



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

Alexander Monte Christo Arta Graha, Dr. Edy Rahardjo, SE., M.Si.¹

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

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.

PENDAHULUAN

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 diperluakan 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.

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).

Berdasarkan data, terlihat bahwa kinerja karyawan bagian penjualan produk LG Indonesia di Semarang masih dianggap belum memuaskan, terbukti pada tahun 2015, tidak sekalipun

¹ Corresponding author



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.

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 prasurvei yang dilakukan, 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 yang terjadi tersebut dan didukung oleh riset gap, maka perlu dilakukan penelitian terhadap permasalahan penurunan kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang. Berdasarkan hal tersebut, maka diteliti tentang "**Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Penjualan LG Indonesia Semarang)**".

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Menurut Robbins (2009) perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi memperbaiki keefektifan organisasi. Duncan mengemukakan pengertian perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang menimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Thoha, 2003). Menurut Clumming, perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penentuan berikut tindakan-tindakan pemecahan (Thoha, 2003:8). Hal ini menegaskan mengenai aktivitas semua orang dalam organisasi yang berurusan dengan upaya meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, para kepala atau pimpinan cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar, karena pimpinanlah yang mengambil keputusan untuk mempengaruhi banyak orang dalam organisasi dan hampir seluruh aktivitas pegawai berorientasi manusia. Para kepala pimpinan mewakili sistem administrasi atau sistem manajemen dan berperan untuk mendayagunakan perilaku organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan orang dengan organisasi. Dan berusaha menciptakan iklim yang sehat serta dinamis, bekerjasama secara produktif, dan menjadi orang-orang yang lebih produktif (Thoha, 2003).

Hasibuan (2007) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. As'ad (2004) menyatakan kinerja adalah



hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dharma (2003) menyatakan sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Bernardin dan Russel (2003) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu. Simamora (2006) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Rivai (2008) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Malthis dan Jackson (2006) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2008) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005). Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2007) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 2007).

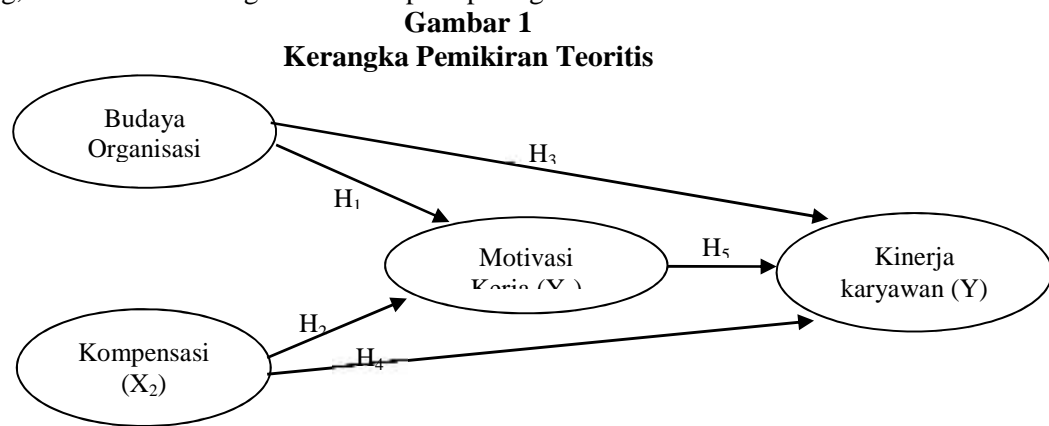
Menurut Hasibuan (2006), kepemimpinan partisipatif adalah jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasive, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar mereka merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif ini yaitu pemimpin adalah untuk bawahan dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan system anajemen terbuka dengan informasi dan pembinaan kaderisasi mendapat perhatian yang serius (Hasibuan, 2006). Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia.

Definisi kompensasi menurut Panggabean (2004) mengemukakan: kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Rivai (2008) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sihotang (2007) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan. Menurut Sikula (1981) dalam Mangkunegara (2008), kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Menurut Hariandja (2005:244) mengemukakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.

Budaya organisasi merupakan suatu pola dasar dari pembagian asumsiasumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang dipertimbangkan menjadi cara yang sesuai dalam cara berpikir dan bertindak tentang sesuatu, memecahkan masalah dan kemungkinan-kemungkinan yang dihadapi organisasi (Robbins, 2009). Menurut Robbins (2009) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Kerangka Pemikiran

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variable intervening, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



Sumber : Pengembangan Hipotesis, 2015

Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi dan Kinerja

Menurut Alwi (2003), budaya organisasi meliputi keterhubungan antar karyawan perusahaan termasuk rekan kerja dan pimpinan. Keterhubungan yang dimaksud meliputi perlunya bagi karyawan untuk memelihara hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, baik sesama rekan kerja pada unit yang sama maupun pada unit kerja lain. Pertumbuhan yang dimaksud meliputi adanya kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan untuk mempertinggi kapasitas kerja. Jadi budaya organisasi mendukung tujuan organisasi sehingga tumbuh motivasi yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku para karyawan supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Hal ini sesuai dengan penelitian Susanto (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Tjahjono dan Gunarsih (2006), Riyadi (2011) dan Dewi (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap motivasi

H₃: Budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja.

Hubungan Kompensasi dengan Motivasi dan Kinerja

Perusahaan selalu menginginkan suatu kontribusi yang maksimal dari para karyawannya, sebaliknya karyawan juga menginginkan suatu timbal balik atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Apabila perusahaan menginginkan karyawannya termotivasi dalam menjalankan pekerjaan, maka perusahaan harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan para karyawannya.

Pentingnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan dikemukakan oleh Mangkunegara (2008) mengatakan bahwa pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Sedangkan menurut Handoko (2008) mengatakan bahwa pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja adalah sebagai berikut bahwa berbagai macam bentuk kompensasi tambahan berfungsi untuk memotivasi karyawan agar produktivitasnya lebih tinggi.

Dengan dijalankannya sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan akan dapat mendorong karyawan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila sistem evaluasi kinerja pada suatu organisasi dapat menggambarkan usaha dan pekerjaan yang dilakukan

oleh karyawannya dengan baik, maka akan terlihat perbedaan hasil kerja antara karyawan satu dengan yang lain. Dengan demikian karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya karena semakin bagus kinerjanya maka karyawan tersebut akan memperoleh imbalan kompensasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan lain. Menurut Hasibuan (2007), pemberian kompensasi yang tepat, sistem upah yang teratur dan rapi akan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja karyawan.

Teori ini sesuai dengan penelitian Kurniawan (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Pendapat ini juga sesuai dengan penelitian Kurniawan (2013) dan Suwati (2013) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₂: Kompensasi diduga berpengaruh terhadap motivasi.

H₄: Kompensasi diduga berpengaruh terhadap kinerja.

Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. 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 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari motivasi terhadap kinerja seperti dalam penelitian Susanto (2010), dan Riyadi (2011), Kurniawan (2013) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Motivasi diduga berpengaruh terhadap kinerja

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Tabel 1
Variabel Penelitian dan Indikator

No	Nama Variabel	Indikator	Sumber
1	Budaya Organisasi	a. Inisiatif b. Toleransi terhadap tindakan berisiko c. Integrasi d. Adaptasi	Tjahjono dan Gunarsih, 2006
2	Kompensasi	a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan b. Adanya tunjangan yang layak c. Adanya insentif yang layak d. Adanya pemberian fasilitas e. Ketepatan waktu pembayaran gaji	Kurniawan, 2013 Riyadi, 2011
3	Motivasi	a. Penghargaan. b. Pemenuhan kebutuhan diri c. Rasa diterima oleh lingkungan kerja d. Kesempatan belajar e. Kesempatan berkarir	Susanto, 2010
4	Kinerja	a. Kualitas output sesuai standar b. Kerjasama dengan rekan timnya c. Ketepatan waktu dalam	Susanto, 2010

		penyelesaian pekerjaan d. Tanggung jawab dalam bekerja e. Kepatuhan akan SOP	
--	--	--	--

Populasi dan Sampel

Adapun populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan LG Indonesia Semarang, yang jumlahnya pada saat dilakukan penelitian sebanyak 323 orang.

Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang yang telah bekerja lebih dari dua tahun. Sehingga pada penelitian ini yang akan diangkat sebagai sampel adalah karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang yang berjumlah 71 orang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis Data yang digunakan adalah berupa data primer, karena mengumpulkan data hanya pada saat riset lapangan (Gozhali, 2011). Sedangkan jenis sumber data yang digunakan berjenis primer dan sekunder.

Metode Analisis

Analisa ini digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen (X) yaitu budaya organisasi (X_1), dan kompensasi (X_2), terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja dengan dimediasi oleh variabel mediator (M) yaitu motivasi. Model penelitian yang digunakan adalah (Ghozali, 2011):

Persamaan 1

$$Mot = a_1 + b_1 \cdot BO + b_2 \cdot Kom + e_1$$

Persamaan 2

$$Kin = a_2 + b_3 \cdot BO + b_4 \cdot Kom + b_5 \cdot Mot + e_2$$

Dimana :

Kin	= Kinerja
Mot	= Motivasi
a_1, a_2	= Konstanta
b_1, b_2, b_3, b_4, b_5	= Koefisien regresi berganda
BO	= Budaya Organisasi
Kom	= Kompensasi
e_1, e_2	= Error atau galat

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Jenis Kelamin Responden

Karyawan bagian penjualan dari LG Indonesia Semarang sebagian besar adalah laki-laki yaitu sebanyak 53 orang atau 74,65%. Hal ini dapat terjadi karena LG Indonesia Semarang lebih suka menggunakan laki-laki sebagai tenaga penjualan karena memiliki jam kerja yang lebih fleksibel dan dipandang lebih mampu untuk bekerja dengan mobilitas tinggi.

Usia Responden

Persebaran usia karyawan didominasi oleh karyawan yang berada pada rentang usia 25–30 tahun dengan jumlah 31 orang atau 43,66%. Berdasarkan hasil ini juga terlihat bahwa 91,55% karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang berusia kurang dari 30 tahun sehingga dapat dikatakan sebagian besar karyawan masih berusia muda.

Lama Bekerja

Lama bekerja karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang sebagian besar ada pada 2-3 tahun dengan jumlah 43 orang atau 60,56% sehingga dapat dikatakan sebagian besar karyawan bagian penjualan LG Indonesia Semarang merupakan karyawan baru.

Berdasarkan hasil crosstabulasi, karyawan yang memiliki jumlah terbanyak dalam perusahaan adalah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki dengan usia 25-30 tahun dan memiliki lama bekerja 2-3 tahun.

Pembahasan Hasil Penelitian

Perhitungan path antara Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap Motivasi dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 2
Persamaan Path 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
								(Constant)
1	Budaya Organisasi	.166	.066	.126	2.505	.015	.674	1.484
	Kompensasi	.831	.048	.862	17.134	.000	.674	1.484

a. Dependent Variable: Motivasi

$$\text{Persamaan } Y_1 = 0,126X_1 + 0,862X_2$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. b_1 (nilai koefisien regresi X_1) sebesar 0,126 mempunyai arti jika budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan) maka motivasi akan juga meningkat.
- b. b_2 (nilai koefisien regresi X_2) sebesar 0,862 mempunyai arti jika kompensasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel yang lain adalah tetap (konstan), maka motivasi akan meningkat.

4.3.3.2 Path 2

Path antara budaya organisasi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3
Persamaan Path 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
								(Constant)
1	Budaya Organisasi	.233	.105	.163	2.225	.029	.617	1.621
	Kompensasi	.339	.169	.324	2.008	.049	.127	7.893
	Motivasi	.504	.183	.463	2.752	.008	.116	8.616

a. Dependent Variable: Kinerja

$$\text{Persamaan } Y_2 = 0,163X_1 + 0,324X_2 + 0,463Y_1$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. b_3 (nilai koefisien regresi X_1) sebesar 0,163 mempunyai arti jika budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan) maka kinerja akan juga meningkat.

- b. b_4 (nilai koefisien regresi X_2) sebesar 0,324 mempunyai arti jika kompensasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel yang lain adalah tetap (konstan), maka kinerja akan meningkat.
- c. b_5 (nilai koefisien regresi Y_1) sebesar 0,463 mempunyai arti jika motivasi lebih ditingkatkan, maka kinerja akan meningkat.

Uji hipotesis Budaya organisasi terhadap Motivasi

Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t untuk Budaya organisasi adalah 2,505 dengan hasil signifikansi sebesar $0,015 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,015 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 dapat diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan positif antara budaya organisasi terhadap motivasi. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika budaya organisasi lebih ditingkatkan, maka hal itu akan dapat meningkatkan motivasi.

Uji hipotesis Kompensasi terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t untuk kompensasi adalah 17,134 dengan hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 dapat diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi terhadap motivasi. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika kompensasi lebih ditingkatkan maka hal itu akan dapat meningkatkan motivasi.

Uji hipotesis Budaya organisasi terhadap Kinerja

Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t untuk Budaya organisasi adalah 2,225 dengan hasil signifikansi sebesar $0,029 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,029 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_3 dapat diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika budaya organisasi lebih ditingkatkan, maka hal itu akan dapat meningkatkan kinerja.

Uji hipotesis Kompensasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t untuk kompensasi adalah 2,008 dengan hasil signifikansi sebesar $0,049 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,049 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_4 dapat diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika kompensasi lebih ditingkatkan maka hal itu akan dapat meningkatkan kinerja.

Uji hipotesis Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t untuk Motivasi adalah 2,752 dengan hasil signifikansi sebesar $0,008 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,008 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_5 dapat diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara motivasi terhadap kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika motivasi karyawan lebih ditingkatkan maka hal itu akan dapat meningkatkan kinerja.

Sobel Test

Sobel Test Budaya organisasi Terhadap Kinerja

Tabel 4

Sobel Test Budaya organisasi Terhadap Kinerja

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.166	Sobel test: 1.85722159	0.04504794	0.00327963
b 0.504	Aroian test: 1.79386419	0.04663898	0.07283485
s_a 0.066	Goodman test: 1.92780412	0.0433986	0.0538795
s_b 0.183	Reset all	Calculate	

Nilai signifikansi $0,0032 < 0,05$, menunjukkan pengaruh signifikan. Jadi dapat disimpulkan terjadi hubungan mediasi. Nilai t ($1,85722$) $> t_{tabel}$ untuk tingkat signifikansi 5% yaitu ($1,66724$) dan signifikan pada $0,0032 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

4.3.6.2 Sobel Test Kompensasi Terhadap Kinerja

Sobel Test digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dari Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai variable mediator.

Tabel 5
Sobel Test Kompensasi Terhadap Kinerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.831	Sobel test: 2.9389627	0.14250742	0.00329313
b	0.504	Aroian test: 2.93421272	0.14273812	0.00334395
s _a	0.048	Goodman test: 2.94373581	0.14227635	0.00324277
s _b	0.169	Reset all	Calculate	

Nilai signifikansi $0,0033 < 0,05$, menunjukkan pengaruh signifikan. Jadi dapat disimpulkan terjadi hubungan mediasi. Nilai $t(2,93896) > t_{tabel}$ untuk tingkat signifikansi 5% yaitu (1,66724) dan signifikan pada $0,0033 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak. Semakin karyawan dapat cocok dengan budaya organisasi maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Susanto (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Tjahjono dan Gunarsih (2006), Riyadi (2011) dan Dewi (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian terbukti bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi. Perusahaan selalu menginginkan suatu kontribusi yang maksimal dari para karyawannya, sebaliknya karyawan juga menginginkan suatu timbal balik atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Apabila perusahaan menginginkan karyawannya termotivasi dalam menjalankan pekerjaan, maka perusahaan harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan para karyawannya. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada motivasi kerja karena berbagai macam bentuk kompensasi tambahan berfungsi untuk memotivasi karyawan agar produktivitasnya lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Kurniawan (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Budaya organisasi meliputi keterhubungan antar karyawan perusahaan termasuk rekan kerja dan pimpinan. Keterhubungan yang dimaksud meliputi perlunya bagi karyawan untuk memelihara hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, baik sesama rekan kerja pada unit yang sama maupun pada unit kerja lain. Pertumbuhan yang dimaksud meliputi adanya kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan untuk mempertinggi kapasitas kerja. Jadi budaya organisasi mendukung tujuan organisasi sehingga tumbuh motivasi yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku para karyawan supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Tjahjono dan Gunarsih (2006), Riyadi (2011) dan Dewi (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian terbukti bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan dijalankannya sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan akan dapat mendorong karyawan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila sistem evaluasi kinerja pada suatu organisasi dapat menggambarkan usaha dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya dengan baik, maka akan terlihat perbedaan hasil kerja antara karyawan satu dengan yang lain. Dengan demikian karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya karena semakin bagus kinerjanya maka karyawan tersebut akan memperoleh imbalan kompensasi yang



lebih baik dibandingkan dengan karyawan lain. Pemberian kompensasi yang tepat, sistem upah yang teratur dan rapi akan meningkatkan hasil kerja dan kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Kurniawan (2013) dan Suwati (2013) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian terbukti bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. 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), dan Riyadi (2011), Kurniawan (2013) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan koefisien determinasi, motivasi mampu dijelaskan oleh kedua variabel yaitu budaya organisasi dan kompensasi sebesar 88,1%. Kinerja mampu dijelaskan oleh budaya organisasi, kompensasi dan motivasi sebesar 77%. Dari hasil Sobel Test untuk mengetahui apakah terjadi hubungan mediasi antara variabel independen dan dependen, diketahui bahwa motivasi memediasi pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap seluruh data yang diperoleh, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi. Semakin karyawan dapat cocok dengan budaya organisasi maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja dalam perusahaan.
2. Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi. Manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Apabila perusahaan menginginkan karyawannya termotivasi dalam menjalankan pekerjaan, maka perusahaan harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan para karyawannya. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada motivasi kerja karena berbagai macam bentuk kompensasi tambahan berfungsi untuk memotivasi karyawan agar produktivitasnya lebih tinggi.
3. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Budaya organisasi mendukung tujuan organisasi sehingga tumbuh motivasi yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku para karyawan supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal
4. Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan dijalankannya sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan akan dapat mendorong karyawan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya karena semakin bagus kinerjanya maka karyawan tersebut akan memperoleh imbalan kompensasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan lain.
5. Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan adanya kebutuhan karyawan, 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
6. Berdasarkan koefisien determinasi, motivasi mampu dijelaskan oleh kedua variabel yaitu budaya organisasi dan kompensasi sebesar 88,1%. Kinerja mampu dijelaskan oleh budaya organisasi, kompensasi dan motivasi sebesar 77%. Koefisien determinasi total dalam penelitian ini adalah 0,835 yang berarti bahwa model ini dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja sebesar 83,5%.



7. 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.

REFERENSI

- Armstrong, Michael. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- As'ad, Moh. 2004. *Psikologi Industri, Seri Umum Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Bernandin dan Russel. 2003. *Human Resources Management*. New York : McGraw Hill.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam, 2011. *Analisis Multivariate dengan menggunakan Aplikasi IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gibson, James, L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 2006. *Organisasi : Perilaku dan Struktur*. Jakarta. Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kurniawan, Ivan Adi. 2013. Budaya Organisasi dan Kompensasi : Pengaruhnya Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sang Hyang Seri Kantor Regiona; III Malang). *Jurnal Manajemen Vol.3, No.4*. Universitas Brawijaya Malang.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. Ninth Edition. Prentice Hall. USA.
- Panggabean, Mutiara. S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor
- Prawirosentono, Suyadi. 2010. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Riyadi, Slamet. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 13 No 1* Maret 2011:40-45.
- Robbins, Stephen. P. 2007. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. Jakarta : Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Simamora, Henry. 2006. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, STIE YPKN, Yogyakarta



- Sitanggang, Crimson. 2008. Analisis Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Kotamadya Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 1, No. 2*.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung.
- Susanto, Heri dan Nuraini Aisiyah. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Magistra No. 74 Th. XXII* Desember 2010. ISSN 0215-9511.
- Suwati, Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *Journal Ilmu Administrasi Bisnis 2013 Vol 1 No 1:41-55*.
- Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Tjahjono, Binawan Nur dan Tri Gunarsih. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. *Unnes Journal of Public Health. UJPH 3(2)* (2006).