya manusia. Sehingga untuk mencapai kinerja yang lebih baik perusahaan harus dapat memanfaatkan *resource* yang ada didalamnya termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia. Secara umum pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka pembentukan sumber daya manusia yang handal merupakan suatu keharusan.

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam kegiatan perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sehingga karyawan dituntut untuk

selalu mampu mengembangkan diri secara proaktif dalam suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia yang diperlukan saat ini adalah Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja. Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari berbagai sisi. Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi Mahsun, (2006; dalam Sitanggang, 2008). Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan selain komitmen, menurut Handoko (2008) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja menurut Prawirosentono (2010) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika. Dalam pencapaian tujuan tersebut seorang karyawan harus termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2008). Motivasi kerja seseorang erat kaitannya dengan semangat kerja yang tinggi akan tercipta produktifitas yang tinggi pula sehingga tujuan atau target yang ditetapkan oleh perusahaan akan tercapai. Menjaga motivasi karyawan itu sangatlah penting karena motivasi itu adalah motor penggerak bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Orang tidak akan melakukan sesuatu hal secara optimal apabila tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan hal tersebut. Robbin dan Judge (2008:222) , mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dari definisi tersebut dapat dicermati bahwa motivasi menjadi bagian yang sangat penting yang mendasari individu atau seseorang dalam melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Masalah motivasi pada perusahaan haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam Manajemen Sumber Daya Manusianya. Perusahaan - perusahaan modern dewasa ini haruslah menjadikan karyawan sebagai aset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka juga tetap terjaga untuk bersama sama mencapai visi dan misi perusahaan. Dengan adanya motivasi yang tinggi, maka diharapkan kinerja perusahaan dapat meningkat.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai. Dimana, berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan (Gibson et al, 2006). Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia..

Perubahan tersebut membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi yang harus dilakukan atas keberagaman (diversitas) atribut demografi seperti: ras, kesukuan, gender, usia status fisik, agama, pendidikan, dan lain sebagainya. Selain keberagaman, tantangan cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya organisasi lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya organisasi baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah dan hanya akan berubah kalau menginginkannya secara suka rela dan sadar (Robbins, 2007).

Peningkatan motivasi dan kinerja karyawan dapat juga dilihat dari kesesuaian harapan dari setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu perusahaan untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai dan cocok dengan harapannya jika mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapannya

maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja. Menurut Handoko (2003), mengatakan departemen personalia merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan. Bila kompensasi yang diberikan secara benar, para karyawan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi. Bila para karyawan memandang kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan turun secara dramatis (Handoko, 2008).

Simamora (2006) menyatakan bahwa kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Secara sederhana kepuasan kompensasi akan menimbulkan peningkatan kinerja bagi karyawan. Dalam pemberian kompensasi, ada dua filosofi yang mendasar, yang dapat dilihat sebagai titik berlawanan dari suatu garis lurus yaitu filosofi kelayakan dan pada titik lainnya adalah berorientasi kinerja (Malthis and Jackson, 2006). Filosofi kelayakan ini dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan kenaikan otomatis kepada karyawannya setiap tahun dan masih memperhatikan senioritas dalam kenaikan gaji. Rivai (2008) mengemukakan bahwa kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan

kesejahteraan karyawan. Setiap karyawan harus memberikan kontribusi terbaiknya dan mengetahui tanggung jawab yang diberikan dalam pelaksanaan kerja dan tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan mengukur keadaan dan kemampuan yang ada dalam dirinya.

LG Electronics adalah perusahaan multinasional dari Korea Selatan. LG Electronics adalah perusahaan Korea Selatan kedua terbesar dalam bidang perangkat elektronika dan terbesar ketiga di dunia dalam bidang pembuatan perangkat serupa. LG Indonesia merupakan bagian dari LG Group. LG Indonesia memproduksi dan mendistribusikan beragam jenis alat elektronik ke berbagai toko elektronik di Indonesia. Produk LG Indonesia yang telah terdistribusi di pasaran antara lain adalah TV, perangkat rumah tangga, dan perangkat telekomunikasi. Penjualan alat elektronik LG hingga tahun 2013 masih mengalami pertumbuhan signifikan, namun dalam tahun 2014 terjadi masalah penurunan dalam hal pencapaian target penjualan karyawan (LG Indonesia Semarang, 2014).

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Rata-Rata Target Karyawan Bagian Penjualan LG Indonesia Semarang Tahun 2015**

<b>Bulan</b>	<b>Target Per Karyawan</b>	<b>Pencapaian Rata-Rata</b>	<b>%</b>
Januari	Rp 6.200.000	Rp 3,895,000	62.82
Februari	Rp 6.200.000	Rp 4,028,999	64.98
Maret	Rp 6.000.000	Rp 3,984,000	66.40
April	Rp 6,000,000	Rp 3,773,300	62.89
Mei	Rp 6,000,000	Rp 3,741,000	62.35
Juni	Rp 6,000,000	Rp 3,314,870	55.25
Juli	Rp 6,500,000	Rp 4,891,420	75.25
Agustus	Rp 6,500,000	Rp 3,640,500	56.01
September	Rp 6,000,000	Rp 2,650,000	44.17
Oktober	Rp 6,000,000	Rp 2,418,903	40.32

Sumber : LG Indonesia, Semarang, 2015

Berdasarkan data pada table 1.1, terlihat bahwa kinerja karyawan bagian penjualan produk LG Indonesia di Semarang masih dianggap belum memuaskan, terbukti pada tahun 2015, tidak sekalipun mencapai target yang ditetapkan. Peningkatan yang terjadi pada bulan Juli 2015 disebabkan karena momen Lebaran saja dan pada bulan berikutnya justru mengalami penurunan yang terus-menerus. Hal ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang mengalami penurunan secara keseluruhan. Penjualan produk LG Indonesia sepenuhnya bergantung pada kinerja dari karyawan bagian penjualan. Karyawan bagian penjualan merupakan ujung tombak dari perusahaan sebagai lini utama dalam melakukan closing dengan konsumen dan melakukan penjualan. Jika kinerja karyawan bagian penjualan mengalami penurunan, hal ini akan berdampak pada keseluruhan perusahaan sehingga dengan adanya penurunan kinerja karyawan bagian penjualan ini, perlu diteliti akar masalah dari hal tersebut.

Untuk mengetahui penyebab penurunan kinerja tersebut, penulis melakukan wawancara kepada 25 orang karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang yang menyatakan bahwa sebagian besar kurang termotivasi dalam bekerja, dimana hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Hasil Wawancara**

<b>No</b>	<b>Penyebab</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
1	Termotivasi dalam bekerja	7	28%
2	Tidak termotivasi dalam bekerja	18	72%
Total		25	100

Sumber : Wawancara Karyawan Bagian Penjualan LG Indonesia Semarang, 2015

Berdasarkan hasil prasurvei tersebut, terlihat bahwa 72% dari 25 karyawan yang diwawancara menyatakan kurang termotivasi dalam bekerja. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan

hidup yang harus dipenuhi. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Susanto (2010), Riyadi (2011), dan Kurniawan (2013) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja, namun bertentangan dengan hasil penelitian Suwati (2013) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Untuk mengetahui penyebab tidak termotivasinya karyawan dalam bekerja yang berimbas pada penurunan kinerja karyawan, maka penulis mengadakan prasurvey lanjutan kepada 25 orang karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang, dimana hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut

**Tabel 1.3**  
**Hasil Prasurvey**

No	Penyebab	Jumlah	Total Responden	%
1	Insentif dan bonus sering terlambat dan tidak diberikan	13	25	52
2	Tidak ada penghargaan bagi karyawan	9	25	36
3	Gaji kurang layak	14	25	56
4	Kebiasaan menunda-nunda pekerjaan	18	25	72
5	Budaya terlambat datang	16	25	64

Sumber : Prasurvey Karyawan Bagian Penjualan LG Indonesia Semarang, 2015

Berdasarkan pra survey yang dilakukan dengan cara wawancara terhadap 25 orang karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang, dapat diduga bahwa salah satu faktor yang paling mempengaruhi motivasi dan kinerja adalah kompensasi. Kurang diperhatikannya kompensasi seperti sering terlambatnya

pemberian bonus dan insentif pada karyawan LG Indonesia Semarang, kurang layak nya bonus dan insentif yang diberikan serta kurangnya pemberian penghargaan bagi karyawan akan membuat karyawan merasa tidak diperhatikan oleh perusahaan dan kelayakan akan gaji membuat karyawan LG Indonesia Semarang merasa kurang bersemangat dalam bekerja dan akan menurunkan hasil kerjanya secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan penelitian Kurniawan (2013) dan Suwati (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, namun berbeda dengan penelitian Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Terdapat pula permasalahan budaya organisasi, dimana banyak karyawan sering menunda pekerjaan dan menyebabkan banyak pekerjaan terbengkelai, dimana hal ini menimbulkan beban kerja yang berlebih pada waktu atau periode berikutnya karena banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan, sehingga menyebabkan kinerja menurun. Budaya yang paling umum di LG Indonesia Semarang adalah adanya keterlambatan datang, baik pada saat kerja maupun pada saat melakukan kunjungan atau follow up terhadap konsumen. Hal ini sesuai dengan penelitian Kurniawan (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan, namun berbeda dengan penelitian Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi tersebut dan didukung oleh riset gap, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap permasalahan penurunan kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis perlu meneliti tentang “**Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Penjualan LG Indonesia Semarang)**”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Permasalahan yang terjadi pada karyawan bagian bagian penjualan LG Indonesia Semarang adalah terjadinya penurunan kinerja yang diindikasikan dengan tidak tercapainya target selama tahun 2015. Berdasarkan hasil prasurey yang dilakukan oleh penulis, terlihat bahwa penurunan kinerja ini diduga disebabkan oleh penurunan motivasi karyawan. Hal ini juga didukung dari adanya riset gap, dimana hasil penelitian Susanto (2010), Riyadi (2011), dan Kurniawan (2013) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja, namun bertentangan dengan hasil penelitian Suwati (2013) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kinerja karyawan dan motivasi juga diduga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan juga kompensasi yang dinilai belum layak oleh sebagian karyawan. Penelitian Kurniawan (2013) dan Suwati (2013) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, namun berbeda dengan penelitian Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Kurniawan (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan, namun berbeda dengan

penelitian Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan permasalahan dan riset gap tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang?
4. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang?
6. Bagaimana pengaruh mediasi motivasi terhadap pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang.

3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang.
6. Untuk menganalisis pengaruh mediasi motivasi terhadap pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi organisasi untuk mengetahui arti pentingnya budaya organisasi dan kompensasi sehingga dapat mendorong motivasi dan kinerja karyawan.
2. Bagi karyawan, diharapkan dari hasil penelitian ini dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pentingnya memiliki motivasi kerja yang lebih mengarah pada prestasi kerja.
3. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang sangat berharga dalam menganalisis persoalan-persoalan penerapan teori yang diperoleh saat perkuliahan dengan praktek nyata. Disamping itu dapat dijadikan masukan penelitian-penelitian selanjutnya.