

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. USAHA GEDUNG MANDIRI  
REGIONAL SURABAYA**

Muhammad Fendra

STIE Mahardhika, Surabaya, Indonesia.

fendrakbar@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan di PT. Usaha Gedung Mandiri Regional Surabaya dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh simultan dan parsial variabel independen berupa budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dan juga untuk menganalisa diantara variabel independen, budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Usaha Gedung Mandiri Regional Surabaya yang berjumlah 70 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 pilihan jawaban. Teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil analisa data membuktikan bahwa secara simultan dan parsial budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel kompensasi.

Kata-kata kunci : budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, kinerja karyawan.

## ABSTRACT

*This research was conducted at PT. Usaha Gedung Mandiri Regional Surabaya with the aim of analyzing the simultaneous and partial effects of independent variables in the form of organizational culture, leadership and compensation on employee performance. And also to analyze among the independent variables, organizational culture, leadership and compensation, which variables have the dominant influence on employee performance. The population and sample in this study were all employees of PT. Usaha Gedung Mandiri Regional Surabaya, which has 70 employees. Data collection techniques using a questionnaire using a Likert scale consisting of 5 answer choices. The data analysis technique used multiple linear regression with the help of the SPSS program. The results of data analysis prove that simultaneously and partially organizational culture, leadership and compensation have a significant effect on employee performance. While the variable that has a dominant effect on employee performance is the compensation variable.*

*Keywords: organizational culture, leadership, compensation, employee performance.*

## I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi karena manusia mampu menciptakan berbagai macam inovasi dan merupakan komponen utama dan sebagai motor penggerak dalam setiap kegiatan. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu

organisasi karena sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang independen, sedangkan faktor lainnya (non manusia) merupakan faktor produksi yang dependen. Dikatakan independen karena manusia mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain, oleh karena itu suatu organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi tersebut. Keberhasilan dalam proses operasional organisasi tidak hanya tergantung pada lengkapnya peralatan yang dimiliki, tetapi juga kinerja karyawan..

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya. Oleh karena itu

upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Syamsuddinnor, 2014). Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2015) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Lebih lanjut Robbins menyebutkan penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Kinerja karyawan atau perawat merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2015) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Penetapan tujuan kinerja berguna untuk menyusun sasaran yang dituju dan tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Boone dan Kurtz (2012) menyatakan evaluasi terhadap kinerja

karyawan dapat dilakukan dengan membandingkan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan.

Menurut pendapat Mangkunegara (2016) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik merupakan kinerja yang optimal, dalam arti kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi yaitu visi dan misi organisasi. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk bisa bertahan (*sustainable*) dalam suatu persaingan yang semakin ketat. Dalam hal ini kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan organisasi. Setiap organisasi dipastikan memiliki sebuah peraturan dan tata tertib yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan, yang anatara lain adanya kehadiran, seluruh karyawan diwajibkan hadir sesuai dengan jam yang sudah ditentukan oleh masing-masing perusahaan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah budaya organisasi (Hormati, 2016), kepemimpinan

(Ramadhany, 2017) dan kompensasi (Wiguna, Mahadewi dan Wijaya, 2016).

Budaya organisasi atau “*Corporate Culture*” sering diartikan sebagai nilai-nilai simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama yang dimiliki sebuah perusahaan, anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Hal ini didukung oleh pendapat Adair (2018) yang mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama.

Hasibuan (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu *interpersonal influence* yang dijalankan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi kepada pencapaian suatu tujuan atau tujuan-tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok, kearah pencapaian tujuan. Kemampuan orang lain ini mempunyai maksud yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, tujuan dari kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain, dalam hal ini karyawan atau bawahan untuk mencapai misi perusahaan. Pemimpin dituntut untuk

menciptakan hubungan personal dengan orang lain daripada kebutuhannya sendiri dan harus berani menerima kegagalan. Setiap pemimpin harus menyadari bahwa untuk menciptakan hubungan manusiawi yang efektif, maka seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan memperlakukan orang lain sebagai subyek bukan obyek. Tugas utama dari seorang pemimpin adalah mengambil keputusan. Segala sesuatu yang terjadi dalam suatu perusahaan sebaiknya diputuskan dengan baik, bukan karena secara kebetulan terjadi atau kondisional. Semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam perusahaan maka semakin besar bobot dari keputusan yang diambilnya.

Kompensasi merupakan hal yang penting, karena kompensasi merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, dan juga karena kompensasi yang diberikan besar pengaruhnya terhadap semangat dan kinerja para karyawannya. Kompensasi yang diberikan secara benar, dampaknya karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Dengan demikian maka setiap perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan lebih efisien.

Menurut penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012) dengan adanya

kompensasi yang memadai dan peningkatan motivasi yang dijalankan berhasil, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa secara simultan maupun parsial pengaruh variabel independen berupa budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap variabel dependen berupa kinerja karyawan. Dan juga untuk menganalisa diantara variabel independen, budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

## **II. KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kinerja Karyawan**

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya. Secara

etimologis kata kinerja dapat disamaartikan dengan kata *performance* yang berasal dari bahasa Inggris. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Lebih tegas lagi As'ad (2016) menyatakan bahwa "Kinerja adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang atau sekelompok orang dari perbuatan-perbuatannya."

Menurut Dharma (2015) kinerja diartikan sebagai berikut : "Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk / jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang". Dari uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik berupa barang / produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Steers dan Porter (2016) kinerja karyawan ini merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu : "Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja; kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; dan tingkat motivasi kerja".

Penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk bekerja. Karena itu, uraian

tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran-sasaran organisasi. Sedang fungsi standar kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017) yaitu : “Standar kinerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realistis, dapat diukur dan dapat dicapai jabatan tersebut”.

Untuk mengetahui kinerja karyawan maka perlu dibuat standar kinerja. Standar kinerja yang dibuat dari uraian jabatan dapat dipakai untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja dinamis dan juga dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan.

Menurut Sedarmayanti (2017), standar kinerja dianggap memuaskan apabila :

1. Pernyataan menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan.
2. Memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan.
3. Dan mengarahkan perhatiannya kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur.

Standar kinerja ini sangat diperlukan bagi bidang pekerjaan yang menunjuk kepada aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggung

jawab karyawan dan mempunyai tujuan untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa, dapat beroperasi dengan lebih efisien, dan dapat memperbesar jumlah hasil.

Gomes (2015) mengemukakan prestasi kerja karyawan didasarkan atas :

1. *Quantity of Work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu tertentu.
2. *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian tugas.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Lebih lanjut Gomes (2015) menyatakan bahwa untuk mengukur prestasi kerja seseorang maka perlu dilakukan penilaian kinerja. Gomes (2015)

yang menyatakan bahwa : Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya”. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gomes (2015) yang menyatakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu :

- a. Penilaian kinerja berdasarkan hasil  
Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir.
- b. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku  
Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.
- c. Penilaian kinerja berdasarkan judgment  
Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

## **2.2 Budaya Organisasi**

Sebuah organisasi adalah sistem serikat formal yang terdiri dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2017). Organisasi adalah kesatuan sosial sekelompok orang, yang berinteraksi satu sama lain sesuai dengan pola, sehingga anggota organisasi memiliki fungsi dan tugas masing-masing. Organisasi, sebagai satu kesatuan, memiliki tujuan tertentu dan memiliki batasan yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara ketat dari lingkungannya.

Schein (2014) menjelaskan bahwa proses terjadinya budaya lembaga (organisasi) melalui tiga cara, yaitu :

1. Kepala bagian mengambil dan mempertahankan karyawan untuk berpikir dan merasa dengan cara yang mereka lakukan,
2. Indoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir
3. Perilaku kepala bagian adalah panutan yang mendorong anggota organisasi (karyawan) untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi mereka.

Budaya adalah seluruh total pikiran manusia, pekerjaan dan pekerjaan, yang tidak berakar pada naluri mereka, dan karena itu hanya dapat dipicu oleh manusia setelah melalui proses pembelajaran. Budaya adalah inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti perintah kegiatan anggota dan larangan serta menggambarkan

sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang bisa atau tidak boleh dikatakan sebagai pedoman yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan organisasi (Hofstede 2016). Budaya organisasi adalah pola asumsi yang ditemukan oleh suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses pembelajaran untuk menangani masalah adaptasi kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal (Wirawan, 2015).

Budaya setiap organisasi menunjukkan karakteristik atau karakteristik tertentu dari organisasi yang homogen. Semua budaya ini harus dipahami dan diintegrasikan, jika organisasi ingin bekerja secara efektif. “Makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut, budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian perilaku yang tinggi” (Robbins, 2015). Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan kebutuhan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku karyawan. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para karyawan

jika mereka menerima budaya organisasi (Robbins, 2015). Karakteristik utama dalam budaya organisasi menurut Robbin (2015), yaitu:

1. Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang diberikan individu.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Se jauh mana karyawan didorong untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
3. Arah. Se jauh mana organisasi dengan jelas menciptakan tujuan dan tujuan mengenai prestasi.
4. Integrasi. Se jauh mana unit dalam organisasi didorong untuk bekerja secara terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen. Se jauh mana para pimpinan memberikan bantuan, dan dukungan yang jelas kepada bawahan mereka.
6. Kontrol. Banyaknya regulasi dan pengawasan langsung yang digunakan untuk memantau dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas. Se jauh mana anggota mengidentifikasi diri mereka secara keseluruhan dengan organisasi mereka.
8. Sistem penghargaan. Se jauh mana alokasi imbalan (misalnya, kenaikan gaji, promosi) didasarkan pada kriteria prestasi karyawan dibandingkan dengan senioritas, kasih sayang, dan sebagainya.



9. Toleransi terhadap konflik. Sejauh mana karyawan didorong untuk mengekspresikan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola komunikasi sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki resmi otoritas.

Budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasi (Robbin, 2015), yaitu:

1. Budaya memiliki peran menetapkan tapal batas.
2. Budaya memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih luas dari kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Mekanisme pembuatan makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Chatab (2017), menjelaskan 4 (empat) dimensi budaya organisasi korporat, yaitu:

1. Integritas. Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi dan kode etik profesi, bahkan dalam keadaan sulit untuk melakukan ini.
2. Profesionalisme. Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan

latihan khusus yang harus dilakukan karyawan untuk posisi tertentu.

3. Ketegasan. Ketegasan adalah perilaku bekerja keras dan cerdas, memimpin karyawan secara persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis adalah contoh perilaku terpuji seseorang.
4. Apresiasi terhadap Sumber Daya Manusia. Hadiah dari komite kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena pekerjaan tertentu (yang belum tentu merupakan kompetisi).

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya antara lain oleh Uddin et al (2013), Rosvita et al (2017), dan Hormati (2016). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Kepemimpinan**

Hasibuan (2017) mengatakan, kepemimpinan merupakan pengaruh interpersonal yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi hingga pencapaian tujuan atau tujuan tertentu. Stoner (2015) memiliki pendapat yang lebih rinci tentang kepemimpinan di mana dikatakan bahwa gaya kepemimpinan manajerial adalah proses yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga mempengaruhi kegiatan anggota

kelompok yang terkait dengan tugas. Sementara itu, menurut Flesherman, seperti ditulis ulang oleh Gibson (2015) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi individu (interpersonal) dengan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan.

Segala sesuatu yang dilakukan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya menunjukkan peran gaya kepemimpinan pemimpin itu. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Yukl (2015) bahwa peran kepemimpinan ada sepuluh macam sebagai berikut :

1. *Leader role* (peranan memimpin), adalah peran seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi dengan melakukan hubungan interpersonal.
2. *Figurehead role* (peranan simbol), adalah peran seorang pemimpin untuk menjadi simbol organisasi yang ia pimpin dalam setiap kesempatan dan masalah secara formal.
3. *Monitor role* (peranan memantau) , adalah peran seorang pemimpin untuk menerima dan mengumpulkan informasi terutama dari luar.
4. *Liaison role* (peranan penghubung), adalah peran seorang pemimpin untuk berinteraksi dengan kolega, staf dan orang lain di luar organisasinya.

5. *Disseminator role* (peranan dalam penyebaran) adalah peran pemimpin untuk menyebarkan luaskan informasi.

6. *Spokesman role* (peranan juru bicara), adalah peran seorang pemimpin untuk menyampaikan informasi di luar organisasi.

7. *Entrepreneur role* (peranan wiraswasta), adalah peran seorang pemimpin untuk bertindak sebagai arsitek dan perancang banyak perubahan terkontrol dalam organisasi.

8. *Disturbance Handler Role* (peranan penghalau gangguan), adalah peran seorang pemimpin untuk bertanggung jawab kepada organisasinya ketika terancam bahaya.

9. *Resource allocator* (peranan membagi sumber daya), adalah peran seorang pemimpin untuk memutuskan bagaimana sumber daya institusi harus dialokasikan dalam jumlah terbatas.

10. *Negotiator role* (peranan perunding), adalah peran pemimpin untuk berpartisipasi aktif dalam negosiasi.

Yukl (2015) menjelaskan beberapa Karakteristik yang harus dimiliki untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah :

1. *Supervisory ability* atau fungsi dasar manajemen, terutama kepemimpinan dan pengendalian kerja bawahannya.
2. *Need for occupational achievement*, kebutuhan kerja terkait hasil pekerjaan

termasuk berusaha bertanggung jawab dan ingin sukses.

3. *Intelligence*, cerdas termasuk bijaksana, berpikiran logis dan cepat bertindak (responsif).
4. *Decisiveness*, kemampuan untuk membuat keputusan, mampu untuk menyelesaikan masalah.
5. *Self assurance*, kepercayaan diri, kepastian atau harga diri, berbicara tentang menyelesaikan masalah.
6. *Initiative*, kemampuan untuk bertindak secara independen untuk mengembangkan kemampuan, tindakan, dan merumuskan penemuan / terobosan baru.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Rego et al (2017), Ramadhany (2017), dan Basit et al (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4 Kompensasi**

Rivai (2017) menyatakan bahwa: “Kompensasi merupakan sesuatu 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.”

Menurut Hasibuan (2017) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

##### **1. Ikatan Kerja Sama**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

##### **2. Kepuasan Kerja**

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

##### **3. Pengadaan Efektif**

Jika program kompensasi diterapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk pengusaha akan lebih mudah.

##### **4. Motivasi**

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

##### **5. Stabilitas Karyawan**

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetatif maka stabilitas

karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

#### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

#### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Yani (2015) menjelaskan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu kompensasi dalam bentuk finansial dan kompensasi dalam bentuk non finansial. Kompensasi dalam bentuk finansial berupa upah dan gaji, sedangkan kompensasi dalam bentuk non finansial berupa yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan

kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Akter dan Husain, 2016; Kasenda, 2013; Wiguna, Mahadewi dan Wijaya, 2016).

Dari uraian diatas maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H1 : Budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

### III. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Usaha Gedung Mandiri Regional Surabaya yang berjumlah total 70 karyawan. Sedangkan teknik menentukan besarnya sampel menggunakan sampel jenuh, artinya seluruh populasi dijadikan sampel. Kuesioner dipergunakan sebagai teknik pengumpulan data, sedangkan teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda.

#### IV. HASIL DAN ANALISA

Hasil analisa regresi linier berganda dapat dijelaskan diperoleh hasil analisa berikut ini:

Tabel 1 : ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	541,381	3	193,251	29,241	,000 <sup>a</sup>
Residual	86,154	67	3,494		
Total	627,435	70			

a. Predictor : (Constant), budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi  
 b. Dependent Variabele : kinerja karyawan

Secara simultan pengaruh dari budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat dari besarnya nilai F dan Signifikansi F. Dimana nilai F hitung sebesar 29,241 dan signifikansi F sebesar 0,000 yang artinya secara simultan (bersama) terdapat pengaruh yang signifikan dari ketiga variabel bebas, budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai Signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 (Signifikansi  $F < 0,05$ ).

Sedangkan pengaruh parsial variabel independent berupa budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap variabel dependen berupa kinerja karyawan dapat dilihat pada hasil analisa regresi linier berganda yang terdapat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2 : Ringkasan Hasil Analisa Regresi Berganda

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	92,1423	13,415023		7,56397	
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	,826	,171062	0,53151	3,94084	,000
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	,752	,161514	0,78183	3,25373	,000
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	,844	,175210	0,80354	4,17298	,000

a. Dependent variable : kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4.1 mengenai hasil uji t diatas maka dapat dijelaskan bahwa variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi, secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat, kinerja karyawan karena ketiga variabel tersebut mempunyai t-hitung yang lebih besar daripada t-tabel, dan juga dapat dibuktikan dengan penjelasan sebagai berikut untuk derajat kebebasan (DK) sebesar 67, pada tingkat kesalahan sebesar 5% maka t tabel berdasarkan Tabel-t sebesar : 1,99444.

Sedangkan hasil analisa yang menunjukkan variabel independen berupa budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi yang berpengaruh pengaruh dominan terhadap variabel dependen berupa kinerja karyawan dapat dilihat pada hasil analisa berikut ini:

Tabel 3 : Koefisien Determinasi

Variabel	Koefisien Determinasi Parsial
Budaya Organisasi	0,53151
Kepemimpinan	0,78183
Kompensasi	0,80354

Dari koefisien determinasi parsial diatas, maka yang dominan mempengaruhi kinerja

karyawan adalah variabel kompensasi karena memiliki koefisien determinasi parsial terbesar yaitu sebesar 80,354% yang lebih besar dari variabel bebas lainnya yaitu budaya organisasi 53,151% dan kepemimpinan 78,183%.

## V. KESIMPULAN

Dari hasil analisa data dapat ditarik beberapa kesimpulan antara (1) Budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Usaha Gedung Mandiri Regional Surabaya, (2) budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Usaha Gedung Mandiri Regional Surabaya, (3) Kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Usaha Gedung Mandiri Regional Surabaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John, 2018. *Kepemimpinan yang Memotivasi*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- As'ad, Mohammad, 2016. *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Basit, Abdul, et al, (2017), Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on a Private Organization in Malaysia).
- Boone,L.F dan Kurtz,D.L., 2012. *Pengantar Bisnis*, Erlangga, Jakarta.
- Dharma, Agus, 2015. *Manajemen Prestasi Kerja*, Cetakan Satu, Penerbit Rajawali, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2015. *Organization : Behaviour, Structure, Proses*, Alih Bahasa Djakarsih, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Faustino, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hofstede, G. J., 2016. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. Administrative Science Quarterly. New York.
- Hormati, Theolina, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Tenaga Medis Perawat di RSUD Sele Be Solu Kota Sorong Provinsi Papua Barat), *Jurnal EMBA*, Vol 4 No.2 Juni 2016.
- Kasenda, Ririvega, 2013. Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado, *Jurnal EMBA*, Vol 1, No.3, Juni 2013.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Murty, Hudiwinarsih. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *Jurnal The Indonesian Accounting Review* Vol. 2. STIE Perbanas. Surabaya.
- Ramadhany, Delfi, 2017. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Insalasi Pengolahan Air

- PDAM di Kota Samarinda), *PSIKOBORNEO*, 2017, 5 (2) : 368-374.
- Robbins, Stephen. P, 2015. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Kedelapan, Terjemahan Pujaatmaka Hadyana, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Rosvita, V., et al, 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesia Jurnal Farmasi*. Vol. 2 No.1 (2017) 14-20.
- Schein, Edgar H., 2014. *Organizational Culture and Leadership*. Josey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sedarmayanti, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. PT Refika Aditama, Bandung.
- Steers, Richard. M dan Porter, 2016, *Motivation and Work Behaviour*, McGraw-Hill Inc., Singapore.
- Stoner, Michael B., 2017. *Management*, Prentice Hall. Englewoods Clifff, New Jersey.
- Syamsuddinnor, 2014. Pengaruh Pemberian Pemberian Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ben Line Agencies (BLA) Banjar Masin. *Jurnal Socioscientia*, 6 (1), 1-44. Diperoleh tanggal 7 November 2014.
- Uddin, J.M., et al, 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 2; 2013.
- Wiguna, I.K.D.D., Mahadewi, N.P.E., dan Wijaya, N.M.S., 2016. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja di PT. Bali Daksina Wisata, *Jurnal IPTA*, Vol.4 No.2 2016.
- Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Salemba Empat, Jakarta.
- Yulk, Gary, 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Penerbit PT. Indeks.