

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI HRD PT. KERTA RAJASA RAYA SIDOARJO

M. Bagus Afrizal Arifani

Universitas Negeri Surabaya

[Nederlanders@gmail.com](mailto:Nederlanders@gmail.com)

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of organizational culture and compensation on employee performance. The sample used in this study amounted to 32 employees ie all employees in the division of HRD PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis with the help of software SPSS 16. The results of this study show that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. Compensation has a significant effect on employee performance. Organizational culture and compensation affect simultaneously to employee performance. Employees in the HRD division of PT. Kerta Rajasa Raya feels there is a healthy competition in the place where they work, and employees feel the company always provide incentives to employees who exceed the performance standards specified by the company, and also there is the fact that the company always provide incentives to employees every year*

*Keywords: Organizational Culture, Compensation, Employee Performance*

### PENDAHULUAN

Perkembangan sebuah organisasi sangat dibutuhkan faktor pendukung yang dapat digunakan sebagai kunci penggerak dalam mencapai tujuan kemajuan organisasi yaitu berupa sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah kekayaan penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi, dan manajemen yang efektif merupakan kunci bagi kesuksesan sebuah organisasi tersebut (Lenni, 2014). Sumber daya manusia merupakan fondasi utama dalam sebuah organisasi untuk memastikan keahlian serta bakat manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sebuah organisasi (Mathis dan Jackson, 2006:3).

Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang telah berjalan pada tahun 2015, membuat perusahaan wajib menjaga kinerja karyawannya agar tetap berdaya saing yang tinggi. Sementara itu, kinerja antar karyawan tidaklah sama. Karena, karyawan adalah seorang manusia yang memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing (Ayun, 2011).

Kinerja karyawan yang efektif dan efisien sesuai dengan potensi yang dimiliki karyawan adalah hal yang selalu menjadi perhatian utama pemimpin sebuah organisasi. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja menurut Robbins (2006:260), yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan perusahaan. Jadi kinerja yang baik akan memudahkan tujuan terlaksana dengan baik pula, serta mendapatkan sebuah puncak kesuksesan suatu individu dalam sebuah lembaga tersebut.

Dalam perkembangannya, ada beberapa hal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Hessel (2007:178), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu kompensasi, budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kedisiplinan, dan komitmen organisasi.

Sumber daya manusia adalah faktor terpenting yang harus diperhatikan oleh organisasi, terutama di era globalisasi seperti sekarang. Sebuah organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan sekitar agar dapat bertahan hidup, sehingga mampu menjawab tantangan di masa depan (Awadh dan Saad, 2013). Sebuah organisasi harus menghasilkan karyawan yang profesional dan berintegritas, maka dalam sebuah perusahaan diperlukan adanya sebuah acuan baku yaitu budaya organisasi (Mangkunegara, 2009:56).

Budaya organisasi mengarahkan karyawan untuk lebih meningkatkan kemampuan dalam bekerja, berkomitmen serta mempunyai loyalitas, seperti saling membantu dengan rekan kerja, secara suka rela melakukan kegiatan ekstra, senantiasa menghindari konflik atau gesekan dengan rekan kerja, melindungi properti-properti yang dimiliki organisasi, menghargai peraturan dan norma yang di buat, memiliki toleransi untuk membangun, serta menggunakan waktu

dengan efektif (Oemar, dalam Khanifah dan Palupiningdyah, 2015).

Budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi, apabila ketujuh faktor yang membentuk budaya organisasi (orientasi pada hasil, inovasi dan keberanian dalam mengambil sebuah risiko, perhatian dalam hal-hal rinci, orientasi terhadap manusia, orientasi tim, agresifitas, serta stabilitas) diterapkan sebagai nilai-nilai yang dianut, dilaksanakan serta diyakini dengan sepenuh hati, sehingga dapat membentuk budaya organisasi yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Robbins dan Judge, 2008:256).

Kompensasi merupakan sesuatu yang bersifat profesional, salah satu tujuan utama seseorang bekerja adalah untuk memperoleh imbalan guna mencukupi kebutuhannya. Sedangkan dari sisi organisasi, mereka memberikan imbalan kepada karyawan agar dapat menjalankan suatu pekerjaan yang diberikan sesuai dengan harapan dan keinginan perusahaan, agar dapat memajukan suatu organisasi (Suwati, 2013). Pernyataan tersebut sejalan dengan Rivai (2007:357), yang menyatakan bahwa pengertian kompensasi adalah sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai pengganti kontribusi atas jasa mereka, dan terdapat beberapa komponen dalam kompensasi yaitu: kompensasi, gaji, upah, tidak langsung dan insentif.

PT. Kerta Rajasa Raya mengintruksikan kepada seluruh staf agar menerapkan budaya organisasi yang ada pada perusahaan. Akan tetapi, Manajer HRD PT. Kerta Rajasa Raya menjelaskan bahwa tidak semua karyawan pada divisinya menerapkan budaya organisasi perusahaan dengan baik, seperti kurang tertib dalam menggunakan jam istirahat karena sering terlambat masuk ketika jam istirahat sudah selesai, hal tersebut dapat mempengaruhi selesai tidaknya tugas yang diberikan manajer, tidak jarang pihak perusahaan memberikan kompensasi atau upah lebih untuk karyawan yang telah menjalankan tugas sesuai target, atau untuk memotivasi karyawan agar pekerjaannya sesuai tepat waktu. Fenomena tersebut tentunya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Agar karyawan bekerja sesuai dengan yang target yang ditentukan perusahaan, maka para pemimpin organisasi perlu memahami karyawan yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya, serta menerapkan budaya organisasi yang baik untuk mengikat dan menjaga kinerja karyawannya (Peter dan Wattermen, 2006:41).

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti ingin menyusun sebuah skripsi yang berjudul, Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Menurut Mangkunegara (2009:67), Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan harus diperhatikan karena dengan kinerja akan diketahui kemampuan serta keahlian karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan organisasi kepadanya.

Menurut Luthans (2006:111), budaya organisasi merupakan norma dan nilai yang mengarahkan sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan aturan dan norma yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Menurut Rivai (2008:741), kompensasi adalah sesuatu imbalan yang diberikan kepada seseorang sebagai pengganti kontribusi jasa mereka terhadap sebuah organisasi. Hessel (2007:178), mengatakan bahwa “ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi.”

Afnita (2014), Ponnu dan Hassan (2015) melakukan penelitian tentang budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian tersebut menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Kusumah (2015), Sukmawati (2008) melakukan penelitian tentang kompensasi terhadap kinerja. Hasil pada penelitian tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara variabel kompensasi dengan kinerja karyawan.

Kurniawan (2014), Nurlitawati (2015) melakukan penelitian tentang budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja. Penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya.
- H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya.
- H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya.

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan pada jenis data utamanya yang peneliti gunakan, penelitian ini memiliki jenis penelitian kuantitatif. Dapat dikatakan metode kuantitatif dikarenakan pada penelitian tersebut data yang digunakan berupa angka, dan analisis yang diolah menggunakan statistik.

Lokasi untuk penelitian ini adalah karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya, yang beralamat di Jl. Raya Tropodo No. 1 Waru, Sidoarjo. Populasi di dalam penelitian ini sebanyak 32 karyawan dari divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya dan jumlah sampel dipakai dalam penelitian ini adalah 32 karyawan, dan mengambil total sampel sebagai penelitian.

Data-data yang diperlukan untuk penelitian ini diperoleh melalui Interview (wawancara), Kuesioner (angket), dan Observasi (pengamatan). Variabel penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel independen, kompensasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Kinerja karyawan adalah Seluruh kinerja karyawan yang dinilai secara kualitas dan kuantitas dalam menjalankan pekerjaan dan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepada seorang karyawan. Berikut merupakan indikator kinerja karyawan menurut Robbins, (2006:260), yaitu: kualitas, dengan 2 (dua) item pertanyaan, kuantitas, dengan 2 (dua) item pertanyaan, ketepatan waktu, dengan 2 (dua) item pertanyaan, efektivitas, dengan 2 (dua) item pertanyaan, kemandirian, dengan 2 (dua) item pertanyaan.

Budaya organisasi adalah peraturan, nilai-nilai, norma, budaya dan sikap dalam bekerja yang dijadikan standart operasional prosedur karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut, seluruh karyawan harus berperilaku mengikuti aturan, norma serta nilai sesuai dengan yang ditetapkan supaya dapat diterima dan dihargai oleh lingkungan perusahaan. Berikut adalah indikator budaya organisasi menurut Robbins dan Judge, (2008:256) yaitu: Keberanian dalam mengambil resiko dan inovasi, Perhatian terhadap hal rinci, Orientasi terhadap hasil, Orientasi terhadap orang, Orientasi kepada tim, Agresif, Stabilitas

Kompensasi adalah segala yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atau jasa terhadap kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, output yang diharapkan oleh perusahaan adalah seorang karyawan yang terikat pada pekerjaannya serta selalu memiliki motivasi dalam

menjalankan pekerjaannya dengan baik. Berikut merupakan indikator kompensasi menurut Rivai (2007:360) yaitu: Gaji, Upah, Insentif, Kompensasi Tidak Langsung.

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan software SPSS 16. Sebelum peneliti melakukan uji statistik, akan dilakukan uji Instrumen yaitu uji validitas dan uji reabilitas, yang bertujuan untuk mengetahui apakah item pernyataan dari masing-masing variabel valid dan reliabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Berdasarkan penelitian responden terhadap kriteria variabel menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dengan item pertanyaan yang diajukan oleh peneliti, budaya organisasi mendapatkan rerata sebesar 4,9 , kompensasi mendapatkan rerata nilai 4,5 dan kinerja karyawan mendapat rerata sebesar 4,5.

### Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan untuk mengukur validnya sebuah instrumen. Sugiyono (2009:137) menyatakan bahwa hasil suatu penelitian dinyatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data sesungguhnya pada suatu obyek yang diteliti. Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan software SPSS 16.

**Tabel 1.**  
**Validitas Variabel Budaya Organisasi**

Item	<i>Pearson correlation</i>	Keterangan
X1.1	,342	Valid
X1.2	,329	Valid
X1.3	,342	Valid
X1.4	,453**	Valid
X1.5	,342	Valid
X1.6	,437**	Valid
X1.7	323	Valid
X1.8	,308	Valid
X1.9	,324	Valid
X1.10	,342	Valid
X1.11	,342	Valid
X1.12	,342	Valid
X1.13	,368	Valid
X1.14	,499**	Valid

Sumber: Data SPSS diolah, 2017

Pada tabel 1, dapat dilihat uji validitas instrumen pernyataan pada variabel budaya organisasi diatas menunjukkan bahwa semua item dikatakan valid karena memiliki nilai R hitung > 0,300. Berdasarkan hasil tersebut, maka ditarik sebuah

kesimpulan bahwa instrumen pernyataan pada variabel budaya organisasi dapat dikatakan valid. Karena menurut Supriyanto (2009:109), syarat minimum nilai  $R = 0,300$ .

Pada hasil uji validitas instrumen pernyataan pada variabel kompensasi, semua item pernyataan dikatakan valid karena memiliki nilai  $R$  hitung  $> 0,300$ . Berdasarkan pada hasil diatas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa instrumen pernyataan pada variabel budaya organisasi dikatakan valid. Karena menurut Supriyanto (2009:109), syarat minimum nilai  $R = 0,300$ .

### Uji Reliabilitas

Setelah instrumen penelitian melewati uji validitas dan dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan valid atau mampu digunakan, langkah selanjutnya adalah dengan menguji reliabilitas atau ketepatan instrumen yang digunakan dan instrumen tersebut dapat dipercaya (Nazir, 2005:133).

Menurut Sugiyono (2012:121), sebuah data dapat diartikan reliabel apabila nilai ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6 dan apabila kurang dari 0,6 maka artinya dapat dinyatakan tidak reliabel.

### Uji Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi

Berdasarkan data tabel hasil uji reliabilitas memunculkan nilai Cronbach's Alpha dari instrumen pernyataan variabel budaya organisasi sebesar 0,652. Nilai tersebut bisa diartikan tepat dan dapat dipercaya untuk variabel budaya organisasi dalam penelitian karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Santosa dan Ashari, 2008:251).

### Uji Reliabilitas Instrumen Kompensasi

Berdasarkan data tabel hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dari instrumen variabel kompensasi sebesar 0,792. Hasil nilai tersebut dapat diartikan tepat dan bisa dipercaya untuk instrumen variabel kompensasi karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60.

### Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan

Berdasarkan data tabel uji reliabilitas instrumen kinerja karyawan menunjukkan hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai Cronbach's Alpha dari instrumen pernyataan variabel kinerja karyawan sebesar 0,706. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan tepat dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian, karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan dari ketiga pengujian reliabilitas terhadap ketiga variabel diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen yang digunakan pada penelitian ini tepat dan dapat dipercaya karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Santosa dan Ashari, 2008:251).

### Uji Asumsi Klasik

Setelah melakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas dari instrumen yang digunakan pada penelitian ini yang menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa instrumen yang digunakan pada penelitian ini valid serta reliabel atau tepat dan dapat dipercaya maka langkah selanjutnya yang akan ditempuh untuk meyakinkan bahwa persamaan regresi yang dihasilkan pada penelitian ini valid dan dapat digunakan untuk memprediksi hasil penelitian serta memenuhi asumsi-asumsi umum yang terdapat pada analisis regresi dan statistik parametrik, adalah dengan melakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

### Uji Normalitas

Hasil pada penghitungan uji normalitas distribusi menyatakan distribusi yang normal pada model regresi, dengan nilai  $\text{sig } 0,920 > 0,05$  yang artinya dapat diolah lebih lanjut dengan regresi Model Linear Berganda.

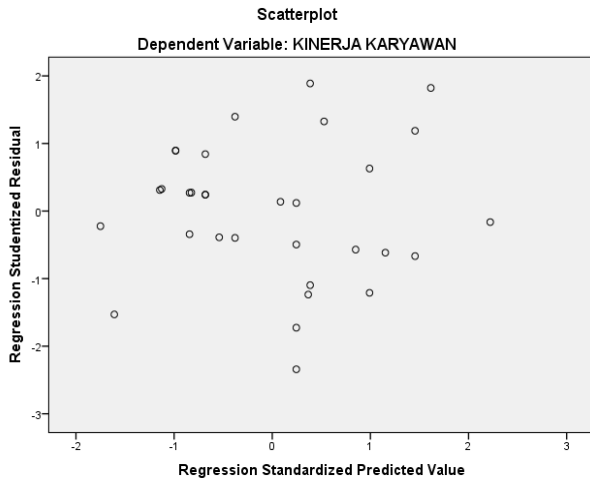
### Uji Multikolinearitas

Berikut hasil uji multikolinearitas dari persamaan regresi pada penelitian ini adalah dengan melihat adanya angka Tolerance atau dengan melihat nilai VIF (variance inflation factor). Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinearitas apabila, (1) mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1 atau mempunyai angka Tolerance mendekati 1 (Santoso, 2013:356).

Semua variabel ( $X_1$  dan  $X_2$ ) tidak terjadi multikolinearitas dengan ditunjukkan nilai VIF pada semua variabel lebih kecil dari 10. Artinya, budaya organisasi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) independen dan dapat berdiri sendiri sebagai sub variabel.

### Uji Heteroskedastisitas

Berikut hasil pengujian heteroskedastisitas dari persamaan regresi pada penelitian ini dengan melihat pola yang terjadi pada gambar Scatterplot.



Sumber: Data SPSS diolah, 2017

**Gambar 1. Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan Scatterplot**

Gambar scatterplot di atas digunakan untuk pengujian heteroskedastisitas, dapat dilihat pada gambar scatterplot tersebut menghasilkan penyebaran residual yang tidak teratur ataupun tidak membentuk suatu pola tertentu. Dengan kata lain, peneliti dapat menyimpulkan bahwa tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas.

### Uji Analisis Regresi Berganda

Pengujian data menggunakan regresi linear dapat dilakukan dengan beberapa cara yang bertahap untuk mencari keterkaitan antara variabel independen dan dependen, dengan melihat hubungan antara variabel X1 dan X2 terhadap Y. Berikut dapat dilihat hasil regresi dibawah ini :

**Tabel 2.**  
**Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Undstandardized coefficients (B)	T hitung	Sig.	Keterangan
(constant)	45,304			
X1	0,068	3,551	0,001	Signifikan
X2	0,105	4,982	0,000	Signifikan
R		=0,135		
R Square		=0,18		
F hitung		=12,271		
F tabel		=3,35		
Sign. F		=0,000		
$\alpha$		=0,05		

Sumber: Data SPSS diolah, 2017

Berikut adalah keterangan dari tabel 2. Jumlah data (observasi) = 32, nilai tabel adalah 5% = 2,000 dan dependen variabel kinerja karyawan. Variabel dependen adalah Kinerja Karyawan dan untuk variabel bebasnya

adalah X1 dan X2. Berikut adalah Model regresi dari hasil analisis tersebut:

$$Y_1 = 45,304 + 0,068 X_1 + 0,105 X_2 + e$$

Dapat dilihat dari persamaan tersebut menunjukkan sebuah angka yang signifikan pada variabel X1 dan X2. Nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada indikator kinerja karyawan yang tercermin pada (X1 dan X2 = 0) artinya besarnya kinerja seorang karyawan akan menurun sebesar 45,304 kali. Dapat diartikan besarnya kinerja akan menurun 45,304 kali sebelum atau tanpa adanya variabel dependen yang tercermin pada (X1 dan X2 = 0). Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah:

### Uji t (Parsial)

Peneliti menggunakan uji t (parsial) untuk menguji secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian tersebut dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Apabila t hitung > t tabel dengan signifikansi di bawah 0,05 (5%), yang artinya secara parsial menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh positif dengan variabel dependen, begitu juga dengan sebaliknya.

### Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan uraian pada tabel 10 di atas, maka dilihat nilai t hitung pada variabel budaya organisasi (X1) adalah 3,551 dan nilai sig. t = 0,001. Berdasarkan hal tersebut, dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi (X1) terhadap variabel kinerja (Y). Hal ini menyatakan bahwa budaya organisasi (X1) mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kerta Rajasa Raya.

Pengaruh Variabel Kompensasi (X2) Terhadap Kinerja (Y) Pada hasil analisis data tersebut, yang diuraikan pada tabel 10, maka dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel Kompensasi (X2) sebesar 4,982 dan nilai sig. t = 0,000. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari variabel Kompensasi (X2) terhadap variabel Kinerja (Y). Hal tersebut menyatakan bahwa Kompensasi (X2) adalah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kerta Rajasa Raya.

### Uji Simultan

Peneliti menggunakan Uji F (simultan) variabel bebas X1 dan X2 secara simultan terhadap variabel terikat (Y). Peneliti melakukan pengujian dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. Apabila F hitung > F tabel dengan signifikansi di bawah 0,05 (5%), artinya variabel X1 dan X2 mempunyai pengaruh simultan terhadap variabel Y, begitu juga sebaliknya.



Dapat dilihat pada tabel 10, menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000, yang artinya nilai diatas kurang dari 0,05 ( $0,00 < 0,05$ ). Dan F hitung diperoleh dengan angka yang sebesar 12,271 dan nilai F tabel diperoleh angka sebesar 3,35. Hasil perbandingan dari kedua nilai tersebut adalah F hitung  $>$  F tabel dan nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05. Artinya,  $H_a$  dapat menolak  $H_o$ . Sehingga peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa variabel bebas budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

#### **Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya**

Indikator agresif mendapat nilai tertinggi dengan reratah sebesar 4,9. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa terdapat persaingan yang sehat pada perusahaan tempat mereka bekerja serta perusahaan selalu memberikan tunjangan dan insentif kepada karyawan yang mencapai target perusahaan, sehingga kinerja karyawan pada perusahaan meningkat.

Hasil temuan tersebut didukung oleh teori Robbins dan Judge (2008:256) yang menjelaskan apabila sebuah organisasi menerapkan budaya organisasi yang kuat, maka hal tersebut dapat mendorong peningkatan yang efektif serta efisien pada sebuah organisasi.

Indikator dengan nilai terendah terdapat pada stabilitas dengan reratah sebesar 4,0. Hal tersebut menunjukkan reratah karyawan kurang setuju dengan item pertanyaan indikator stabilitas, yaitu : kegiatan sehari-hari pada organisasi lebih terkait kepada rutinitas berulang-ulang. Hal ini menunjukkan bahwasanya karyawan merasa jenuh dengan rutinitas yang berulang-ulang sehingga mungkin kedepannya harus ada perubahan yang membuat karyawan tidak jenuh dalam menjalankan rutinitas. Berdasarkan perhitungan pada analisis statistik diatas, budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Syauta et al (2012) yang menyatakan, budaya organisasi merupakan alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan nilai yang ditentukan agar selalu konduktif dan kompetitif.

#### **Pengaruh kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya**

Indikator yang mempunyai skor tertinggi dengan reratah sebesar 4,5 adalah insentif. Hal ini menunjukkan reratah karyawan merasa perusahaan selalu memberikan insentif bagi karyawan yang melebihi standart kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan dan juga mendapat insentif dari

perusahaan setiap tahun. Hasil temuan ini didukung dengan teori dari Hessel (2007:59) yang menyatakan apabila sebuah organisasi memberikan kompensasi yang layak maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pernyataan diatas didukung oleh penelitian yang dihasilkan Sukmawati (2008) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Indikator dengan nilai terendah terdapat pada upah, dengan reratah sebesar 4,3. Hal ini menunjukkan karyawan merasa perusahaan tidak memberikan upah sesuai dengan jam kerja lembur, hal tersebut dikarenakan karyawan yang bekerja lembur tidak dihitung dengan jam kerja lembur, melainkan dengan selesai tidaknya tugas yang telah diberikan.

Berdasarkan perhitungan pada analisis statistik diatas, kompensasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan tersebut sejalan dengan penelitian Weekesa dan Nyaroo (2013) yang menunjukkan bahwa kompensasi sering dianggap sebagai imbalan langsung dan tidak langsung moneter dan non-moneter yang diberikan kepada karyawan atas dasar nilai pekerjaan, kontribusi pribadi mereka, dan kinerja.

#### **Pengaruh budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya**

Berdasarkan pengujian penelitian, diperoleh sebuah hasil yang menyatakan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diperoleh dari hasil perhitungan tabel 4.15 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000, yang mana angka tersebut kurang dari 0,05 ( $0,00 < 0,05$ ). Dan F hitung diperoleh angka sebesar 12,271 dan nilai F tabel diperoleh angka sebesar 3,35. Perbandingan antara kedua variabel menghasilkan F hitung  $>$  F tabel dan nilai signifikansi (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan uji Adjusted R square diperoleh hasil yang menyatakan bahwa, pengaruh variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah  $0,18 = 18\%$  dan sisanya  $82\%$  dipengaruhi variabel lain, karena variabel kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi dan kompensasi.

Fenomena yang ada pada perusahaan bahwa karyawan kurang baik dalam menjalankan budaya organisasi perusahaan seperti kurang disiplin disaat menggunakan jam istirahat, sehingga dikhawatirkan akan berdampak pada selesai tidaknya tugas yang diberikan, terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. hal tersebut dikarenakan fakta yang ditemukan oleh peneliti yang menyatakan bahwa,

karyawan merasa terdapat persaingan yang sehat pada perusahaan, serta karyawan merasa perusahaan selalu memberikan insentif kepada karyawan yang melebihi standart kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan juga terdapat fakta bahwa perusahaan selalu memberikan insentif kepada karyawan setiap tahun.

Hal tersebut menunjukkan, meskipun terdapat penerapan budaya organisasi yang tidak begitu tinggi, namun dengan adanya kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya memiliki kinerja yang baik. Tingkat kinerja karyawan ditunjukkan dengan berkomitmen dalam menjalankan pekerjaan, serta memiliki integritas dan tanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya skor yang tinggi pada indikator kemandirian yang mendapatkan skor reratah 4,5 dan 4,4.

Hasil uji penelitian menunjukkan bahwa kedudukan antara variabel budaya organisasi dan kompensasi saling berkaitan dengan variabel kinerja karyawan, hal tersebut sejalan dengan penelitian Afrita dkk (2014) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan ini teori juga diperkuat oleh teori yang dikemukakan oleh Hessel (2007:178), yang menyatakan bahwa terdapat berbagai factor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kompensasi, budaya organisasi, motivasi, kedisiplinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan serta kepuasan kerja.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengujian analisis dan uji hipotesis secara parsial maupun simultan, dapat diambil kesimpulan sebagaimana hal berikut:

Budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa terdapat adanya persaingan yang baik dan sehat ditempat perusahaan mereka bekerja, serta perusahaan selalu memberikan tunjangan dan insentif kepada karyawan yang mencapai target perusahaan, karyawan merasa bisa melakukan inovasi serta kebebasan dalam menentukan metode atau cara dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan merasa perusahaan senantiasa selalu mengarahkan karyawan kepada kerja tim didalam setiap kegiatan kerja serta memberikan penghargaan kepada tim yang berprestasi, karyawan merasa perusahaan memberikan standart dan kualitas dalam pekerjaan serta selalu mengutamakan

pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya.

Kompensasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa selalu mendapat insentif setiap tahun dari perusahaan dan perusahaan memberikan insentif bagi karyawan yang melebihi standart kinerja yang ditentukan oleh perusahaan, karyawan merasa perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan meningkatkan kemampuannya serta perusahaan selalu memberi kesempatan pada karyawan agar mengikuti pelatihan untuk dapat mengejar kenaikan pangkat sesuai dengan harapan mereka, karyawan merasa gaji yang diperoleh karyawan tepat waktu dan sesuai dengan jabatan . Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya.

Budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya. Hal ini dikarenakan karyawan merasa terdapat persaingan yang sehat pada perusahaan, serta karyawan merasa perusahaan selalu memberikan insentif kepada karyawan yang melebihi standart kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan juga terdapat fakta bahwa perusahaan selalu memberikan insentif kepada karyawan setiap tahun. Hal tersebut menunjukkan, meskipun terdapat penerapan budaya organisasi yang tidak begitu tinggi, namun dengan adanya kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya memiliki kinerja yang baik.

Tingkat kinerja karyawan ditunjukkan dengan berkomitmen dalam menjalankan pekerjaan, serta mempunyai rasa tanggung jawab dengan pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan. Kedudukan dari budaya organisasi dan kompensasi menjadi faktor pemicu yang dapat merangsangkan kinerja karyawan menjadi lebih baik, dengan adanya budaya organisasi yang baik maka secara tidak langsung hal tersebut membentuk suatu lingkungan yang baik di dalam perusahaan sehingga kinerja karyawan menjadi lebih maksimal.

## **Implikasi Manajerial**

Memberikan upah kepada karyawan yang dihitung dengan jam kerja lembur. Hal tersebut dikarenakan temuan peneliti yang menyatakan bahwa karyawan pada divisi HRD PT.

Kerta Rajasa Raya merasa upah yang diberikan tidak sesuai dengan jam kerja lembur, melainkan dengan selesai tidaknya tugas yang diberikan. Hal tersebut dimaksudkan, agar pada nantinya karyawan merasa lebih bersemangat dalam mengejar target perusahaan sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik dan tetap stabil meski pada periode sibuk perusahaan.

Membuat suasana kerja yang baru. Seperti melakukan rotasi meja, memberikan aksesoris baru, sering mengadakan outbond rutin yang diikuti seluruh staf, sering mengadakan diskusi dalam menghadapi pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan temuan peneliti yang menyatakan bahwa karyawan merasa kegiatan sehari-hari yang ada pada perusahaan yang terkait dengan rutinitas yang berulang-ulang mendapat skor yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwasanya karyawan merasa jenuh dengan rutinitas yang berulang-ulang sehingga diharapkan nanti dengan adanya perubahan yang dilakukan oleh Manajer divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya membuat karyawan merasa tidak bosan dan jenuh sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

#### **Keterbasan Penelitian**

Kurangnya kesungguhan dari beberapa responden dalam mengisi atau menjawab pertanyaan. Hal tersebut mungkin dikarenakan aktifitas beberapa responden atau karyawan yang cukup sibuk dan padat.

Peneliti dalam penelitian ini hanya meneliti divisi HRD yang berjumlah 32 populasi, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Dimungkinkan hasil penelitian ini belum menunjukkan keakuratan yang optimal, selanjutnya dapat digunakan oleh peneliti yang lain dengan teknik yang lebih tepat atau menggunakan penghitungan metode yang lain.

#### **Saran bagi peneliti selanjutnya**

Penelitian selanjutnya dapat berfokus pada kedisiplinan, motivasi, kepemimpinan, dan komitmen organisasi yang dihubungkan dengan kepuasan kerja ataupun dengan variabel lain untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, karena pada penelitian ini persentase pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 18%, sementara 82% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Berdasarkan hal tersebut serta pernyataan dari Manajer divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya mengenai variabel kedisiplinan, motivasi, kepemimpinan, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja

karyawan, maka ada indikasi bahwa variabel-variabel tersebut berada di lingkup persentase sebesar 82% diatas.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afnita, M., Muis, M., & Umar, F. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat. *Jurnal Analisis*. Vol. 3 (2): hal. 172-179.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Vol 14 (2): hal. 144-150.
- Awadh, M, A., & Saad, M, A. (2013). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance. International review of management and business research*. Vol. 2 (1).
- Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja Karyawan (*Performance Appraisal*) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah Informatika*. Vol. 2 (3): hal. 75-77.
- Firmandari, N. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *EKBISI*. Vol. 9 (1): hal. 25-34.
- Gallagher, S., & Brown, L. (2008). *A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success. Employment Relation Today*. Vol. 35 (1): hal. 25-31.
- Hameed, A., & Mphil. (2014). *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). International Journal of Business and Social Science*. Vol. 5 (2).
- Haryanti, S., & Cholil, M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis & Manajemen*. Vol. 15 (1): hal.33-44.
- Hessel, N, S. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai



dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*. Vol 14 (1).

*Teachers in Eldoret Municipality Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol. 3 (6).

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Jakarta: Penerbit Andi.

Mohamed, I, A., & Abukar, S, A, A. (2013). *The Impact Of Organizational Culture On Employees Performance Of Mogadishu Universities*. *Academic Research International*. Vol. 4 (6).

Mangkunegara, P, A, A. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.

Ponnu, D, L, A., & Hassan, Z. (2015). *The Influences of Organizational Culture on Performance Management*. *International Journal of Accounting, Bussines, and Management*. Vol. 1 (1): hal.1

Rangkuti, F. (1997). *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rivai, V. (2007). *Bank and Financial Institute Management*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, S, P. & Judge, T, A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 1 Edisi 12, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.

Shahzad. (2012). *Impact of Organizational Culture on Organization Performance. An Overview*. *Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 66 (9): hal. 975-983.

Soeprihanto, J. (2008). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Badan Penerbit Indonesia Ghalia.

Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R & D*. Bandung: Alfabetha.

Syauta, H, J., Troena, A, E., Setiawan, M., & Solimun. (2012). *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 1 (1): hal. 69-76.

Wekesa, N, J., & Nyaroo, S. (2013). *Effect of Compensation on Performance of Public Secondary School*