

BISMA

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung Jawab : Ketua Jurusan

Ketua Penyunting : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM

Penyunting Pelaksana : Widyastuti, S.Si., M.Si

Nindria Untarini. SE., M.Si

Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:
JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA
Kampus Ketintang Surabaya, 60231
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946
Email : wied75@yahoo.com

BISMA

Jurnal Bisnis dan Manajemen
Volume 5 No. 2 Februari 2013

DAFTAR ISI

1. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel *Intervening* Kepuasan Kerja
Helmi Buyung Aulia Safrizal **69-75**
2. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kontruksi PT. AL
Rizki Muttaqin, Anik Herminingsih **76-88**
3. Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap Performa Kerja Petugas Pemadam Kebakaran pada Dinas Pmk Surabaya
Hafid Kholidi Hadi **89-99**
4. Analisis Manajemen Pihutang dan *Profitabilitas* pada KPRI KOPERGU Bangkalan
Muzani, Evaliati Amaniyah, Anis Wulandari **100-106**
5. Memahami Perilaku Pelanggan Blackberry Di Surabaya: Peran Kesesuaian Diri Dan Kesesuaian Fungsional
Aulia Rahman, Gancar C. Premananto **107-119**
6. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera
Adji Sigit Sutedjo, Anwar Prabu Mangkunegara **120-129**
7. Pengaruh *Risk Attitude, Risk Perception, dan Subjective Norm* terhadap *Risk Intended Behavior* dari Restoran Makanan yang Tidak Memiliki Sertifikasi Halal bagi Konsumen Muslim, dengan Variabel Moderator *Religiusitas*
Rojib Burhan Winahyu **130-146**
8. Variabel Brand Image Yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Telepon Seluler (Ponsel) Nokia
Tin Agustina Karnawati, Andoni Qoiru Cokro **147-157**

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI KONTRUKSI PT. AL

RIZKI MUTTAQIN¹

E-mail: rizki.muttaqin@yahoo.co.id

ANIK HERMININGSIH²

E-mail: aherminingsih@gmail.com

Abstract

This paper aims to analyze the influence of organizational culture on the performance of employees and compensation at PT. AL. A total of 31 employees of the construction division involved as respondents. Data were obtained through a questionnaire containing closed questions with a Likert scale. Data were analyzed using multiple linear regression. The results showed that the organization culture and compensation has a positive and significant influence on employee performance.

Keywords : *Organizational Culture, Compensation, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir ini perkembangan bisnis properti mengalami kenaikan yang sangat tajam. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pembangunan perumahan – perumahan real estate, apartemen, ruko dan pergudangan untuk kebutuhan pribadi maupun bisnis. Hingga saat ini pengembang - pengembang besar sepertinya belum berniat memperlambat pergerakan bisnisnya sejak efek krisis financial global mereda di tahun 2009.

Banyak hal yang mendorong perkembangan bisnis properti, baik karena salah satu kebutuhan pokok manusia adalah kebutuhan akan papan, sebagai kebutuhan yang secara naluri sangat dibutuhkan oleh manusia. Disamping itu seseorang atau badan usaha dalam rangka memenuhi kebutuhan bisnis sangat membutuhkan tempat yang dapat melangsungkan kegiatan bisnisnya. Selain itu kemudahan dalam mendapatkan akses kredit yang dapat diperoleh di hampir semua bank besar dengan berbagai variasi pembiayaan dan perkembangan perekonomian di Indonesia juga ikut mendorong pesatnya pertumbuhan bisnis properti di Negara ini.

Perkembangan bisnis properti tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang dimiliki oleh masing - masing perusahaan dalam memperoleh keuntungan dari bisnis tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan dalam meningkatkan daya saing. Dalam meningkatkan kualitas dan daya saing perusahaan, kinerja sumber daya

manusia yang dimiliki perusahaan sangat perlu untuk diperhatikan.

PT. AL memiliki beberapa divisi yang memiliki keterikatan kerja dan saling membutuhkan dalam menyelesaikan sebuah proyek. Agar proyek dapat berjalan sesuai dengan target yang ditentukan dan memiliki kualitas yang baik, divisi *Planing*, Kontruksi, *QS*, dan *Development* harus bekerja secara bersama – sama dengan pencapaian hasil akhir menjadi suatu keberhasilan bersama. Dari hasil wawancara prapenelitian dan pengalaman penulis, antar divisi pada PT. AL tidak memiliki koordinasi yang baik, padahal antar divisi memiliki pekerjaan yang sangat berkaitan. Perencanaan gambar dan jenis material dari divisi *planning* sangat dibutuhkan oleh divisi *QS* dalam pembuatan RAB (Recana Anggaran Biaya) dan menentukan kontraktor pemenang tender. Kemudian penentuan kontraktor oleh *QS* dan jenis material oleh *Planning* sangat dibutuhkan divisi kontruksi dalam mengawasi dan memastikan proyek dapat berjalan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Selain itu perizinan perizinan yang dilakukan oleh divisi *Development* juga sangat berdampak pada penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh divisi Kontruksi.

Karyawan divisi kontruksi merasa enggan untuk bertanya tentang pekerjaan divisi lain yang berhubungan dengan pekerjaannya kepada divisi terkait. Keengganan untuk bertanya ini disebabkan karena karyawan sering merasa tidak diperdulikan karena karyawan divisi terkait lebih

¹ Mahasiswa Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana

² Dosen Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana

mengutamakan pekerjaan pokok yang diberikan atasannya. Sehingga karyawan kurang berusaha menyelesaikan pekerjaan yang menjadi kewajibannya dan berharap kontraktor dapat menyelesaikan tugas tersebut sesuai keinginan perusahaan.

Kinerja karyawan PT. AL khususnya pada divisi kontruksi belum optimal dikarenakan penyelesaian proyek sering tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan diawal, baik banyaknya penyelesaian proyek yang telat maupun banyaknya permasalahan pada proyek yang sudah selesai seperti bocor, tidak rapi, dan lainnya. Selain itu kepedulian karyawan terhadap kualitas proyek masih kurang. Karyawan menganggap pekerjaan akan selesai walau tanpa diawasi. Baik tidaknya kualitas suatu proyek tergantung dari kualitas tenaga kerja kontraktor yang di tunjuk oleh QS. Dengan lemahnya pengawasan dari karyawan, maka kualitas proyekpun menjadi kurang baik.

Dari hasil penelaahan penulis, penulis tertarik lebih lanjut untuk melaksanakan penelitian di PT. AL dalam rangka memahami korelasi antara manajemen SDM dengan peningkatan kinerja karyawan melalui judul tesis: "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kontruksi PT. AL".

Kinerja Karyawan

Menurut teori sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*) (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005).

Menurut Wirawan (2009), Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah: 1) Faktor Budaya organisasi. Faktor –faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya masyarakat juga merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2) Faktor Kompensasi, keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan sangatlah signifikan. Semakin tinggi kompensasi semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Derajat kepuasan yang semakin tinggi akan semakin meningkatkan motivasi karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan optimum. 3) Faktor internal pegawai. Yaitu faktor-faktor dari pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. 4) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Menurut Teori kinerja yang dikemukakan oleh Prawirosentono (2008), Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah: 1) Kemampuan : secara psikologis, kemampuan (*capability*) pegawai terdiri kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya . 2) Efektivitas dan Efisiensi, masalahnya sekarang bagaimana tujuan organisasi dapat dicapai? Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, maka kegiatan tersebut berjalan dengan efektif. tetapi bila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. 3) Otoritas dan tanggung Jawab, masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi? Salah satu yang perlu mendapatkan perhatian

adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para pegawai yang mendukung organisasi tersebut. 4) Disiplin, disiplin pegawai adalah ketaatan pegawai bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan di mana dia bekerja. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang pegawai melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi/instansi, maka pegawai bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para pegawai baik itu atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. 5) Inisiatif, inisiatif seseorang (atasan ataupun bawahan) berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002) 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.

Robbins (2002), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Model Budaya Organisasi Denison

Model budaya organisasi Denison disusun berdasarkan pemikiran bahwa organisasi yang berhasil harus mampu menyelesaikan kontradiksi yang terjadi pada berbagai unsur budaya organisasi yang mendukung kinerja organisasi yang baik. Organisasi yang berfokus kepada pasar seringkali memiliki masalah dalam integrasi internal. Di lain pihak, organisasi-organisasi yang terintegrasi secara baik dan terlalu diatur biasanya mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang dilakukannya, Denison dalam Brown (1998 : 226) menyatakan bahwa terdapat 4 aspek dari budaya organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Aspek-aspek tersebut adalah *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*. Keempat aspek tersebut masing-masing memiliki 4 dimensi, sehingga keseluruhan terdapat 12 dimensi pengukuran budaya organisasi. Kesemuanya secara bersama memiliki implikasi variabel-variabel budaya yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Aspek *involvement* dan *consistency* menurut Brown (1998: 226) berkaitan dengan integrasi internal perusahaan atau organisasi. Keterlibatan dan konsistensi yang dijalankan dalam organisasi akan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi tertanam kuat dan dikui serta dijalankan oleh para anggota organisasi.

Involvement, Efektivitas organisasi merupakan fungsi dari keterlibatan dan partisipasi dari para anggota organisasi. Organisasi-organisasi yang efektif memberdayakan para anggotanya, membangun tim dalam organisasi, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di semua level. Keterlibatan tersebut dapat secara informal maupun secara formal dan terstruktur. Menurut Denison dalam Fey and Denison (2003), keterlibatan yang bersifat voluntari, keterlibatan dari bawah ke atas, maupun yang terstruktur memiliki dampak yang positif terhadap efektivitas. Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi akan menciptakan rasa kepemilikan dan tanggungjawab, sehingga diperoleh komitmen karyawan yang tinggi kepada organisasi. Organisasi yang didukung oleh komitmen karyawan yang tinggi akan menurunkan kebutuhan untuk sistem pengawasan secara formal sehingga mengarahkan pencapaian kinerja.

Consistency, Organisasi juga cenderung efektif karena memiliki budaya yang kuat, yakni memiliki konsistensi yang tinggi, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Sistem kepercayaan bersama, nilai-nilai, dan simbol-simbol merupakan dasar yang efektif untuk menyamakan konsensus dan mencapai aksi yang terkoordinasi. Dalam budaya yang konsisten proses komunikasi berjalan andal untuk pertukaran informasi karena terdapat kesepakatan umum mengenai arti kata-kata, kegiatan-kegiatan dan simbol-simbol lainnya. Efektivitas organisasi dapat pula difasilitasi oleh konsistensi berdasarkan nilai-nilai dasar dalam mengatasi situasi yang tidak familiar. Konsistensi dapat merupakan pedang bermata dua. Pertama, organisasi akan mencapai kinerja yang baik

apabila bila prinsip-prinsip dan nilai-nilai mereka sesuai dengan lingkungan bisnis. Kedua, apabila terdapat inkonsistensi antara budaya yang seharusnya dengan budaya dalam praktik.

Suatu organisasi harus secara terus menerus mampu beradaptasi dengan lingkungan untuk dapat mencapai kinerja yang baik. Dalam model Denison dalam Fey and Denison (2003), fokus ekternal tersebut tercermin dalam dimensi budaya *adaptability* dan *mission*.

Adaptability, Organisasi dengan budaya adaptif memiliki orientasi kepada pelanggan, mengambil risiko dan belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan dan pengalaman menciptakan perubahann. Organisasi-organisasi ini secara terus menerus melakukan perubahan sistemnya sehingga meningkatkan kemampuan kolektif organisasi untuk memberikan nilai bagi para pelanggan mereka. Pengujian perspektif tersebut agak sulit, namun hasil kerja Kotter dan Heskett menunjukkan hal paling penting. Dari penelitian secara mendetail pada 22 perusahaan, mereka menyimpulkan bahwa budaya yang cocok dengan pasar mereka, persaingan, teknologi dan lingkungan nampak memiliki kinerja lebih baik dibandingkan bila kecocokannya kurang. Dari penelitian Kotter dan Heskett, perusahaan yang saat ini budayanya tidak cocok pernah mengalami kondisi budaya dan lingkungan yang lebih cocok. Kinerjanya memburuk ketika perubahan lingkungan tidak direspon oleh perusahaan. Agar organisasi secara terus menerus berhasil, maka budaya tidak hanya harus secara terus menerus beradaptasi dengan lingkungannya. Budaya yang adaptif dicirikan oleh prganisasi dimana orang-orang berani mengambil risiko, percaya satu sama lain, memiliki pendekatan proaktif untuk kehidupan organisasi, bekerja bersama untuk mengidentifikasi masalah, percaya pada kemampuan diri sendiri dan kepada kemampuan koleganya, dan memiliki antusiasme untuk pekerjaan mereka. kuat dan cocok, tetapi juga harus dapat

Mission, Budaya yang memberikan definisi dari fungsi dan tujuan bersama organisasi akan berhubungan positif dengan efektivitas organisasi. Terdapat dua argumen di sini. Pertama, perasaan akan misi menyebabkan para karyawan dengan alasan non-ekonomi bersedia untuk menginvestasikan upaya mereka demi kebaikan organisasi, karena adanya harapan karyawan kepada organisasi; dan ke dua, perasaan akan misi menyebabkan timbulnya kejelasan arah dan tujuan akhir sehingga memudahkan untuk mengidentifikasi kursus-kursus atau pelatihan-pelatihan, ataupun kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Robbins (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi diukur menggunakan beberapa faktor yaitu profesionalisme kerja, jarak dari manajemen, sikap terbuka pegawai, keteraturan pegawai dan integrasi pegawai. Deal and Kennedy dalam Alvesson (2002:43) menyatakan bahwa budaya yang kuat sering dipandang mampu membuat organisasi mencapai kinerja yang baik. Budaya yang kuat diasosiasikan dengan kinerja yang unggul. Dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat, sebagian besar manajer memiliki nilai-nilai dan metode-metode yang relatif konsisten dalam menjalankan aktivitasnya. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai organisasi dengan sangat cepat. Apabila ada anggota organisasi yang melanggar norma-norma yang berlaku maka akan mendapatkan koreksi baik dari atasan maupun bawahan.

Alasan mengapa budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja menurut Brown (1998:227) adalah berdasarkan tiga alasan. Pertama, berkaitan dengan keselarasan tujuan. Para karyawan dengan asumsi dasar yang sama dapat bersepakat tentang tujuan bersama yang ingin dicapai sehingga segala inisiatif, energi dan antusiasme tersalur pada arah yang sama. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat sedikit dijumpai masalah koordinasi, pengawasan, komunikasi berjalan cepat dan efektif, dan sumber daya tidak tersia-sia untuk mengatasi konflik internal.

Ke dua, budaya yang kuat juga menciptakan motivasi bagi para anggota organisasi. Budaya yang kuat mendorong orang-orang untuk mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, dimana secara intrinsik para karyawan termotivasi karena merasa senang menjadi bagian organisasi dengan gaya yang unik, dan memiliki kesamaan tentang pandangan bagaimana seharusnya organisasi berjalan. Budaya yang kuat juga biasanya memberikan penghargaan dan cenderung melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Ke tiga, nilai-nilai bersama serta perilaku-perilaku yang telah disepakati dapat membuat orang merasa nyaman untuk bekerja dalam sebuah perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan komitmen serta loyalitas karyawan. Dengan demikian dalam organisasi dengan budaya yang kuat para karyawan akan bekerja keras menghasilkan yang terbaik. Budaya yang kuat juga membantu meningkatkan kinerja karena tersedianya struktur dan sistem pengendalian tanpa harus bergantung pada birokrasi formal yang biasanya justru dapat menurunkan motivasi dan inovasi.

Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2005)” Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya. Berikut ini jenis-jenis kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung menurut Mathis dan Jackson (2002) yaitu : 1) Kompensasi langsung, adalah penghargaan yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap, dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh karyawan untuk pelaksanaan pekerjaannya. a) Gaji pokok, adalah kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah. Banyak organisasi menggunakan dua kategori gaji pokok, harian atau tetap, yang diidentifikasi berdasarkan cara pemberian gaji tersebut dan sifat dari pekerjaannya. Gaji harian adalah sarana yang paling umum untuk pembayaran gaji berdasarkan waktu, karyawan yang diberikan bayaran secara harian disebut menerima upah, dimana pembayarannya dihitung secara langsung sesuai dengan jumlah waktu kerja. Beberapa organisasi telah mengganti menjadi pendekatan gaji tetap secara keseluruhan untuk karyawan pabrik untuk menciptakan rasa loyalitas dan komitmen terhadap organisasi yang lebih besar. Akan tetapi, mereka tetap harus membayar lembur untuk karyawan tertentu dalam pekerjaan yang ditentukan oleh peraturan gaji dari negara dan federal. b) Gaji Variabel adalah jenis lain dari gaji bersifat langsung Dimana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif. Untuk eksekutif adalah umum untuk mendapatkan imbalan yang sifatnya lebih jangka panjang seperti kepemilikan saham. Gaji variabel, termasuk diantaranya kompensasi eksekutif. 2) Kompensasi Tidak Langsung, a) Tunjangan, adalah banyak organisasi yang memberikan sejumlah imbalan ekstrinsik dalam bentuk yang tidak langsung. Dengan kompensasi bersifat tidak langsung ini, karyawan menerima nilai terukur dari imbalan tanpa benar-benar menerimanya secara tunai. Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi. Dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan, kompensasi tersebut dinamakan kompensasi dalam bentuk non moneter.

Menurut Henry Simamora (2004) Terminologi-terminologi dalam kompensasi ada 4 yaitu : 1) Upah dan Gaji, Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bebaran yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja-pekerja kerah biru). Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Karyawan-karyawan manajemen staf profesional, klerikal (pekerja-pekerja kerah putih) biasanya digaji. 2) Insentif, adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya. Tujuan utamanya adalah mendorong dan mengimbangi produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. 3) Tunjangan, contoh-contoh tunjangan (*benefit*) asuransi dan kesehatan jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian adalah contoh-contoh program tunjangan. Tunjangan itu terdiri dari *benefits* dan *services*, *benefits* dan *service* adalah suatu bentuk tunjangan kesejahteraan karyawan yang merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya tidak dalam bentuk uang tunai (*non cash compensation*) : A) *Benefits*, keuntungan dapat diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk, diantaranya : a) Penggantian biaya kesehatan, b) Benefit non asuransi, c) Program dana pensiun, d) *Guaranteed Annual Wages* (GAW) yaitu perusahaan tetap memberi jaminan pembayaran gaji sebesar upah minimum apabila terdapat pemberhentian sementara terhadap karyawannya, e) *Time Off Benefits* yang terdiri atas pemberian izin istirahat beberapa saat (misalnya 1 jam) pada hari kerja, pemberian izin tidak bekerja karena sakit (sampai maksimum beberapa hari) namun tetap mendapatkan gaji. Izin tidak masuk kerja yang melebihi jumlah hari yang melebihi jumlah hari yang ditentukan biasanya diperhitungkan dengan gaji karyawan, f) *Job Sharing* adalah sebuah pekerjaan yang ditangani oleh dua atau lebih yang bekerja pada waktu, hari, atau minggu yang berbeda. B) *Service*, beberapa bantuan fasilitas kemudahan (*service*) yang diberikan oleh perusahaan, umumnya berkaitan dengan fasilitas pendidikan, dan fasilitas pelayanan yang bersifat sosial. a) Dalam pendidikan tidak jarang suatu

perusahaan menyediakan penggantian biaya pendidikan karyawan pada jenjang yang lebih tinggi. Jumlahnya dapat dibatasi/ditentukan sesuai dengan tingkat pendidikan yang ditempuh oleh karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan kemampuan perusahaan. b) Dalam hal keuangan, perusahaan dapat memberikan bantuan melalui pemberian kredit karyawan sendiri atau kredit melalui koperasi karyawan dengan bunga murah. c) Pengadaan fasilitas penitipan anak pada waktu jam kerja, bantuan kepindahan tempat tinggal karyawan yang ditugaskan keluar daerah, termasuk dalam mencari tempat tinggal atau penyediaan rumah dinas, dan lain-lain. d) Fasilitas, contoh-contoh fasilitas (*perquisites*) adalah kenikmatan/ fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan club, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansi dari kompensasi, terutama bagi eksekutif-eksekutif yang dibayar mahal. Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan tidak harus selalu menilai hasil kerja mereka dengan bentuk uang, tapi hasil kerja karyawan yang baik dapat dinilai dengan memberikan suatu penghargaan atau reward bagi karyawan yang berdedikasi tinggi. Pemberian reward secara langsung akan dapat meningkatkan kinerja para karyawan menjadi lebih baik lagi, karena bagi karyawan yang mendapatkan reward akan menumbuhkan rasa bangga dari dalam diri mereka. Sehingga para karyawan akan bersaing secara positif guna mendapatkan reward/penghargaan tersebut.

Berikut ini tipe-tipe penghargaan tersebut menurut (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, (2000) : 1). Penghargaan Ekstrinsik, adalah penghargaan eksternal terhadap pekerjaan, seperti pembayaran, promosi atau jaminan sosial. a) Penghargaan Finansial, upah dan gaji. Uang adalah penghargaan ekstrinsik utama, namun cara bekerjanya sering kurang dipahami. Keberhasilan memerlukan perhatian dan observasi secara berhati-hati terhadap pekerja. Uang tidak akan menjadi motivator apabila pekerja tidak melihat hubungan antara kinerja dan peningkatan kompensasi. b). Penghargaan Interpersonal, adalah penghargaan ekstrinsik seperti menerima rekognisi atau pengakuan atau menjadi mampu berinteraksi sosial tentang pekerjaan. Manajer berperan dalam memberikan status pekerjaan. Sedangkan rekognisi merupakan pernyataan manajemen bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik dan dapat memperbaiki status. c). Promosi, manajer membuat keputusan

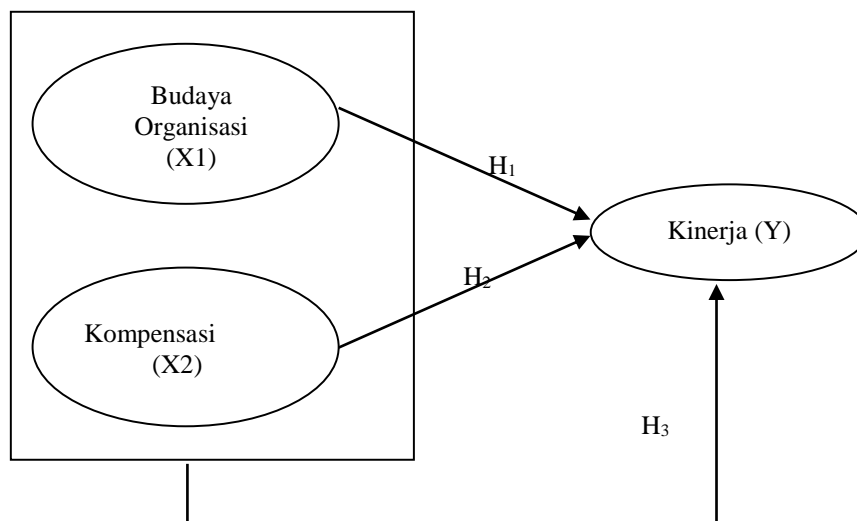
penghargaan promosi sebagai usaha mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya. Kriteria yang sering dipergunakan untuk mencapai keputusan promosi adalah kinerja dan senioritas. Kinerja apabila dapat diukur secara akurat, sering memberi bobot penting dalam alokasi penghargaan promosi. 2). Penghargaan intrinsik, adalah merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan. a) Penyelesaian pekerjaan, kemampuan untuk memulai dan mengakhiri proyek atau pekerjaan mempunyai arti penting bagi individual. Orang menilai kinerja seseorang melalui kemampuan penyelesaian tugas. Pengaruh bahwa menyelesaikan tugas terdapat dalam dirinya adalah merupakan *self-reward*. b). Prestasi, adalah merupakan pencatatan sendiri penghargaan yang diperoleh dari mencapai tujuan menantang. Terdapat perbedaan individu dalam menentukan tujuan, ada yang mencari tujuan menantang, moderat atau rendah. c) Otonomi, Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk membuat keputusan, mereka ingin bekerja tanpa diawasi secara ketat. Perasaan otonomi dapat mengakibatkan kebebasan melakukan apa yang dipertimbangkan terbaik oleh pekerja. d). Pengembangan, dimana individu yang mengalami pertumbuhan dapat merasakan perkembangannya dan melihat bagaimana kapabilitasnya menjadi meluas. Dengan memperluas kapabilitas, pekerja dapat memaksimalkan atau memuaskan potensi ketrampilan. Sebagian menjadi tidak puas jika tidak didorong mengembangkan ketrampilannya. Program pengembangan SDM, melalui pendidikan dan pelatihan sangat berarti untuk mengembangkan kemampuan pekerja. Menurut Irianto (2001:103) dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi, terdapat satu pertanyaan esensial yang harus dijawab, yaitu : *"Apa yang seharusnya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem kompensasi tertentu?"*. Pertanyaan tersebut mendasari organisasi dalam menilai keberhasilan suatu sistem dengan kriteria-kriteria sebagai berikut: a. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi, b. Sesuai dengan dan mendukung strategi dan struktur organisasi. c. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan. d. Menetapkan spektrum yang lebih luas atas perilaku tugas (*task behavior*) yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi. e. Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) bagi seluruh anggota organisasi. f. Sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dalam

suatu wilayah yurisdiksi tertentu dimana organisasi berada. g. Dapat mencapai keenam kreteria tersebut dengan biaya yang proposional sesuai dengan kondisi keuangan internal. h.

Dapat mencapai ketujuh kreteria tersebut diatas dalam kondisi dengan penggunaan biaya yang paling efektif.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan di atas, maka disusun kerangka pemikiran konsistensi dan penilaian kerja terhadap kinerja karyawan PT. X, yang digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.
3. Budaya Organisasi dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara simultan.

METODA PENELITIAN

Penelitian merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian berkaitan dengan perilaku manusia, penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dari persepsi responden (*explanatory perceptual research*). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu budaya organisasi (X₁) dan kompensasi (X₂) sebagai

variabel bebas dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

Penelitian dilaksanakan di satu perusahaan konstruksi PT. PL yang berlokasi di Jakarta. Sebagai sampel penelitian adalah seluruh karyawan staf divisi konstruksi sebanyak 31 orang, dan kepada karyawan yang dilibatkan sebagai responden penelitian diberikan kuisioner untuk diisi secara *self-rating* dengan skala Likert. Data dianalisis dengan model persamaan regresi linier berganda dan diolah dengan program SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil olah data deskriptif frekuensi untuk karakteristik Responden memberikan suatu gambaran dari responden yang menjadi sampel dan mengisi kuisioner. Karakteristik responden berisi gambaran tentang ; Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan terakhir, dan Masa kerja. Karakteristik Responden disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Karakteristik Responden

| No. | Variabel | Jawaban | Jumlah | Persentasi |
|-----|---------------------|--------------------|-----------|------------|
| 1. | Jenis Kelamin | Laki-laki | 31 | 100 |
| | | Perempuan | 0 | 0 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 2. | Usia | < 25 Tahun | 3 | 9.6 |
| | | > 25 – 30 Tahun | 22 | 70.2 |
| | | > 30 – 40 Tahun | 1 | 3.2 |
| | | > 40 – 50 Tahun | 5 | 16.1 |
| | | > 50 Tahun | | |
| | | Total | 31 | 100 |
| 3. | Pendidikan terakhir | SLTA | 4 | 12.9 |
| | | Diploma (D3) | 4 | 12.9 |
| | | Sarjana (S1) | 23 | 74.2 |
| | | Pasca Sarjana (S2) | 0 | 0 |
| | | Total | 31 | 100 |
| 4. | Masa kerja | < 5 Tahun | 25 | 80.6 |
| | | 5 - 10 tahun | 2 | 6.4 |
| | | 11 - 20 tahun | 4 | 13 |
| | | >20 tahun | 0 | 0 |
| | | Total | 31 | 100 |

Sumber : Data Primer Diolah

Penjelasan Karakteristik Responden adalah sebagai berikut: 1) Jenis Kelamin, seluruh karyawan kontruksi berjenis kelamin laki-laki. Karena pekerjaan dikonstruksi merupakan pekerjaan yang memerlukan kekuatan fisik dan mampu bertahan pada tekanan yang tinggi. 2). Usia, sebagian besar karyawan berusia antara 25 sampai 30 tahun, yang belum memiliki banyak pengalaman kerja. 3) Tingkat Pendidikan, sebahagian besar karyawan memiliki tingkat pendidikan Sarjana Teknik Sipil, Sarjana Teknik Mesin dan Sarjana Teknik Elektro. 4) Masa Kerja, masa kerja karyawan kontruksi umumnya dibawah 5 tahun. Karena banyak karyawan jika sudah berpengalaman pindah ke perusahaan lain yang memiliki tawaran gaji yang lebih menarik.

Statistik Deskriptif

Berdasarkan data yang disajikan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan tidak setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel budaya organisasi– *Denison* sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden diikuti oleh jawaban tidak setuju yang mempunyai total skor rata-rata 88.94. Untuk variabel kompensasi menunjukkan bahwa

sebagian besar responden memberikan tanggapan tidak setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel Kompensasi sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden diikuti oleh jawaban tidak setuju yang mempunyai skor rata-rata 42.55. Untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan tidak setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel Kinerja Karyawan sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden diikuti oleh jawaban tidak setuju yang mempunyai skor rata-rata 28.13.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini pengujian validitas instrumen atau alat pengukur data menggunakan rumus korelasi dari Pearson Product Moment. Pengujian validitas instrumen dari setiap butir pernyataan (item) digunakan analisis butir, yaitu mengkorelasikan skor setiap pernyataan dengan skor total yang merupakan jumlah skor dari setiap butir pernyataan. Menurut Sugiyono (2007:52) syarat minimum dianggap memenuhi syarat adalah $r = 0,3$. Bila korelasi tiap faktor positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Jawaban Responden

| Dimensi | Statistik | Mean | Std Deviasi |
|---------------|-----------|-------|-------------|
| Budaya | 31 | 88.94 | 23.757 |
| Keterlibatan | 31 | 20.90 | 5.980 |
| Konsistensi | 31 | 21.77 | 6.349 |
| Adaptabilitas | 31 | 21.71 | 5.815 |
| Misi | 31 | 24.55 | 7.492 |
| Kompensasi | 31 | 42.55 | 11.865 |
| Gaji Pokok | 31 | 4.90 | 1.795 |
| Tunjangan | 31 | 4.77 | 1.627 |
| Bonus | 31 | 5.00 | 1.483 |
| Insetif | 31 | 15.94 | 4.795 |
| Kesejahteraan | 31 | 11.94 | 3.596 |
| Kinerja | 31 | 28.13 | 8.197 |
| Kemampuan | 31 | 7.48 | 2.308 |
| Efisiensi | 31 | 5.55 | 1.729 |
| Tg. Jawab | 31 | 5.16 | 2.035 |
| Disiplin | 31 | 4.87 | 1.648 |
| Inisiatif | 31 | 5.06 | 1.769 |

Sumber : data diolah

Uji realibilitas instrumen pada penelitian ini menggunakan metode Cronbach Alpha. Metode pengambilan keputusan pada uji realibilitas biasanya menggunakan batasan 0,6 (Priyatno, 2010:30-32). Menurut Sekaran (1992) dalam Priyatno (2010:32) realibilitas < 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik. Validitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria r tabel, dengan degree of freedom pada tingkat kepercayaan. Uji validitas dan realibilitas digunakan untuk menguji penelitian yang menggunakan kuesioner dalam pengambilan datanya.

Menurut Sugiyono (2007:152) syarat minimum dianggap memenuhi syarat adalah $r = 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas instrumen pada penelitian ini disajikan pada Tabel 3.

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 3 terlihat bahwa koefisien korelasi antara masing-

masing indikator terhadap skor konstruk dari setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan, dan menunjukkan bahwa nilai diatas 0.30. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid.

Uji realibilitas instrumen pada penelitian ini menggunakan metode Cronbach Alpha. Metode pengambilan keputusan pada uji realibilitas biasanya menggunakan batasan 0,6 (Priyatno, 2010 : 30). Menurut Sekaran dalam Priyatno (2010 : 32) realibilitas < 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik.

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 2 nilai hasil uji realibilitas untuk semua variabel mempunyai *Cronbach Alpha* yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur

Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas

| Variabel | Dimensi | Korelasi | Cronbach's Alpha |
|------------------------|---------------|----------|------------------|
| Budaya Organisasi (X1) | Keterlibatan | 0.895 | 0.941 |
| | Konsistensi | 0.920 | |
| | Adaptabilitas | 0.952 | |
| | Misi | 0.938 | |
| Kompensasi (X2) | Gaji Pokok | 0.776 | 0.859 |
| | Tunjangan | 0.887 | |
| | Bonus | 0.780 | |
| | Insetif | 0.920 | |
| | Kesejahteraan | 0.963 | |
| Kinerja Karyawan (Y) | Kemampuan | 0.943 | 0.910 |
| | Efisiensi | 0.860 | |
| | Tg. Jawab | 0.860 | |
| | Disiplin | 0.719 | |
| | Inisiatif | 0.903 | |

Sumber: Data Penelitian Diolah

Uji Asumsi Klasik

Rasio skewness didapat hasil Budaya Organisasi sebesar 0.007, Kompensasi sebesar -1.520 dan Kinerja Karyawan sebesar 0.475. Data dikatakan normal ketika nilai rasio skewness berada pada rentang nilai -2.5 sampai dengan 2.5 (Santoso, 2002:26). Hasil dari output SPSS pada diperoleh antara -2.5 sampai 2.5 sehingga disimpulkan data tersebut normal.

Uji heteroskedastisitas scatterplot titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedestisitas.

Pengujian Hipotesis

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi layak untuk digunakan sebagai penduga hubungan pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kontruksi PT. AL.

Tabel 4. Hasil Uji t

| Model | Standardized Coefficients | | |
|-------------------|---------------------------|-------|------|
| | Beta | t | Sig. |
| 1 (Constant) | | .209 | .836 |
| Budaya Organisasi | .419 | 2.186 | .037 |
| Kompensasi | .501 | 2.612 | .014 |

Sumber: Data Penelitian Diolah

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara

parsial (sendiri-sendiri). Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Apabila t hitung > t tabel, maka dikatakan

pengaruhnya signifikan, dan apabila t hitung < t_{tabel} , maka dikatakan pengaruhnya tidak signifikan.

Pada Tabel 4 kolom Sig. untuk variabel budaya organisasi terlihat nilai *Significance* sebesar 0,037, karena nilai di bawah 0,05 maka dapat dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t adalah, nilai tabel t pada alpha 0.05 (*two tail*) $df=n-2=31-2=29$ adalah 2.045. sedangkan nilai t hitung pada Tabel diatas sebesar uji $t = 2.186$. Berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Haditerima dan H_0 ditolak, dengan demikian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kolom Sig. untuk variabel kompensasi terlihat nilai *Significance* sebesar 0,014, karena nilai di bawah

0,05 maka dapat dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t adalah, nilai tabel t pada alpha 0.05 (*two tail*) $df=n-2=31-2=29$ adalah 2.045. sedangkan nilai t hitung pada Tabel diatas sebesar uji $t = 2.612$. Berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Haditerima dan H_0 ditolak, dengan demikian menunjukkan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Matriks Korelasi Antar Dimensi

Matrik korelasi antar dimensi dependen dengan independen digunakan untuk meneliti pengaruh mana yang paling kuat untuk dimensi dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 5. Matrik Korelasi Antara Budaya Organisasi dan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

| Kinerja Karyawan (Y) | Kemampuan | Efisiensi | Tg. Jawab | Disiplin | Inisiatif |
|-------------------------------|--------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Budaya Organisasi (X1) | | | | | |
| <i>Involvement (X11)</i> | 0.617 | 0.45 | 0.727 | 0.54 | 0.7 |
| <i>Consistency (X12)</i> | 0.834 | 0.61 | 0.625 | 0.844 | 0.678 |
| <i>Adaptability (X13)</i> | 0.798 | 0.65 | 0.816 | 0.65 | 0.744 |
| <i>Mission (X14)</i> | 0.871 | 0.627 | 0.724 | 0.87 | 0.681 |
| Kompensasi (X2) | | | | | |
| Gaji Pokok (X21) | 0.575 | 0.544 | 0.807 | 0.221 | 0.642 |
| Tunjangan (X22) | 0.856 | 0.828 | 0.736 | 0.697 | 0.781 |
| Bonus (X23) | 0.789 | 0.663 | 0.762 | 0.45 | 0.724 |
| Insentif (X24) | 0.708 | 0.624 | 0.592 | 0.581 | 0.523 |
| Kesejahteraan (X25) | 0.844 | 0.767 | 0.79 | 0.64 | 0.734 |

Sumber: Data Penelitian Diolah

Table diatas menunjukkan bahwa :1) Untuk variable Budaya organisasi, dimensi yang paling kuat hubungannya adalah Dimensi Mission terhadap Dimensi Kemampuan pada variabel Kinerja karyawan karena memiliki nilai koefisien = 0.871 (memiliki hubungan yang “Sangat Kuat”). 2) Untuk variable Kompensasi, dimensi yang paling kuat hubungannya adalah Dimensi Transport dan Tunjangan Lain terhadap Dimensi Kemampuan pada variabel Kinerja karyawan karena memiliki nilai koefisien = 0.856 (memiliki hubungan yang “Sangat Kuat”)

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan divisi konstruksi di PT. AL dengan menggunakan software SPSS versi 20,

yang dilakukan dengan uji validitas, uji realibilitas dan uji regresi berganda.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang pertama (H_1) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan divisi konstruksi PT. AL. dimana ditunjukkan bahwa variabel Budaya organisasi menyebabkan kenaikan sebesar 0,145 satuan terhadap kinerja karyawan. dimensi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi *mission* terhadap dimensi Kemampuan pada variabel Kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0.871, oleh karena itu hipotesis diterima. Menurut penelitian sebelumnya, Rani Mariam (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Berdasarkan pengujian hipotesis yang kedua (H_2) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

divisi konstruksi PT. AL, dimana ditunjukkan bahwa variabel kompensasi menyebabkan kenaikan sebesar 0,346 satuan terhadap kinerja karyawan. dimensi yang paling kuat hubungannya adalah transport dan tunjangan lain terhadap dimensi kemampuan pada variabel kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0.856, oleh karena itu hipotesis diterima. Menurut penelitian S. Kawardi Noprian (2013), kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang ketiga (H3) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kompensasi secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan konstruksi PT. AL, dimana koefisien determinan sebesar 0.803 atau 80,3%, menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kedua variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini (yakni budaya organisasi dan kompensasi) sebesar 80,3%, dan masih ada pengaruh dari faktor lainnya yaitu 19,7% dari faktor lainnya. Menurut Wirawan (2009), Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor diantaranya faktor budaya organisasi dan faktor kompensasi. faktor budaya organisasi yaitu faktor –faktor lingkungan eksternal organisasi seperti keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan juga sangatlah signifikan. Semakin tinggi kompensasi semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Derajat kepuasan yang semakin tinggi akan semakin meningkatkan motivasi karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan optimum. Oleh karena itu hipotesis diterima.

KESIMPULAN

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi konstruksi PT. AL khususnya untuk dimensi misi, memiliki pengaruh paling kuat dengan dimensi kemampuan pada kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi konstruksi PT. AL khususnya dimensi tunjangan, memiliki pengaruh paling kuat terhadap dimensi kemampuan pada kinerja karyawan. Serta budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama terhadap kinerja karyawan divisi konstruksi PT. AL. Dimensi budaya organisasi yang paling kuat korelasinya dengan kinerja karyawan adalah misi, sedangkan dimensi yang

paling kuat korelasinya dengan kinerja karyawan adalah tunjangan.

Disarankan kepada manajemen divisi konstruksi PT. AL untuk dapat lebih memperhatikan budaya organisasi khususnya dimensi misi. Perusahaan diharapkan menyampaikan dan menjelaskan misi perusahaan kepada karyawan agar kinerja karyawan disesuaikan dengan misi perusahaan. Manajemen divisi konstruksi PT. AL juga diharapkan lebih memperhatikan variabel kompensasi khususnya dimensi tunjangan. Pemberian tunjangan harus lebih diperhatikan oleh perusahaan sesuai lokasi dan besar proyek yang diterima karyawan.

DAFTAR ACUAN

- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding Organizational Culture*. SAGA Publication, Cambridge University Press.
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culcure*. Harlow. Pearson Education Limited.
- Fey dan Denison D.R. 2003. Organizational culture and effectiveness: Can an American Theory be applied in Russia?. *William Davidson Institute Working Paper Number 598*.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Gibson dan Ivancevich, Donnelly. 2000. *Organization: Behaviour, Structure and Process*. McGraw-Hill Companies Inc. Boston.
- Hani, Handoko. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. UGM, Yogyakarta: BPF.
- Irianto, Yusuf. 2001. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia. Surabaya.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (terjemahan). Edisi Pertama. Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Olcum, Munevver. 2006. The Relationship Between Job Satisfaction Occupational and Organizational Commitment of Academics, *Journal of American Academy of Bussiness*.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi, Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbin, P. Stephen. 2002. *Organizational Behavior*. 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV. Alfabeta Bandung.

Simamora, Hendry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bina Aksara, Jakarta.

Prawirosentono, Suyadi.2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE.Yogyakarta

Wirawan . 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.