# **KATA PENGANTAR**

Segala puji syukur atas berkat dan kasih karunia Tuhan Yang Maha Esa**,** sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal dengan judul **“ Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat ”.** Proposal ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada program Srata Satu di Jurusan Manajamen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Papua.

Saya menyadari kelemahan serta keterbatasan yang saya miliki sehingga dalam menyelesaikan proposal penelitian ini memperoleh bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan proposal penelitian ini. Untuk itu saya menerima saran dan kritik yang bersifat membangun demi perbaikan dalam proposal penelitian ini. Semoga proposal penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Manokwari, 1 Agustus 2019

Cicilia Christi Kende

NIM 201566017

# **DAFTAR ISI**

[KATA PENGANTAR i](#_Toc32241643)

[DAFTAR ISI ii](#_Toc32241644)

DAFTAR TABEL...................................................................................................vi

DAFTAR GAMBAR..............................................................................................vii

[BAB I 1](#_Toc32241645)

[PENDAHULUAN 1](#_Toc32241646)

[1.1. Latar Belakang 1](#_Toc32241647)

[1.2. Rumusan Masalah 5](#_Toc32241648)

[1.3. Tujuan Penelitian 5](#_Toc32241649)

[1.4. Manfaat Penelitian 6](#_Toc32241650)

[BAB II 7](#_Toc32241651)

[LANDASAN TEORI 7](#_Toc32241652)

[2.1. Kompensasi 7](#_Toc32241653)

[2.1.1. Pengertian Kompensasi 7](#_Toc32241654)

[2.1.2. Tujuan Pemberian Kompensasi 7](#_Toc32241655)

[2.1.3. Jenis-jenis Kompensasi 8](#_Toc32241656)

[2.1.4. Indikator Kompensasi 10](#_Toc32241657)

[2.2. Budaya Organisasi 12](#_Toc32241658)

[2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi 12](#_Toc32241659)

[2.2.2. Indikator-indikator Budaya organisasi 13](#_Toc32241660)

[2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi 14](#_Toc32241661)

[2.3. Kinerja 15](#_Toc32241662)

[2.3.1. Pengertian Kinerja 15](#_Toc32241663)

[2.3.2. Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja 15](#_Toc32241664)

[2.3.3. Kriteria Keberhasilan 16](#_Toc32241665)

[2.3.4. Penilaian Kinerja 18](#_Toc32241666)

[2.3.5. Tujuan Penilaian Kinerja 18](#_Toc32241667)

[2.3.6. Metode Penilaian Kinerja 19](#_Toc32241668)

[2.3.7. Mengukur Kinerja Pegawai 19](#_Toc32241669)

[2.4. Penelitian Terdahulu 20](#_Toc32241670)

[2.5. Kerangka Berpikir 26](#_Toc32241671)

[2.6. Hipotesis 29](#_Toc32241672)

[BAB III 30](#_Toc32241673)

[METODOLOGI PENELITIAN 30](#_Toc32241674)

[3.1 Jenis Penelitian 30](#_Toc32241675)

[3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian 30](#_Toc32241676)

[3.3 Populasi dan Sampel Penelitian 30](#_Toc32241677)

[3.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data 31](#_Toc32241678)

[3.4.1. Data Primer 31](#_Toc32241679)

[3.4.2. Data Sekunder 31](#_Toc32241680)

[3.5 Skala Pengukuran dan Instrument Penelitian 31](#_Toc32241681)

[3.5.1. Uji Reliabilitas 32](#_Toc32241682)

[3.6 Uji Asumsi Klasik 33](#_Toc32241683)

[3.7 Teknik Analisis Data 34](#_Toc32241684)

[3.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda 34](#_Toc32241685)

[3.8 Uji Hipotesis 35](#_Toc32241686)

[3.9 Definisi Operasional Variabel 36](#_Toc32241687)

[3.9.1 Variabel Kinerja (Y) 36](#_Toc32241688)

[3.9.2 Variabel Kompensasi (X1) 37](#_Toc32241689)

[3.9.3 Variabel Budaya Organisasi (X2) 38](#_Toc32241690)

[BAB IV 39](#_Toc32241691)

[HASIL DAN PEMBAHASAN 39](#_Toc32241692)

[4.1. Gambaran Umum PT.Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat 39](#_Toc32241693)

[4.1.1 Struktur Organisasi 40](#_Toc32241694)

[4.1.2 Tugas dan Fungsi dari struktur Organisasi PT. Pelindo I V (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat 41](#_Toc32241695)

[4.1.3 Visi dan Misi PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat 43](#_Toc32241696)

[4.1.4 Jenis – Jenis Tunjangan Pada PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat. 44](#_Toc32241697)

[4.2. Karakteristik Responden 45](#_Toc32241698)

[4.2.1. Responden Berdasarkan status Pegawai 45](#_Toc32241699)

[4.2.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 46](#_Toc32241700)

[4.2.3. Responden berdasarkan usia 47](#_Toc32241701)

[4.2.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 48](#_Toc32241702)

[4.2.5. Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja 49](#_Toc32241703)

[4.2.6. Responden Berdasarkan Pendapatan 50](#_Toc32241704)

[4.3. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas 51](#_Toc32241705)

[4.3.1. Hasil Uji Validitas 51](#_Toc32241706)

[4.3.2. Hasil Uji realibilitas 53](#_Toc32241707)

[4.4. Hasil Uji Asumsi Klasik 53](#_Toc32241708)

[4.4.1. Uji Heteroskedastisitas 53](#_Toc32241709)

[4.4.2. Uji Normalitas 55](#_Toc32241710)

[4.4.3. Uji Multikonelinearitas 56](#_Toc32241711)

[4.5. Teknik Analisis Data 58](#_Toc32241712)

[4.5.1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda 58](#_Toc32241713)

[4.6. Hasil Uji Hipotesis 59](#_Toc32241714)

[4.6.1. Koefisien Determinasi 59](#_Toc32241715)

[4.6.2. Pengujian Secara Simultan (Uji F) 59](#_Toc32241716)

[4.6.3. Pengujian secara Parsial (Uji t) 60](#_Toc32241717)

[4.7. Pembahasan 61](#_Toc32241718)

[4.7.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai 61](#_Toc32241719)

[4.7.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai 62](#_Toc32241720)

[4.7.3. Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai 63](#_Toc32241721)

[BAB V 65](#_Toc32241722)

[PENUTUP 65](#_Toc32241723)

[5.1 KESIMPULAN 65](#_Toc32241724)

[5.2 SARAN 66](#_Toc32241725)

[DAFTAR PUSTAKA 68](#_Toc32241726)

LAMPIRAN

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai............................................... ...........................4

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu......................................................................20

Tabel 3.1 Skala Pengukuran Skala Likert......................................................30

Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Status Pegawai...........................43

Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin............................44

Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Usia............................................45

Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan....................46

Tabel 4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja.......................47

Tabel 4.6 Jumlah Responden Berdasarkan Pendapatan.................................48

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas..........................................................................49

Tabel 4.8 Hasil Uji ReliabIlitas.....................................................................51

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolineritas..............................................................56

Tabel 4.10 Hasil Uji Analisis Regresi Linear................................................56

Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Determinasi..................................................58

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Secara Simultan.................................................58

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Secara Parsial.....................................................59

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Jenis - Jenis Kompensasi...................................................................9

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran........................................................................26

Gambar 4.1 Struktur Organiisasi.........................................................................38

Gambar 4.2 Grafik Scatter Plot...........................................................................53

Gambar 4.3 Histogram Hasil Uji Normalitas......................................................53

Gambar 4.4 Grafik P-Plot....................................................................................54

# **BAB I**

# **PENDAHULUAN**

## **Latar Belakang**

Persaingan antar organisasi di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus - menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif, individu yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi kemampuan yang dimiliki dapat berkembang maksimal. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dan harus dimiliki oleh setiap organisasi karena kemajuan suatu organisasi tergantung pada sumber daya manusianya. Oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, mudah menguasai diri dengan keadaan dan cepat merespon terhadap perubahan-perubahan teknologi (Sutrisno, 2009).

Menurut Wether dan Davis (1996) dalam Sutrisno ( 2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda yang saling tergantung antara satu dengan yang lainnya, yang berusaha mewujudkan kepentingan bersama dengan memanfaatkan berbagai sumber daya, salah satu sumber daya yang menjadi penunjang dan berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (Sutrisno, 2009).

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai &Basri, 2005). Kinerja karyawan yang baik akan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat memicu karyawan untuk memiliki kinerja yang baik antara lain tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, kepemimpinan, kepercayaan tim, kompensasi, dan budaya organisasi (Amstrong dan Baron (1998) dalam Kusumah, 2015). Kemudian Menurut Golung (2013) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dalam penelitian ini peneliti akan melihat peningkatan kinerja keryawan yang dipengaruhi oleh kompensasi dan budaya organisasi.

Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Zainal Veithzal. dkk, 2018) .Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan intensif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi (Sunyoto, 2012). Dengan kata lain kompensasi adalah hal yang penting untuk meningkatkan kinerja seseorang.

Budaya organisasi adalah kebersamaan pengetahuan sosial pada organisasi berkenaan dengan aturan, norma dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku para pegawai (Colquitt, 2009). Budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompo k tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinciki, 2005).

PT. Pelindo IV (Persero) adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa kepelabuhan seperti, pelayanan kapal, pelayanan barang, pengusahaan alat, pelayanan B/M terminal konvensial, pelayanan terminal petikemas, pengusahaan tanah, bangunan dan kerjasama pengoperasian. Secara efektif keberadaan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) mulai sejak penandatanganan anggaran dasar perusahaan oleh Sekretariat Jenderal Departemen Perhubungan berdasarkan akta notaris Imas Fatimah, SH No 7 tanggal 1 Desember 1992. Menilik perkembangan kebelakang di masa awal pengelolaannya, PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) telah mengalami perkembangan yang cukup pesat dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang semakin maju. PT. Pelindo IV telah beroperasi di 25 cabang yang tebesar di Kalimantan, Sulawesi, Maluku, Ambon, Ternate, Papua, dan Papua Barat.

PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari menjadi salah satu yang ada di Papua Barat. Sebelum memasuki tahun 2000 saat itu PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari belum mengambil semua kendali dalam bidang jasa kepelabuhanan, masih terbagi tugas dengan Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) karena belum mendapatkan ijin lahan dari pemerintah daerah. Pada tahun 2000 PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari mulai mengambil semua kendali dalam bidang jasa kepelabuhanan seperti pelayanan petikemas dan barang, pelayanan jasa kapal, pelayanan penumpang, pelayanan alat, dan lain-lain. Maka dari itu PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari sangat menyadari Pentingnya SDM agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tabel 1.1 mengenai jumlah pegawai berdasarkan jumlah jabatan.

TABEL 1.1

JUMLAH PEGAWAI

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pegawai Tetap** | | **Pegawai Kontrak** | |
| **Jabatan** | **Jumlah** | **Jabatan** | **Jumlah** |
| *General Manager* | 1 | SDM | 1 |
| Keuangan | 3 | Keuangan | 1 |
| SDM | 3 | Operasional | 31 |
| Operasional | 18 |  |  |
| **Total** | **25** | **Total** | **33** |
| **Total Keseluruhan : 58 Orang** | | | |

Sumber : PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari (2019)

Tabel di atas menunjukkan bahwa PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari memiliki jabatan dengan pegawai yang berjumlah 58 orang pegawai yang terdiri dari 25 pegawai tetap dan 33 pegawai kontrak. Dimana pegawai tetap yang terdiri dari 1 *General Manager*, 3 pegawai keuangan, 3 pegawai SDM & Umum, dan 18 pegawai operasional. Dalam pegawai kontrak terdapat 3 jabatan yang terdiri 1 pegawai SDM & Umum, 1 pegawai keuangan, dan 31 pegawai operasional. Jumlah pegawai tertinggi terdapat pada pegawai tetap dan kontrak yaitu operasional Sedangkan jabatan dengan jumlah terendah terdapat pada pegawai tetap yaitu *General Manager* dan pegawai kontrak yaitu SDM dan Umum dan Keuangan.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari bahwa kompensasi yang diberikan bertujuan untuk memotivasi pegawai agar meningkatkan kinerja para pegawai dan bisa di bilang kompensasi yang diberikan PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari cukup baik sehingga membuat para pegawai menjadi semangat dalam bekerja. Tetapi terdapat juga masalah lain yang di hadapi oleh PT.Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari adalah budaya organisasi yaitu terjadinya pelanggaran kedisiplinan seperti kemangkiran, dan ada beberapa pegawai yang tidak ikut sertaan dalam kegiatan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan seperti dilaksanakan *coffe morning*, senam bersama, kerja bakti, dan setiap bulannya diadakan rapat kerja. Dan juga tingkah laku atau etika yang masih kurang menjadi perhatian setiap pegawai. Hal ini akan berdampak pada komunikasi yang kurang baik antar pegawai dan akan timbulnya kesalahan-kesalahan antar beberapa pegawai yang akan berakibat pada menurunnya kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti penelitian ini dengan judul **“ Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai”**

## **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari ?
3. Apakah kompesansi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari ?

## **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.
2. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.
3. Untuk mengetahui kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.

## **Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti.

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman dalam bidang ilmu sumber daya manusia, khususnya tentang pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

1. Bagi PT.Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari sebagai referensi dalam meningkatkan kinerja pegawai serta dapat mengolah sumber daya manusia secara optimal.

1. Bagi peneliti selanjutnya.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama, khususnya tentang kompensasi, budaya organisasi dan kinerja.

# **BAB II**

# **LANDASAN TEORI**

## **Kompensasi**

### Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Werther dan Davis (dalam Wibowo, 2011) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Menurut Kadarisman (2012), kompensasi merupakan apa yang karyawan/pegawai atau pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya pada perusahaan atau organisasi. Menurut Hasibuan (2003) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Berdasarkan pengertian dari beberapa definisi kompensasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pendapatan yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa terhadap kinerja karyawan yang di berikan oleh perusahaan.

### Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi yang diterima oleh karyawan tentunya di gunakan untuk memenuhi kebutuhan keluarga maupun pribadi. Jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah layak, maka karyawan akan merasa puas dalam pekerjaan. Menurut Kadarisman (2012) beberapa tujuan pemberian kompensasi yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi

berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain untuk mencukupi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain untuk mencukupi kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan pendapatan untuk keluarga maupun untuk dirinya sendiri.

1. Meningkatkan produktivitas kerja

Pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif. Dalam hal ini kompensasi berperan sebagai alat memotivasi karyawan. Jika karyawan memiliki produktivitas yang tinggi maka kompensasi atau intensif yang didapat juga akan tinggi sehingga pendapatan karyawan bertambah. Tetapi jika karyawan produktivitasnya rendah maka kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga rendah.

1. Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukan betapa makin suksesnya perusahaan tersebut. Karena pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang tinggi.

1. Menciptakan keseimbangan dan keahlian

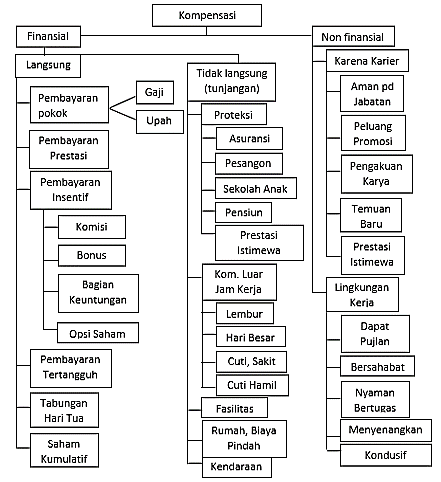
Ini berarti pemberian kompensasi berhubungan dengan persyratan yang harus dipenuhi karyawan pada jabatan sehingga tercipta keadilan dalam pemeberian kompensasi. Karyawan yang memiliki kedudukan lebih tinggi pastinya memiliki tanggung jawab yang tinggi pula sehingga pemberian kompensasi juga pasti tinggi. Sebaliknya karyawan yang lebih rendah pastinya akan mendapat pemberian kompensasi yang lebih rendah.

### Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dikelompokan dalam dua kelompok yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau *benefit*, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan. (Zainal Veithzal. dkk, 2018)

**GAMBAR 2.1**

**Jenis-jenis kompensasi**

****

### Indikator Kompensasi

Menurut Kadarisman (2012) ada 5 komponen yang ada dalam kompensasi yaitu:

1. Upah

Balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para pekerja harian yang besarnya telah disepakati oleh kedua belah pihak.

1. Insentif

Bentuk pembayaran langsung atas peningkatan kinerja karyawan.

1. Tunjangan

Imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *indirect compensation*.

1. Gaji

Bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan atau organisasi.

1. Pensiun

Dana yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu kepada seorang pekerja setelah berhenti dari perusahaan.

Sedangkan komponen atau faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2003) yaitu sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka tingkat kompensasi akan semakin kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif semakin besar.

1. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

1. Serikat buruh

Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka kompensasi yang diberikan relatif kecil.

1. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan tinggi maka kompensasi yang diberikan akan besar, dan sebaliknya jika produktivitas kerja karyawan rendah maka kompensasi yang diberikan kepada karyawan kecil.

1. Pemerintah dengan Undang – Undang dan Keputusan Presiden

Pemerintah dengan undang – undang dan keputusan Presiden menetapkan besarnya batas upah/ balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang – wenang menetapkan besarnya upah bagi karyawan.

1. Biaya hidup

Apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensasi / relatif rendah.

1. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/ kompensasi lebih besar dibandingkan karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah. Hal tersebut dikarenakan tanggung jawab yang lebih besar karyawan yang memiliki kedudukan yang tinggi.

## **Budaya Organisasi**

### Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan sebuah kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang secara intensif dan juga merupakan hal yang penting dalam membentuk karakter maupun cara seseorang untuk mengambil sikap baik didalam sebuah organisasi maupun di dalam masyarakat. Budaya berasal dari kata sansekerta *budhaya*, yaitu bentuk dari “budi” atau “akal”. Banyak orang mengartikan budaya atau kebudayaan dalam arti terbatas atau sempit, yaitu pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang memenuhi hasratnya akan keindahan dengan terbatas pada seni. Robbins (2007) menyatakan budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara bertindak satu terhadap yang lain dan terdadap orang luar.

Sobirin (2002) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau indentitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu identitas dengan identitas lainnya. Sedangkan menurut Nasyaroeke (2011) organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang saling bekerja sama dengan manfaatkan fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Chandra (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan intergrasi internal. Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinciki (2005) merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan berekasi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Berdasarkan pengertian dari beberapa definisi budaya organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah aturan-aturan, keyakinan, dan nilai-nilai yang di miliki organisasi dan menjadi ciri khas dari setiap organisasi.

### Indikator-indikator Budaya organisasi

Menurut Tampubolon (2008), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

1. Inovatif

Memperhitungkan resiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok atau organisasi secara keseluruhan.

1. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan mengambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian menggambarikan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi.

1. Beriorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Apabila persepsi bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan di dalam melakukan tugas untuk mencapai hasil.

1. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satu ditentukan ke kompakan tim kerja (*team work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melaukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap bekerjasama dalam presepsi dan sikap yang sama di dalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama karyawan akan selalu memperhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing.

1. Agresif dalam bekerja

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila peforma karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

1. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Peforma yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima. Peforma yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinyu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan performa tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

### Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2007), budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik penting diantaranya adalah:

1. Inovasi dan berani mengambil resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko dalam bekerja.

1. Perhatian dalam rincian

Seberapa teliti dan cermat para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

1. Presentasi hasil

Hasil pekerjaan karyawan mampu memenuhi target dari perusahaan atau belum.

1. Orientasi manusia

Tingkat kesadaran karyawan dalam mengembangkan dirinya guna memaksimalkan pekerjaannya.

1. Orientasi tim

Sejauh mana karyawan mampu membina hubungan baik antara atasan dan mitra kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

1. Agresvitas dan stabilitas

Seberapa besar semangat karyawan dalam bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.

## **Kinerja**

### Pengertian Kinerja

Konsep kineja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah performance. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009).

Menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat di definisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Bangun (2012) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*)

Menurut Wibowo (2011) kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Menurut Simamora (2004) Menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh organisasi dalam waktu tertentu. Berdasarkan pengertian dari beberapa definisi kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja seseorang pegawai yang diberikan tanggung jawab oleh organisasi dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

### Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Kusumah (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor personal/individu

Ditunjukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi komitmen individu.

1. Faktor kepemimpinan

Dietentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

1. Faktor tim

Ditunjukan oleh kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

1. Faktor sistem

Ditunjukan oleh sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur atau budaya kerja dalam organisasi.

1. Faktor eksternal

Ditunjukan oleh tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### Kriteria Keberhasilan

Menurut Wibowo (2011) Sebagian organisasi sukses menjalankannya dan tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi krteria sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
2. Terdapat komitmen dan dukungan dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja. Manajamen kinerja akan sulit terlaksana tanpa dukungan dan komitmen manajemen puncak.
3. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
4. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
5. Proses manajemen kinerja diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis dan bisnis. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak menambah pekerjaan baru, tetapi bersifat memperbaiki apa yang telah biasa dikerjakan.
6. Proses manajemen kinerja dapat bekerja secara fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan lokal atau khusus.
7. Proses manajemen kinerja siap diterima oleh semua yang berkepentingan sebagai komponen alamiah manajemen yang baik dan praktik pekerjaan.
8. Semua *stakeholder* organisasi terlibat dalam desain, pengembangan, dan pengenalan manajemen kinerja. Ini terdiri dari manajemen puncak, *line manager*, pekerja individu, dan serikat atau perwakilan pekerja. .
9. Poses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
10. Manajer dan *team leader* melakukan tindakan untuk memastikan bahwa terdapat saling pengertian bersama, biasanya tentang visi, strategi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi.
11. Proses manajemen kinerja memahami bahwa terdapat kepentingan masyarakat dalam organisasi dan menghargai kebutuhan individual.
12. Proses manajemen kinerja dipergunakan oleh manajer dan *team leader* untuk membantu orang merasa bahwa mereka dihargai oleh organisasi.
13. Proses manajemen kinerja membantu menyesuaikan tujuan organisasi dan individu. Individu dan tim diberi kesempatan menyampaikan pandangan tentang apa yang dapat mereka capai dan pandangannya didengar.
14. Fokus manajemen kinerja pada pengembangan orang dan pertimbangan tentang dukungan yang mereka perlukan. Terdapat kerangka kerja kompetensi terutama untuk organisasi dengan keterlibatan penuh semua yang berkepentingan. Training keterampilan manajemen kinerja diberikan pada manajer, *team leader*, dan pekerja pada umumnya.
15. Tujuan dan pelaksanaan manajemen kinerja dan tentang manfaatnya bagi semua yang berkepentingan, dikomunikasikan secara meluas dan efektif. Efektivitas manajemen kinerja dimonitor dan dievaluasi terus-menerus.
16. Pendapat semua stakeholder diperhatikan tentang apa seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses.

### Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika di bandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2006) dalam Zainal Veithzal, dkk (2018)

Menurut Dessler (1997) dalam Kusumah (2015) penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual terhadap prosedur yang telah ditetapkan, dan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk berkinerja lebih tinggi.

### Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Zainal Veithzal (2018) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, dan
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemapuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

### Metode Penilaian Kinerja

Menurut Zainal Veithzal (2018) ada dua metode penilaian kinerja, yaitu:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka.

1. Metode penilaian berorientasi masa depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada penyelia, tetapi juga bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. Kesadaran ini adalah kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu mengembangkan diri.

### Mengukur Kinerja Pegawai

Menurut bangun (2012) penilaian kinerja seorang pegawai dapat diukur dan dipahami melalui:

1. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun yang sesuai.

1. Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai dalam organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

1. Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

1. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja sehingga kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

1. Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

## **Penelitian Terdahulu**

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan variable kinerja pegawai, kompensasi, dan budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Nama Peneliti (Tahun ) | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
| 1. | Shalahuddin Ahmad dan Marpaung Berman P. (2014) | Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara | Independen:   1. Kompensasi 2. Budaya Organisasi   Dependen:   1. Motivasi Kerja | 1. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja 2. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja |
| 2. | Abadiyah Rifdah dan Purwanto Didik (2016) | Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya | Independen:   1. Budaya Organisasi 2. Kompensasi   Dependen   1. Kepuasan Kerja 2. Kinerja | 1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja 3. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 4. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja 5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja |
| 3. | Muttaqin Rizki dan Hermaningsih Anik (2013) | Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kontruksi PT. AL | Independen:   1. Budaya Organisasi 2. Kompensasi   Dependen:   * Kinerja | 1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja 3. Budaya Organisasi dan Kompensasi secara bersama berpengaruh positif terhadap Kinerja |
| 4. | Permadi I Made Y. dan Suana I Wayan (2017) | Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Linkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan | Independen:   1. Kompensasi 2. Budaya Organisasi   Dependen:   1. Lingkungan Kerja 2. Kepuasan Kerja | 1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasaan Kerja |
| 5. | Erick Putra Wijaya (2016) | Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semangat Baru Jaya | Independen:   1. Kompensasi 2. Budaya Organisasi   Dependen:   * Kinerja | 1. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan 2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan. 3. Kompensasi dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan. |
| 6. | Lakoy Gainer Frisky (2013) | Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. | Independen:   1. Motivasi kerja 2. Kompensasi 3. Pengembangan karir   Dependen:   * Kinerja | 1. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 4. Motivasi kerja, kompensasi, dan pengembangan karir, secara bersama – sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 7. | Suwati Yuli (2013) | Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. | Independen:   1. Kompensasi 2. Motivasi kerja   Dependen:   * Kinerja | 1. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda 2. Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh postif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. 3. Kompensasi dan Motivasi Kerja secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. |

## **Kerangka Berpikir**

1. **Hubungan Kompensasi dengan Kinerja**

Menurut Kadarisman (2012) kompensasi merupakan apa yang karyawan/pegawai atau pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya pada perusahaan atau organisasi. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan.

Menurut Kadarisman (2012) beberapa tujuan pemberian kompensasi yaitu pemenuhan kebutuhan ekonomi, meningkatkan produktivitas kerja, memajukan organisasi atau perusahaan, menciptakan keseimbangan dan keahlian.

1. **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja**

Menurut Kotter dan Heskett (dalam padundu Tika, 2006), menyatakan bahwa terdapat empat kesimpulan menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu :

1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.
5. **Hubungan Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja.**

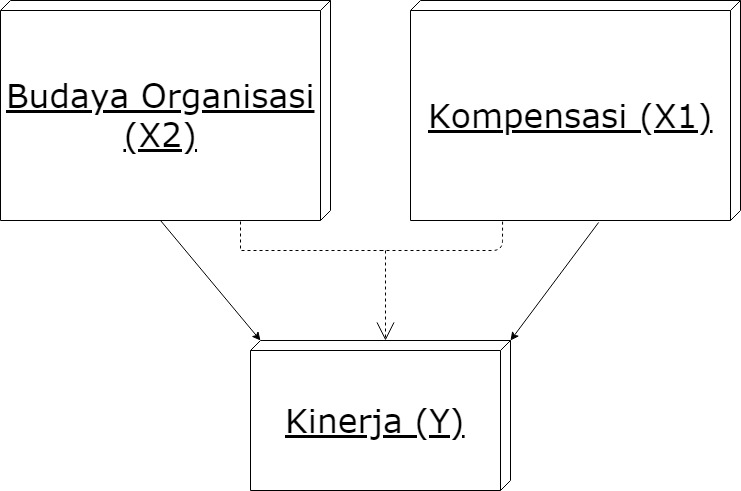
Menurut Golung (2013) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan tentunya di gunakan untuk memenuhi kebutuhan keluarga maupun pribadi. Jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah layak, maka karyawan akan merasa puas dalam pekerjaan.

Robbins (2007) menyatakan budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara bertindak satu terhadap yang lain dan terdadap orang luar.

Sobirin (2002) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau indentitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu identitas dengan identitas lainnya.

Chandra (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan intergrasi internal. Menurut Tampubolon (2008), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu inovatif, memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, beriorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja, mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Berdasarkan variabel-variabel diatas yaitu kompensasi, budaya organisasi, dan kinerja maka dapat diambi suatu kerangka pemikiran dan hipotesis sebagai berikut:

**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

: Pengaruh secara parsial

: Pengaruh secara simultan

## **Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis dalam peneltian ini adalah:

H1 = Kompensasi berpengaruh secara terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat.

H2 = Budaya Organisasi berpengaruh secara terhadap Kinerja Pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat.

H3 = Kompensasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara terhadap Kinerja Pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat.

# **BAB III**

# **METODOLOGI PENELITIAN**

## **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan menurut tingkat eksplanasinya yaitupenelitian asosiatif, dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka dan analisis menggunakan statistik. Penelitian asosiatif (hubungan kausal) adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Dalam penelitian ini terdapat variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi) (Sugiyono, 2014).

## **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari, Provinsi Papua Barat. Waktu penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Agustus –Oktober 2019.

## **Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut sugiyono (2017) yang dimaksud popolasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat yang berjumlah 58 pegawai, yang teridiri dari 26 pegawai tetap dan 33 pegawai kontrak.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Pengambilan sampel ini dilakukan dengan metode *Nonprobality Sampling* dengan teknik *sampling* jenuh. *Nonprobality Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sampel jenuh adalah sampel yang bila ditambah jumlahnya, tidak akan menambah keterwakilan sehingga tidak akan mempengaruhi nilai informasi yang diperoleh (Sugiyono, 2017). Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 responden.

## **Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data (Umi Narimawati, 2008). Data primer dalam penelitian ini akan diperoleh dengan melaksanakan wawancara dan menggunakan kuesioner yang berisikan daftar pertanyaan. Menurut Sugiyono (2017) teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan kuesioner sebagai berikut :

1. Observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.
2. Wawancara, digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.
3. Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

### Data Sekunder

Menurut Sanusi Anwar (2016) data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder yang diperoleh yaitu dokumen mengenai jumlah daftar pegawai dan gambaran umum PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Papua Barat.

## **Skala Pengukuran dan Instrument Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap,pendapat, presepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata antara lain dapat dilihat pada tabel 3.1. sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Skala Pegukuran menggunakan Skala *Likert***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | **Keterangan** | **Skor** |
| 1 | Sangat Setuju (SS) | 4 |
| 2 | Setuju (S) | 3 |
| 4 | Tidak setuju (TS) | 2 |
| 5 | Sangat tidak setuju (STS) | 1 |

Sumber: Sri Wahyuni P, dkk (2019)

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan bentuk uji kualitas data yang menunjukan stabilitas dan konsistensi dari instrument untuk mengukur konstruk/ variabel. Nilai batas diperkenankan untuk menilai atau menguji apakah setiap variabel dapat dipercaya, handal, dan akurat dipergunakan formula *Cronbach Alpha*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden atas pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Instrument dinyatakan reliabel apabila nilai C*ronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2006).

* + 1. **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = n – 2 dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Masing-masing item dikatakan valid apabila r hitung > r tabel. Pengujian validitas pada taraf yang signifikan digunakan adalah (α) = 5% atau 0,05. (Ghozali, 2006).

* 1. Apabila r hitung > r tabel maka kuesioner dinyatakan valid
  2. Apabila r hitung < r tabel maka kuesioner dinyatakan tidak valid

## **Uji Asumsi Klasik**

* + 1. **Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual atau pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2006) menyatakan bahwa untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya ZPRED deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Dasar analisis:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
   * 1. **Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel penganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2006). Untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi mendekati distribusi normal, selain itu dapat dilihat dari normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

* + 1. **Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2006).

1. Nilai R2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolineritas.
3. Multikolineritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukan setiap variabel independen mana yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cuttof* yang umum dipakai untuk menunjukan adanya multikolineritas adalah nilai *Tolerance* ≤ 0,10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10. Suatu analisis statistik dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas jika nilai *Tolerence* ≥ 0,10 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) ≤ 10.

## **Teknik Analisis Data**

## **Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis yang digunakan dalam metode ini adalah analisis regresi linear berganda. Regresi linear berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih juga menunjukan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2006). Adapun persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

Keterangan :

Y = Kinerja

α = Bilangan Konstanta

β₁ = Koefisien regresi dari variabel kompensasi

β₂ = Koefisien regresi dari variabel budaya organisasi

X₁ = Kompensasi

X₂ = Budaya organisasi

𝜀 = Error

### Uji Hipotesis

Langkah selanjutnya adalah teknik pengujian hipotesis yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan Uji statistik F, Uji Statistik t dan Uji Koefisien Determinasi.

* + 1. **Koefisien Determinasi (R2)**

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2012). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel indenpenden dalam menjelaskan variasi variabel dependen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Kelemahan setiap tambahan satu variabel independen, maka R² akan meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan *Adjusted* R².

Dengan menggunakan nilai *Adjusted* R, dapat dievaluasi model regresi mana yang terbaik. Tidak seperti nilai R², nilai *Adjusted* R² dapat bernilai negatif walaupun yang dikehendaki harus bernilai positif. Jika dalam uji empiris didapatkan nilai *Adjusted* R² negatif, maka nilai *Adjusted* R² dianggap bernilai nol (Ghozali,2012).

* + 1. **Pengujian secara Simultan (Uji F)**

Uji F menunjukan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen / terikat (Ghozali, 2006).

1. Jika F hitung < F tabel atau signifikansi F > 0,05 maka H0  diterima Ha ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X secara bersama-sama terhadap variabel Y.
2. Jika F hitung > F tabel atau signifikansi F < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X secara bersama-sama terhadap variabel Y.
   * 1. **Pengujian secara Parsial (Uji t)**

Uji t menunjukan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/ independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).

1. Jika t hitung > t tabel, atau nilai signifikan t < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima.
2. Jika t hitung < t tabel, atau nilai signifikan t > 0,05 maka H0  diterima dan Ha ditolak.

## **Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa variabel dependen sering disebut sebagai variabel *output, criteria, consequences*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel independen sering disebut variabel *stimulus, predictor, antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini variabel dependennya yaitu kinerja dan variabel independennya yaitu kompensasi dan budaya organisasi. Penjabaran mengenai variabel-variabel diatas beserta indikator ataupun faktor yang mempengaruhinya sebagai berikut:

### **Variabel Kinerja (Y**)

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja seseorang pegawai yang diberikan tanggung jawab oleh organisasi dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan

1. Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai dalam organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

1. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja sehingga kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

1. Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan.

### **Variabel Kompensasi (X1)**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada organisasi. Indikator yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Gaji

Bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan atau organisasi.

1. Insentif

Bentuk pembayaran langsung atas peningkatan kinerja karyawan.

1. Tunjangan

Imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *indirect compensation*.

1. Pensiun

Dana yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu kepada seorang pekerja setelah berhenti dari perusahaan.

### **Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Menurut Kreitner dan Kinciki (2005) merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan berekasi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Indikator yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

1. Inovatif

Memperhitungkan resiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok atau organisasi secara keseluruhan.

1. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan mengambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

1. Beriorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf.

1. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satu ditentukan ke kompakan tim kerja (team work), dimana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melaukan supervisi dengan baik.

1. Agresif dalam bekerja

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila peforma karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

1. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Peforma yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima.

# **KATA PENGANTAR**

Segala puji syukur atas berkat dan kasih karuniaTuhan Yang Maha Esa**,** sehinggapenulis dapat menyelesaikan proposal dengan judul **“ Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat ”.** Proposal ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada program Srata Satu di Jurusan Manajamen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Papua.

Saya menyadari kelemahan serta keterbatasan yang saya miliki sehingga dalam menyelesaikan proposal penelitian ini memperoleh bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan proposal penelitian ini. Untuk itu saya menerima saran dan kritik yang bersifat membangun demi perbaikan dalam proposal penelitian ini. Semoga proposal penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Manokwari, 1 Agustus 2019

Cicilia Christi Kende

NIM 201566017

# **DAFTAR ISI**

[**KATA PENGANTAR** i](#_Toc20648790)

[**DAFTAR ISI** ii](#_Toc20648791)

**DAFTAR TABEL**.................................................................................................iv

**DAFTAR GAMBAR**..............................................................................................v

[**BAB I** 1](#_Toc20648792)

[**PENDAHULUAN** 1](#_Toc20648793)

[**1.1.** **Latar Belakang** 1](#_Toc20648794)

[**1.2.** **Rumusan Masalah** 5](#_Toc20648795)

[**1.3.** **Tujuan Penelitian** 5](#_Toc20648796)

[**1.4.** **Manfaat Penelitian** 6](#_Toc20648797)

[**BAB II** 7](#_Toc20648798)

[**LANDASAN TEORI** 7](#_Toc20648799)

[**2.1.** **Kompensasi** 7](#_Toc20648800)

[2.1.1. Pengertian Kompensasi 7](#_Toc20648801)

[2.1.2. Tujuan Pemberian Kompensasi 7](#_Toc20648802)

[2.1.3. Jenis-jenis Kompensasi 8](#_Toc20648803)

[2.1.4. Indikator Kompensasi 10](#_Toc20648804)

[**2.2.** **Budaya Organisasi** 11](#_Toc20648805)

[2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi 11](#_Toc20648806)

[2.2.2. Indikator-indikator Budaya oraganisasi 13](#_Toc20648807)

[2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi 14](#_Toc20648808)

[**2.3.** **Kinerja** 15](#_Toc20648809)

[2.3.1. Pengertian Kinerja 15](#_Toc20648810)

[2.3.2. Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja 15](#_Toc20648811)

[2.3.3. Kriteria Keberhasilan 16](#_Toc20648812)

[2.3.4. Penilaian Kinerja 18](#_Toc20648813)

[2.3.5. Tujuan Penilaian Kinerja 18](#_Toc20648814)

[2.3.6. Metode Penilaian Kinerja 19](#_Toc20648815)

[2.3.7. Mengukur Kinerja Pegawai 19](#_Toc20648816)

[**2.4.** **Penelitian Terdahulu** 20](#_Toc20648817)

[**2.5.** **Kerangka Berpikir** 24](#_Toc20648818)

[**2.6.** **Hipotesis** 27](#_Toc20648819)

[**METODOLOGI PENELITIAN** 28](#_Toc20648820)

[**3.1** **Jenis Penelitian** 28](#_Toc20648821)

[**3.2** **Lokasi dan Waktu Penelitian** 28](#_Toc20648822)

[**3.3** **Populasi dan Sampel Penelitian** 28](#_Toc20648823)

[**3.4** **Sumber Data** 29](#_Toc20648824)

[3.4.1. Data Primer 29](#_Toc20648825)

[3.4.2. Data Sekunder 29](#_Toc20648826)

[**3.5** **Teknik Pengumpulan Data** 29](#_Toc20648827)

[**3.6** **Definisi Operasional Variabel** 30](#_Toc20648828)

[3.6.1. Variabel Kinerja (Y) 30](#_Toc20648829)

[3.6.2. Variabel Kompensasi (X1) 31](#_Toc20648830)

[3.6.3. Variabel Budaya Organisasi (X2) 32](#_Toc20648831)

[**3.7** **Skala Pengukuran dan Instrument Penelitian** 33](#_Toc20648832)

[**3.8** **Pengujian Instrument Penelitian** 34](#_Toc20648833)

[3.8.1 Uji Validitas 34](#_Toc20648834)

[3.8.2 Uji Reliabilitas 34](#_Toc20648835)

[**3.9** **Metode Analisis Data** 34](#_Toc20648836)

[3.9.1. Regresi Linear Berganda 34](#_Toc20648837)

[3.9.2. Menilai Goodness of Fit Suatu Model 35](#_Toc20648838)

[**3.10** **Uji Asumsi Klasik** 36](#_Toc20648839)

[3.10.1. Uji Normalitas 36](#_Toc20648840)

[3.10.2. Uji Multikolinearitas 36](#_Toc20648841)

[3.10.3. Uji Heteroskedastisitas 37](#_Toc20648842)

[**DAFTAR PUSTAKA** 38](#_Toc20648843)

# **BAB I**

# **PENDAHULUAN**

## **Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dan harus dimiliki oleh setiap organisasi karena kemajuan suatu organisasi tergantung pada sumber daya manusianya. Persaingan antar organisasi di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus - menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif, individu yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi kemampuan yang dimiliki dapat berkembang maksimal. Oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, mudah menguasai diri dengan keadaan dan cepat merespon terhadap perubahan-perubahan teknologi (Sutrisno, 2009).

Menurut Wether dan Davis (1996) dalam Sutrisno ( 2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda yang saling tergantung antara satu dengan yang lainnya, yang berusaha mewujudkan kepentingan bersama dengan memanfaatkan berbagai sumber daya, salah satu sumber daya yang menjadi penunjang dan berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (Sutrisno, 2009).

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005). Kinerja karyawan yang baik akan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat memicu karyawan untuk memiliki kinerja yang baik antara lain tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, kepemimpinan, kepercayaan tim, kompensasi, dan budaya organisasi (Amstrong dan Baron (1998) dalam Kusumah, 2015). Kemudian Menurut Golung (2013:811) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dalam penelitian ini peneliti akan melihat peningkatan kinerja keryawan yang dipengaruhi oleh kompensasi dan budaya organisasi.

Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Zainal Veithzal. dkk, 2018) .Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan intensif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi (Sunyoto, 2012). Dengan kata lain kompensasi adalah hal yang penting untuk meningkatkan kinerja seseorang.

Budaya organisasi adalah kebersamaan pengetahuan sosial pada organisasi berkenaan dengan aturan, norma dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku para pegawai (Colquitt, 2009). Budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinciki, 2005).

PT. Pelindo IV (Persero) adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa kepelabuhan seperti, pelayanan kapal, pelayanan barang, pengusahaan alat, pelayanan B/M terminal konvensial, pelayanan terminal petikemas, pengusahaan tanah, bangunan dan kerjasama pengoperasian. Secara efektif keberadaan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) mulai sejak penandatanganan anggaran dasar perusahaan oleh Sekretariat Jenderal Departemen Perhubungan berdasarkan akta notaris Imas Fatimah, SH No 7 tanggal 1 Desember 1992. Menilik perkembangan kebelakang di masa awal pengelolaannya, PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) telah mengalami perkembangan yang cukup pesat dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang semakin maju. PT. Pelindo IV telah beroperasi di 25 cabang yang tebesar di Kalimantan, Sulawesi, Maluku, Ambon, Ternate, Papua, dan Papua Barat.

PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari menjadi salah satu yang ada di Papua Barat. Sebelum memasuki tahun 2000 saat itu PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari belum mengambil semua kendali dalam bidang jasa kepelabuhanan, masih terbagi tugas dengan Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) karena belum mendapatkan ijin lahan dari pemerintah daerah. Pada tahun 2000 PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari mulai mengambil semua kendali dalam bidang jasa kepelabuhanan seperti pelayanan petikemas dan barang, pelayanan jasa kapal, pelayanan penumpang, pelayanan alat, dan lain-lain. Maka dari itu PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari sangat menyadari Pentingnya SDM agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tabel 1.1 mengenai jumlah pegawai berdasarkan jumlah jabatan.

**Tabel 1.1**

**Jumlah Pegawai**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pegawai Tetap** | | **Pegawai Kontrak** | |
| **Jabatan** | **Jumlah** | **Jabatan** | **Jumlah** |
| Manajer utama | 1 | SDM | 1 |
| Keuangan | 3 | Keuangan | 1 |
| SDM | 3 | Operasional | 31 |
| Operasional | 18 |  |  |
| **Total** | **26** | **Total** | **33** |
| **Total Keseluruhan : 58 Orang** | | | |

Sumber : PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari (2019)

Tabel di atas menunjukkan bahwa PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari memiliki jabatan dengan pegawai yang berjumlah 58 orang pegawai yang terdiri dari 26 pegawai tetap dan 33 pegawai kontrak. Dimana pegawai tetap yang terdiri dari 1 manajer utama, 1 pegawai disivi manajer keuangan, 1 pegawai divisi manajer SDM dan umum, 1 pegawai divisi manajer operasional , 1 staf pegawai keuangan, 1 staf pegawai SDM dan umum, dan 18 staf pegawai operasional. Dalam pegawai kontrak terdapat 3 jabatan yang terdiri 1 pegawai SDM, 1 pegawai keuangan, dan 31 pegawai operasional.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari bahwa kompensasi yang diberikan bertujuan untuk memotivasi pegawai agar meningkatkan kinerja para pegawai dan bisa di bilang kompensasi yang diberikan PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari cukup baik sehingga membuat para pegawai menjadi semangat dalam bekerja. Tetapi terdapat juga masalah lain yang di hadapi oleh PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari adalah budaya organisasi yaitu terjadinya pelanggaran kedisiplinan seperti kemangkiran, dan ada beberapa pegawai yang tidak ikut sertaan dalam kegiatan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan seperti dilaksanakan *coffe morning*, senam bersama, kerja bakti, dan setiap bulannya diadakan rapat kerja. Dan juga tingkah laku atau etika yang masih kurang menjadi perhatian setiap pegawai. Hal ini akan berdampak pada komunikasi yang kurang baik antar pegawai dan akan timbulnya kesalahan-kesalahan antar beberapa pegawai yang akan berakibat pada menurunnya kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti penelitian ini dengan judul **“ Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai”**

## **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari ?
2. Apakah budaya organisasi berpenagruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari ?
3. Apakah kompesansi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari ?

## **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.
2. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.
3. Untuk mengetahui kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.

## **Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti.

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman dalam bidang ilmu sumber daya manusia, khususnya tentang pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

1. Bagi PT.Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari sebagai referensi dalam meningkatkan kinerja pegawai serta dapat mengolah sumber daya manusia secara optimal.

1. Bagi peneliti selanjutnya.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama, khususnya tentang kompensasi, budaya organisasi dan kinerja.

# **BAB II**

# **LANDASAN TEORI**

## **Kompensasi**

### Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Werther dan Davis (dalam Wibowo, 2011) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Menurut Kadarisman (2012:1) kompensasi merupakan apa yang karyawan/pegawai atau pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya pada perusahaan atau organisasi.

Menurut Hasibuan (2003: 118) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa definisi kompensasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pendapatan yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa terhadap kinerja karyawan yang di berikan oleh perusahaan.

### Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi yang diterima oleh karyawan tentunya di gunakan untuk memenuhi kebutuhan keluarga maupun pribadi. Jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah layak, maka karyawan akan merasa puas dalam pekerjaan. Menurut Kadarisman (2012:98) beberapa tujuan pemberian kompensasi yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi

berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain untuk mencukupi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain untuk mencukupi kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan pendapatan untuk keluarga maupun untuk dirinya sendiri.

1. Meningkatkan produktivitas kerja

Pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif. Dalam hal ini kompensasi berperan sebagai alat memotivasi karyawan. Jika karyawan memiliki produktivitas yang tinggi maka kompensasi atau intensif yang didapat juga akan tinggi sehingga pendapatan karyawan bertambah. Tetapi jika karyawan produktivitasnya rendah maka kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga rendah.

1. Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukan betapa makin suksesnya perusahaan tersebut. Karena pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang tinggi.

1. Menciptakan keseimbangan dan keahlian

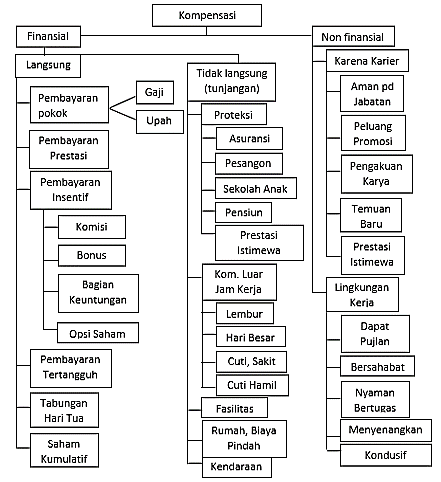
Ini berarti pemberian kompensasi berhubungan dengan persyratan yang harus dipenuhi karyawan pada jabatan sehingga tercipta keadilan dalam pemeberian kompensasi. Karyawan yang memiliki kedudukan lebih tinggi pastinya memiliki tanggung jawab yang tinggi pula sehingga pemberian kompensasi juga pasti tinggi. Sebaliknya karyawan yang lebih rendah pastinya akan mendapat pemberian kompensasi yang lebih rendah.

### Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dikelompokan dalam dua kelompok yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau *benefit*, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan. (Zainal Veithzal. dkk, 2018)

**Gambar 2.1**

**Jenis-jenis kompensasi**

****

### Indikator Kompensasi

Menurut Kadarisman (2012:121) ada 5 komponen yang ada dalam kompensasi yaitu:

1. Upah

Balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para pekerja harian yang besarnya telah disepakati oleh kedua belah pihak.

1. Insentif

Bentuk pembayaran langsung atas peningkatan kinerja karyawan.

1. Tunjangan

Imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *indirect compensation*.

1. Gaji

Bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan atau organisasi.

1. Pensiun

Dana yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu kepada seorang pekerja setelah berhenti dari perusahaan.

Sedangkan komponen atau faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2003:127) yaitu sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka tingkat kompensasi akan semakin kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif semakin besar.

1. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

1. Serikat buruh

Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka kompensasi yang diberikan relatif kecil.

1. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan tinggi maka kompensasi yang diberikan akan besar, dan sebaliknya jika produktivitas kerja karyawan rendah maka kompensasi yang diberikan kepada karyawan kecil.

1. Pemerintah dengan Undang – Undang dan Keputusan Presiden

Pemerintah dengan undang – undang dan keputusan Presiden menetapkan besarnya batas upah/ balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang – wenang menetapkan besarnya upah bagi karyawan.

1. Biaya hidup

Apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensasi / relatif rendah.

1. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/ kompensasi lebih besar dibandingkan karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah. Hal tersebut dikarenakan tanggung jawab yang lebih besar karyawan yang memiliki kedudukan yang tinggi.

## **Budaya Organisasi**

### Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan sebuah kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang secara intensif dan juga merupakan hal yang penting dalam membentuk karakter maupun cara seseorang untuk mengambil sikap baik didalam sebuah organisasi maupun di dalam masyarakat. Budaya berasal dari kata sansekerta *budhaya*, yaitu bentuk dari “budi” atau “akal”. Banyak orang mengartikan budaya atau kebudayaan dalam arti terbatas atau sempit, yaitu pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang memenuhi hasratnya akan keindahan dengan terbatas pada seni. Robbins (2007) menyatakan budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara bertindak satu terhadap yang lain dan terdadap orang luar.

Sobirin (2002:7) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau indentitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu identitas dengan identitas lainnya. Sedangkan menurut Nasyaroeke (2011) organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang saling bekerja sama dengan manfaatkan fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Chandra (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan intergrasi internal. Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinciki (2005) merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan berekasi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Berdasarkan pengertian dari beberapa definisi budaya organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah aturan-aturan, keyakinan, dan nilai-nilai yang di miliki organisasi dan menjadi ciri khas dari setiap organisasi.

### Indikator-indikator Budaya organisasi

Menurut Tampubolon (2008), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

1. Inovatif

Memperhitungkan resiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok atau organisasi secara keseluruhan.

1. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan mengambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian menggambarikan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi.

1. Beriorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Apabila persepsi bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan di dalam melakukan tugas untuk mencapai hasil.

1. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satu ditentukan ke kompakan tim kerja (team work), dimana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melaukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap bekerjasama dalam presepsi dan sikap yang sama di dalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama karyawan akan selalu memperhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing.

1. Agresif dalam bekerja

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila peforma karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

1. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Peforma yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima. Peforma yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinyu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan performa tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

### Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2007), budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik penting diantaranya adalah:

1. Inovasi dan berani mengambil resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko dalam bekerja.

1. Perhatian dalam rincian

Seberapa teliti dan cermat para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

1. Presentasi hasil

Hasil pekerjaan karyawan mampu memenuhi target dari perusahaan atau belum.

1. Orientasi manusia

Tingkat kesadaran karyawan dalam mengembangkan dirinya guna memaksimalkan pekerjaannya.

1. Orientasi tim

Sejauh mana karyawan mampu membina hubungan baik antara atasan dan mitra kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

1. Agresvitas dan stabilitas

Seberapa besar semangat karyawan dalam bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.

## **Kinerja**

### Pengertian Kinerja

Konsep kineja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah performance. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5).

Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja dapat di definisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Bangun (2012) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*)

Menurut Wibowo (2011) kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

Menurut Simamora (2004:314) Menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh organisasi dalam waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian dari beberapa definisi kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja seseorang pegawai yang diberikan tanggung jawab oleh organisasi dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

### Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Kusumah (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor personal/individu

Ditunjukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi komitmen individu.

1. Faktor kepemimpinan

Dietentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

1. Faktor tim

Ditunjukan oleh kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

1. Faktor sistem

Ditunjukan oleh sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur atau budaya kerja dalam organisasi.

1. Faktor eksternal

Ditunjukan oleh tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### Kriteria Keberhasilan

Menurut Wibowo (2011:34) Sebagian organisasi sukses menjalankannya dan tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi krteria sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
2. Terdapat komitmen dan dukungan dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja. Manajamen kinerja akan sulit terlaksana tanpa dukungan dan komitmen manajemen puncak.
3. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
4. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
5. Proses manajemen kinerja diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis dan bisnis. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak menambah pekerjaan baru, tetapi bersifat memperbaiki apa yang telah biasa dikerjakan.
6. Proses manajemen kinerja dapat bekerja secara fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan lokal atau khusus.
7. Proses manajemen kinerja siap diterima oleh semua yang berkepentingan sebagai komponen alamiah manajemen yang baik dan praktik pekerjaan.
8. Semua *stakeholder* organisasi terlibat dalam desain, pengembangan, dan pengenalan manajemen kinerja. Ini terdiri dari manajemen puncak, *line manager*, pekerja individu, dan serikat atau perwakilan pekerja. .
9. Poses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
10. Manajer dan *team leader* melakukan tindakan untuk memastikan bahwa terdapat saling pengertian bersama, biasanya tentang visi, strategi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi.
11. Proses manajemen kinerja memahami bahwa terdapat kepentingan masyarakat dalam organisasi dan menghargai kebutuhan individual.
12. Proses manajemen kinerja dipergunakan oleh manajer dan *team leader* untuk membantu orang merasa bahwa mereka dihargai oleh organisasi.
13. Proses manajemen kinerja membantu menyesuaikan tujuan organisasi dan individu. Individu dan tim diberi kesempatan menyampaikan pandangan tentang apa yang dapat mereka capai dan pandangannya didengar.
14. Fokus manajemen kinerja pada pengembangan orang dan pertimbangan tentang dukungan yang mereka perlukan. Terdapat kerangka kerja kompetensi terutama untuk organisasi dengan keterlibatan penuh semua yang berkepentingan. Training keterampilan manajemen kinerja diberikan pada manajer, *team leader*, dan pekerja pada umumnya.
15. Tujuan dan pelaksanaan manajemen kinerja dan tentang manfaatnya bagi semua yang berkepentingan, dikomunikasikan secara meluas dan efektif. Efektivitas manajemen kinerja dimonitor dan dievaluasi terus-menerus.
16. Pendapat semua stakeholder diperhatikan tentang apa seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses.

### Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika di bandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2006) dalam Zainal Veithzal, dkk (2018)

Menurut Dessler (1997) dalam Kusumah (2015) penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual terhadap prosedur yang telah ditetapkan, dan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk berkinerja lebih tinggi.

### Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Zainal Veithzal (2018) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, dan
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemapuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

### Metode Penilaian Kinerja

Menurut Zainal Veithzal (2018) ada dua metode penilaian kinerja, yaitu:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka.

1. Metode penilaian berorientasi masa depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada penyelia, tetapi juga bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. Kesadaran ini adalah kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu mengembangkan diri.

### Mengukur Kinerja Pegawai

Menurut bangun (2012) penilaian kinerja seorang pegawai dapat diukur dan dipahami melalui:

1. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun yang sesuai.

1. Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai dalam organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

1. Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

1. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja sehingga kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

1. Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

## **Penelitian Terdahulu**

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan variable kinerja pegawai, kompensasi, dan budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Nama Peneliti (Tahun ) | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
| 1. | Shalahuddin Ahmad dan Marpaung Berman P. (2014) | Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara | Independen:   1. Kompensasi 2. Budaya Organisasi   Dependen:   1. Motivasi Kerja | 1. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja 2. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja |
| 2. | Abadiyah Rifdah dan Purwanto Didik (2016) | Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya | Independen:   1. Budaya Organisasi 2. Kompensasi   Dependen   1. Kepuasan Kerja 2. Kinerja | 1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja 3. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 4. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja 5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja |
| 3. | Muttaqin Rizki dan Hermaningsih Anik (2013) | Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kontruksi PT. AL | Independen:   1. Budaya Organisasi 2. Kompensasi   Dependen:   1. Kinerja | 1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja 3. Budaya Organisasi dan Kompensasi secara bersama berpengaruh positif terhadap Kinerja |
| 4. | Permadi I Made Y. dan Suana I Wayan (2017) (E-Jurnal Manajemen Unud, Volume 6, No. 1, Halaman: 521-549) | Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Linkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan | Independen:   1. Kompensasi 2. Budaya Organisasi   Dependen:   1. Lingkungan Kerja 2. Kepuasan Kerja | 1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasaan Kerja |
| 5. | Erick Putra Wijaya (2016) | Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semangat Baru Jaya | Independen:   1. Kompensasi 2. Budaya Organisasi   Dependen:   1. Kinerja | 1. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan 2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan. 3. Kompensasi dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan. |

## **Kerangka Berpikir**

1. **Hubungan Kompensasi dengan Kinerja**

Menurut Kadarisman (2012) kompensasi merupakan apa yang karyawan/pegawai atau pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya pada perusahaan atau organisasi. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan.

Menurut Kadarisman (2012) beberapa tujuan pemberian kompensasi yaitu pemenuhan kebutuhan ekonomi, meningkatkan produktivitas kerja, memajukan organisasi atau perusahaan, menciptakan keseimbangan dan keahlian.

1. **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja**

Menurut Kotter dan Heskett (dalam padundu Tika, 2006:139), menyatakan bahwa terdapat empat kesimpulan menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu :

1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.
5. **Hubungan Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja.**

Menurut Golung (2013:811) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan tentunya di gunakan untuk memenuhi kebutuhan keluarga maupun pribadi. Jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah layak, maka karyawan akan merasa puas dalam pekerjaan. Menurut Kadarisman (2012:121) ada 5 komponen yang ada dalam kompensasi yaitu :

1. Upah

Balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para pekerja harian yang besarnya telah disepakati oleh kedua belah pihak.

1. Insentif

Bentuk pembayaran langsung atas peningkatan kinerja karyawan.

1. Tunjangan

Imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *indirect compensation*.

1. Gaji

Bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan atau organisasi.

1. Pensiun

Dana yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu kepada seorang pekerja setelah berhenti dari perusahaan.

Robbins (2007) menyatakan budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara bertindak satu terhadap yang lain dan terdadap orang luar.

Sobirin (2002:7) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau indentitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu identitas dengan identitas lainnya.

Chandra (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan intergrasi internal. Menurut Tampubolon (2008), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu inovatif, memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, beriorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja, mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Berdasarkan variabel-variabel diatas yaitu kompensasi, budaya organisasi, dan kinerja maka dapat diambi suatu kerangka pemikiran dan hipotesis sebagai berikut:

Kinerja (Y)

Kompensasi (X1)

Budaya Organisasi (X2)

Keterangan:

: Pengaruh secara parsial

: Pengaruh secara simultan

**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

## **Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis dalam peneltian ini adalah:

H1 = Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari

H2 = Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.

H3 = Kompensasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari.

**BAB III**

# **METODOLOGI PENELITIAN**

## **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan menurut tingkat eksplanasinya yaitu penelitian asosiatif, dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka dan analisis menggunakan statistik. Penelitian asosiatif (hubungan kausal) adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Dalam penelitian ini terdapat variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi) (Sugiyono, 2014).

## **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari. Penelitian ini direncanakan satu bulan setelah proposal penelitian ini disetujui.

## **Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut sugiyono (2017) yang dimaksud popolasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Provinsi Papua Barat yang berjumlah 58 pegawai, yang teridiri dari 26 pegawai tetap dan 33 pegawai kontrak.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Pengambilan sampel ini dilakukan dengan metode *Nonprobality Sampling* dengan teknik *sampling* jenuh. *Nonprobality Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sampel jenuh adalah sampel yang bila ditambah jumlahnya, tidak akan menambah keterwakilan sehingga tidak akan mempengaruhi nilai informasi yang diperoleh (Sugiyono, 2017). Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 responden.

## **Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data (Umi Narimawati, 2008). Data primer dalam penelitian ini akan diperoleh dengan melaksanakan wawancara dan menggunakan kuesioner yang berisikan daftar pertanyaan.

### Data Sekunder

Menurut Sanusi Anwar (2016) data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder yang diperoleh yaitu dokumen mengenai jumlah daftar pegawai dan gambaran umum PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Manokwari Papua Barat.

## **Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2017) teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan kuesioner sebagai berikut:

1. Observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.
2. Wawancara, digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.
3. Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

## **Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa variabel dependen sering disebut sebagai variabel *output, criteria, consequences*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel independen sering disebut variabel *stimulus, predictor, antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini variabel dependennya yaitu kinerja dan variabel independennya yaitu kompensasi dan budaya organisasi. Penjabaran mengenai variabel-variabel diatas beserta indikator ataupun faktor yang mempengaruhinya sebagai berikut:

### **Variabel Kinerja (Y**)

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja seseorang pegawai yang diberikan tanggung jawab oleh organisasi dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan

1. Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai dalam organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

1. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja sehingga kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

1. Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan.

### **Variabel Kompensasi (X1)**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada organisasi. Indikator yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Gaji

Bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan atau organisasi.

1. Insentif

Bentuk pembayaran langsung atas peningkatan kinerja karyawan.

1. Tunjangan

Imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *indirect compensation*.

1. Pensiun

Dana yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu

kepada seorang pekerja setelah berhenti dari perusahaan.

### **Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Menurut Kreitner dan Kinciki (2005) merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan berekasi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Indikator yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

1. Inovatif

Memperhitungkan resiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok atau organisasi secara keseluruhan.

1. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan mengambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

1. Beriorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf.

1. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satu ditentukan ke kompakan tim kerja (team work), dimana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melaukan supervisi dengan baik.

1. Agresif dalam bekerja

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila peforma karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

1. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Peforma yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima.

## **Skala Pengukuran dan Instrument Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap,pendapat, presepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata antara lain:

1. Sangat setuju a. Selalu
2. Setuju b. Sering
3. Ragu-ragu c. Kadang-kadang
4. Tidak setuju d. Tidak pernah
5. Sangat tidak setuju
6. Sangat positif a. Sangat baik
7. Postif b. Baik
8. Negatif c. Tidak baik
9. Sangat negatif d. Sangat tidak baik

Untuk keperluan analisis kuantitaif maka jawaban itu dapat diberi skor, sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Skala Pegukuran**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | **Keterangan** | **Skor** |
| 1 | Sangat Setuju/Selalu/sangat positif | 5 |
| 2 | Setuju/sering/positif | 4 |
| 3 | Ragu-ragu/kadang-kadang/netral | 3 |
| 4 | Tidak setuju/hampir tidak pernah/negatif | 2 |
| 5 | Sangat tidak setuju/tidak pernah | 1 |

Sumber: (Sugiyono, 2017)

## **Pengujian Instrument Penelitian**

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = n – 2 dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Masing-masing item dikatakan valid apabila r hitung > r tabel. Pengujian validitas pada taraf yang signifikan digunakan adalah (α) = 5% atau 0,05. (Ghozali, 2006).

* 1. Apabila r hitung > r tabel maka kuesioner dinyatakan valid
  2. Apabila r hitung < r tabel maka kuesioner dinyatakan tidak valid

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan bentuk uji kualitas data yang menunjukan stabilitas dan konsistensi dari instrument untuk mengukur konstruk/ variabel. Nilai batas diperkenankan untuk menilai atau menguji apakah setiap variabel dapat dipercaya, handal, dan akurat dipergunakan formula *Cronbach Alpha*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden atas pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Instrument dinyatakan reliabel apabila nilai C*ronbach Alpha*  > 0,60 (Ghozali, 2006).

## **Metode Analisis Data**

### Regresi Linear Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan model regresi linier berganda. Regresi linear berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih juga menunjukan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2006). Adapun persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

Keterangan :

Y = Kinerja

α = Bilangan Konstanta

β₁ = Koefisien regresi dari variabel kompensasi

β₂ = Koefisien regresi dari variabel budaya organisasi

X₁ = Kompensasi

X₂ = Budaya organisa\si

𝜀 = Error

### Menilai Goodness of Fit Suatu Model

Dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik, setidaknya hal ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi (R2), nilai statistik F dan nilai statistik t (Ghozali, 2006).

1. Koefisien Determinasi (R2)

Koefisien determinasi (R2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2006).

1. Pengujian secara Simultan (Uji F)

Uji F menunjukan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen / terikat (Ghozali, 2006).

1. Jika F hitung < F tabel atau signifikansi F > 0,05 maka H0  diterima Ha ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X secara bersama-sama terhadap variabel Y.
2. Jika F hitung > F tabel atau signifikansi F < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X secara bersama-sama terhadap variabel Y.
3. Pengujian secara Parsial (Uji t)

Uji t menunjukan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/ independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).

* 1. Jika t hitung > t tabel, atau nilai signifikan t < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima.
  2. Jika t hitung < t tabel, atau nilai signifikan t > 0,05 maka H0  diterima dan Ha ditolak.

## **Uji Asumsi Klasik**

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel penganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2006). Untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi mendekati distribusi normal, selain itu dapat dilihat dari normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus di agonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2006).

1. Nilai R2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolineritas.
3. Multikolineritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukan setiap variabel independen mana yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cuttof* yang umum dipakai untuk menunjukan adanya multikolineritas adalah nilai *Tolerance* ≤ 0,10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10. Suatu analisis statistik dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas jika nilai *Tolerence* ≥ 0,10 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) ≤ 10.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual atau pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2006) menyatakan bahwa untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya ZPRED deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Dasar analisis:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

# **DAFTAR PUSTAKA**

Achmad Sobirin. 2002. Budaya organisasi. Jakarta. UPP STIM YKPN Deal T.E. Kennedy A.1982. *Corporate Culture.addison- Wesley*.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Chandra, L. A. 2013. Pengaruh Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kuta Barat. *Jurnal Administrasi Negara*, Vol 1 No 3.

Colquitt Jason A. (2009). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace. New York: McGraw-Hill

Ghozali, Imam, 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Golung, Hana D.2013. *Relationship between compensation, work enviroment, organizazitional culture, and employee performance at hotel sedona Manado*. Jurnal EMBA vol 1

Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Kadarisman. 2012. Manajemen Kompensasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Cetakan Pertama.

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Salemba Empat.

Kusumah, Evi Teja. 2015*. Analisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang). Universitas Diponegoro, Semarang*.

Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT.Remaja Rosdakarya.

Nasyaroeka, J. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Bentol Prima Bener Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol 1 No 1, 9-16.

Rivai, Vethzal & Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang tepat untuk Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, R.H. 2007. *Global Problems and the cutture of capitalisme*. Allyn & Bacon.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta. Cetakan ke-tiga.

Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan 1*. Yogyakarta: CAPS

Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada media group.

Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor. Ghalia Indonesia

Tika, Moh Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi. Bandung:* Agung Media

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. 2013. *Budaya organisasi.* Jakarta : Rajawali Pers

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

Zainal Veithzal Rivai, dkk. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahan dari teori ke praktik*. Depok: Rajawali Pers.