

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI PADA CV. SAMPURNO ABADI**

Oleh:

Juni Ermawati¹⁾ & Ardiani Ika Sulistyawati¹⁾

E-mail : dianviraby@yahoo.co.id

¹⁾ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

ABSTRACT

This study aims to examine organizational cultures, motivation, compensation, and organizational commitment to employee performance in the private sector companies in the field of distribution and general trading. The study also examined whether organizational commitment mediates the organizational cultures, motivation and compensation to employee performance.

The questionnaire were used as research data as much as 85 questionnaires were distributed to employees of the Division of Human Resources, Division of Accounting, Division of Vehicles and Marketing Division. Completed questionnaires (to be processed), 68 questionnaires (80.00%). The data collected were processed using the program path analysis SEM (Structural Equation Model) that is by using the method of PLS (Partial Last Square) to examine the direct and indirect influence of organizational cultures, motivation, compensation and organizational commitment to employee performance.

The results of this study indicate that there is no direct influence of organizational cultures, motivation, and compensation on employee performance, but the commitment the organization has a direct influence on employee performance. Meanwhile, organizational cultures, motivation and compensation effect on employee performance through organizational commitment as an intervening variable.

Keywords: *Organizational Cultures, Motivation, Compensation, Organizational Commitment, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Perhatian terhadap kualitas standar internasional yang tercermin dalam predikat ISO, kompetisi global, perubahan-perubahan kondisi ekonomi serta perkembangan teknologi menyebabkan banyak perusahaan

melakukan langkah restrukturisasi. Salah satu unsur terpenting dalam perubahan tersebut ialah peran manusia, setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Secara umum, kinerja individual diyakini

dipengaruhi oleh motivasi dan komitmen dari atasan terhadap karyawan itu sendiri, yang pada akhirnya faktor-faktor tersebut juga berdampak pada kinerja organisasi.

Sampai saat ini konsistensi penelitian mengenai hubungan budaya organisasi, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Seperti pada penelitian Arifin (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen, sehingga komitmen organisasi merupakan variabel intervening antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian Winardi, dkk (2011) dan Indriyani (2010) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga komitmen organisasi bukan merupakan variabel intervening. Murty dan Hudiwinarsih (2012) menghasilkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Winardi, dkk (2011) menghasilkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen berpengaruh dan mampu memediasi motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Suprana (2012) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan direktur CV. Sampurno Abadi yaitu Bapak Tan Tjoe Liong, produktivitas kerja karyawan belum dapat diwujudkan dengan baik pada CV. Sampurno Abadi sebagai distributor kamper area Jawa Tengah dan DIY, karena adanya beberapa gejala pada pelaksanaan tugas pokok karyawan, yaitu: semangat kerja karyawan relatif masih rendah yang menyebabkan adanya sebagian karyawan yang sering menunda-nunda pekerjaannya, sehingga pencapaian tugas pokok tidak dapat dicapai dengan baik, keinginan karyawan untuk berpindah tinggi, kompensasi yang diterima dianggap masih kurang.

Faktor-faktor tersebut merupakan implikasi dari rendahnya komitmen organisasi, kurangnya motivasi dan tidak sesuai kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sehingga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan yang berakibat turunnya kinerja karyawan.

Telaah Pustaka

Sudarmanto (2009), kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Definisi komitmen organisasi menurut Luthans (1992) dalam Winardi, dkk (2011) adalah sikap loyal anggota organisasi atau pekerja bawahan dan merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi.

Menurut Miller (1987) dalam Indriyani (2010) bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai dan

semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan perusahaan. Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Dermawan (2006), budaya perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

Menurut Robbins (2003) dalam Susanto dan Aisyah (2010) motivasi karyawan adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Handoko (2010) dalam Dhermawan, dkk (2012), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Hubungan Logis antar Variabel

Penelitian Kartiningsih (2007) dalam Winardi, dkk (2011) pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Penelitian Arifin (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian dapat dijelaskan, bahwa budaya perusahaan menjadi alat yang penting dalam menafsirkan kehidupan perilaku organisasinya. Budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku.

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Motivasi diartikan sebagai pendorong serta semangat kerja kepada karyawan, dapat mengubah perilaku karyawan untuk mau melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan penuh semangat sehingga diharapkan dengan dorongan yang semakin kuat, maka komitmen terhadap organisasi dapat terwujud (Rachmadi, 2004) dalam Astuti, dkk (2010). Manusia memiliki berbagai kebutuhan dan jika kebutuhan tersebut dipenuhi maka kepuasan hati akan timbul dengan ini akan mempengaruhi kepada komitmen organisasi yang lebih (Mottaz, 1988) dalam Ismail dan Abiddin (2010).

H2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen, motivasi serta hasil kerja. Penelitian Suprana (2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Dengan program kompensasi/pemberian balas jasa yang cukup besar dan atas prinsip adil dan layak, maka karyawan akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku sehingga komitmen karyawan terhadap perusahaan meningkat.

H3: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan suatu ikatan antara perusahaan dan para karyawan. Kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya (Supriyadi, 2005).

Dalam penelitian Indriyani (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Winardi, dkk (2011), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi juga.

H4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Murty dan Hudiwinasih (2012), motivasi bagi perusahaan sangat memegang pengaruh yang amat penting untuk kemajuan perusahaan. Dengan adanya suatu motivasi di perusahaan, para karyawan akan mendapatkan apa yang diinginkan perusahaan. Hasil penelitian Murty dan Hudiwinasih (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan loyalitasnya dalam memajukan organisasi mencapai tujuan perusahaan dan menjalankan pekerjaannya sehingga kinerja meningkat. Hasil penelitian Riyadi (2011) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan.

H5: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Warsidi (2004) dalam Murty dan Hudiwinasih (2012) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan adanya kompensasi yang memadai dan peningkatan motivasi yang dijalankan, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi.

Menurut Suprana (2012) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga penelitian Anoki (2010) dalam Murty dan Hudiwinasih (2012) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H6: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Menurut Suprana (2012) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Kartiningsih (2007) dalam Winardi, dkk (2011) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Handayani dan Hariyanti (2011) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi juga.

H7: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE ANALISIS

Metode Penelitian dan Metode Analisis

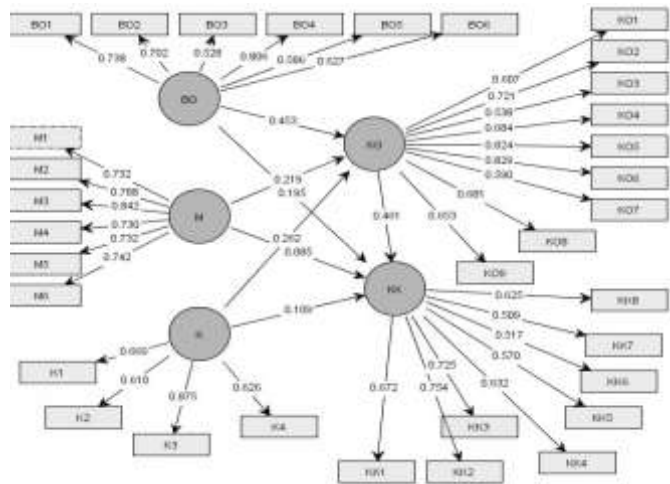
Kuesioner yang digunakan sebagai data penelitian sebanyak 85 kuesioner yang dibagikan kepada karyawan Divisi SDM, Divisi Akuntansi, Divisi Kendaraan, dan Divisi Pemasaran. Kuesioner yang diisi lengkap (dapat diolah) sebanyak 68 buah (80,00%). Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis *path* dalam program SEM (*Structural Equation Model*) yakni dengan menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi, motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode alternatif *Partial Least Square*. Menggunakan metode alternatif PLS karena berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik sesuai indikator variabel yang berskala likert 1 sampai 7 (Ghozali, 2008). Hasil selengkapnya sebagai berikut :

Full Model Analysis PLS



Hasil Uji Validitas

Indikator dianggap valid jika memiliki korelasi diatas 0,50 (Ghozali, 2008). Nilai *loading factor* dapat dilihat dari nilai *original sample estimate* pada masing-masing tabel berikut ini:

Tabel 1
Koefisien Parameter dan Nilai T-Statistic

| Variabel | original sample estimate | mean of sub samples | Standard deviation | T-Statistic |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------|-------------|
| Budaya Organisasi | | | | |
| BO1 | 0.738 | 0.689 | 0.124 | 5.959 |
| BO2 | 0.702 | 0.606 | 0.149 | 4.701 |
| BO3 | 0.528 | 0.503 | 0.186 | 2.836 |
| BO4 | 0.806 | 0.799 | 0.068 | 11.782 |
| BO5 | 0.586 | 0.582 | 0.127 | 4.602 |
| BO6 | 0.627 | 0.563 | 0.177 | 3.536 |
| Motivasi | | | | |
| M1 | 0.732 | 0.715 | 0.118 | 6.219 |
| M2 | 0.788 | 0.749 | 0.126 | 6.229 |
| M3 | 0.842 | 0.824 | 0.111 | 7.589 |
| M4 | 0.730 | 0.716 | 0.098 | 7.445 |
| M5 | 0.732 | 0.698 | 0.122 | 5.982 |
| M6 | 0.742 | 0.710 | 0.122 | 6.088 |
| Kompensasi | | | | |
| K1 | 0.669 | 0.557 | 0.250 | 2.678 |

| | | | | |
|----------------------------|-------|-------|-------|--------|
| K2 | 0.610 | 0.582 | 0.245 | 2.489 |
| K3 | 0.875 | 0.777 | 0.192 | 4.568 |
| K4 | 0.626 | 0.577 | 0.267 | 2.346 |
| Komitmen Organisasi | | | | |
| KO1 | 0.607 | 0.631 | 0.134 | 4.540 |
| KO2 | 0.721 | 0.708 | 0.107 | 6.723 |
| KO3 | 0.538 | 0.510 | 0.244 | 2.204 |
| KO4 | 0.684 | 0.704 | 0.137 | 4.984 |
| KO5 | 0.824 | 0.810 | 0.056 | 14.839 |
| KO6 | 0.829 | 0.811 | 0.062 | 13.278 |
| KO7 | 0.590 | 0.518 | 0.150 | 3.944 |
| KO8 | 0.681 | 0.695 | 0.125 | 5.464 |
| KO9 | 0.653 | 0.617 | 0.116 | 5.615 |
| Kinerja Karyawan | | | | |
| KK1 | 0.672 | 0.639 | 0.123 | 5.477 |
| KK2 | 0.754 | 0.743 | 0.095 | 7.921 |
| KK3 | 0.725 | 0.711 | 0.094 | 7.678 |
| KK4 | 0.632 | 0.620 | 0.157 | 4.029 |
| KK5 | 0.570 | 0.569 | 0.144 | 3.951 |
| KK6 | 0.517 | 0.505 | 0.169 | 3.062 |
| KK7 | 0.509 | 0.517 | 0.118 | 4.319 |
| KK8 | 0.625 | 0.603 | 0.110 | 5.704 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Nilai *outer loading* atau korelasi antara konstruk dengan variabel budaya organisasi, motivasi, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara umum sudah memenuhi *convergent validity*, nilai tersebut berada di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 dan juga t hitung lebih besar dari $\pm 1,96$. Jadi jika dilihat nilai *outer loading* maupun t statistik telah menunjukkan *convergent validity* yang baik, sehingga semua item pertanyaan pada variabel budaya organisasi, motivasi, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan sah digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Evaluasi Average Variance Extracted

Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai AVE berada diatas 0,50. Evaluasi terhadap *Average variance extracted* (AVE) selengkapnya tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Average variance extracted (AVE)

| | <i>Average variance extracted (AVE)</i> |
|--------------------------|---|
| BO (Budaya Organisasi) | 0.450 |
| M (Motivasi) | 0.581 |
| K (Kompensasi) | 0.494 |
| KO (Komitmen Organisasi) | 0.472 |
| KK (Kinerja Karyawan) | 0.398 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Hasil *output* AVE menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel motivasi sebesar 0,581 di atas 0,5. Kemudian variabel lain seperti budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan mempunyai nilai AVE di bawah 0,5. Berturut-turut sebesar 0,450; 0,494; 0,472; dan 0,398 jadi jika dilihat dari nilai AVE maka variabel budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan kurang baik karena di bawah 0,5.

Hasil Uji Reliabilitas

Discriminant Validity dikatakan baik jika bernilai diatas 0,60 (nilai batas kritis Cronbach Alpha). Evaluasi terhadap *Composite Reliability* tersaji berikut ini:

Tabel 3
Composite Reliability

| Nama Variabel | <i>Composite Reliability</i> |
|------------------------|------------------------------|
| BO (Budaya Organisasi) | 0.828 |
| M (Motivasi) | 0.892 |
| K (Kompensasi) | 0.792 |

| Nama Variabel | Composite Reliability |
|--------------------------|-----------------------|
| KO (Komitmen Organisasi) | 0.888 |
| KK (Kinerja Karyawan) | 0.839 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Hasil pengujian didapatkan nilai PC semua variabel lebih besar dari 0,6 berkisar antara 0,792 sampai 0,892 maka item pertanyaan yang menyusun variabel penelitian mempunyai internal konsistensi yang tinggi dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Model Struktural (*Inner Model*) Koefisien Determinasi

Pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*.

Tabel 4
Nilai R Square

| Nama Variabel | R-square |
|--------------------------|----------|
| BO (Budaya Organisasi) | - |
| M (Motivasi) | - |
| K (Kompensasi) | - |
| KO (Komitmen Organisasi) | 0.383 |
| KK (Kinerja Karyawan) | 0.427 |

Diketahui bahwa nilai R-square variabel komitmen organisasi sebesar 0,383 artinya variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, motivasi dan kompensasi sebesar 38,3% dan sisanya sebesar 61,7% dipengaruhi variabel lain. R-square variabel kinerja karyawan sebesar 0,427 artinya variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi sebesar 42,7% dan sisanya sebesar 57,3% dipengaruhi variabel lain.

Inner Weights

Inner Weights bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian, dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5
Results for Inner weights

| | Original sample estimate | Mean of sub samples | Standart deviation | T-statistic | Evaluasi |
|---------|--------------------------|---------------------|--------------------|-------------|-------------|
| BO-> KO | 0.453 | 0.450 | 0.089 | 5.063 | H1 diterima |
| M-> KO | 0.219 | 0.236 | 0.078 | 2.802 | H2 diterima |
| K-> KO | 0.262 | 0.262 | 0.091 | 2.862 | H3 diterima |
| BO-> KK | 0.195 | 0.216 | 0.117 | 1.665 | H4 ditolak |
| M-> KK | 0.085 | 0.100 | 0.131 | 0.646 | H5 ditolak |
| K-> KK | 0.109 | 0.168 | 0.116 | 0.935 | H6 ditolak |
| KO-> KK | 0.461 | 0.435 | 0.105 | 4.379 | H7 diterima |

Sumber: Data primer diolah 2013

Pengujian Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengujian analisis jalur bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung kontruk laten atau variabel penelitian, penjelasan selengkapnya sebagai berikut:

Tabel 6
Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

| Variabel Hubungan | Pengaruh langsung | Pengaruh tak langsung |
|-------------------|-------------------|-----------------------|
| BO -> KO | 0,453 | |
| BO -> KK | 0,195 | 0,209 |
| KO -> KK | 0,461 | |
| M -> KO | 0,219 | |
| M -> KK | 0,085 | 0,101 |
| KO -> KK | 0,461 | |
| K -> KO | 0,262 | |
| K -> KK | 0,109 | 0,121 |
| KO -> KK | 0,461 | |

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Tabel di atas menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0,4453, dan komitmen organisasi berpengaruh

terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,461, jadi didapat pengaruh tidak langsung sebesar 0,209. Sedangkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,195 lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung (0,209). Jadi budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi.

Menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0,219, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,461, jadi didapat pengaruh tidak langsung sebesar 0,101. Sedangkan pengaruh langsung motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,085 lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung (0,101). Jadi motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi.

Menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0,262, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,461, jadi didapat pengaruh tidak langsung sebesar 0,121. Sedangkan pengaruh langsung motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,109 lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung (0,121). Jadi kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan nilai t hitung sebesar

5,063 lebih besar dari t tabel ($\pm 1,96$), semakin kuat budaya organisasi bisa meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada karyawan CV. Sampurno Abadi berada pada skala tinggi atau di perusahaan CV. Sampurno Abadi mempunyai budaya organisasi yang kuat. Budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Kartiningih (2007) dalam Winardi, dkk (2011) bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Dan penelitian Arifin (2010) mendapatkan hal yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan motivasi terhadap komitmen organisasi dengan nilai t hitung sebesar 2,802 lebih besar dari t tabel ($\pm 1,96$), semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja akan meningkatkan komitmen organisasi, sebaliknya semakin rendah motivasi karyawan dalam bekerja akan menurunkan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian juga ditemukan rata-rata variabel motivasi sebesar 17,53 lebih rendah daripada rata-rata yang didesain secara teoritisnya sebesar 24. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pada karyawan CV. Sampurno Abadi berada pada skala rendah. Hal ini akan berakibat menurunnya komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Winardi, dkk (2011), bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi komitmen, yaitu *affektif commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap komitmen organisasi dengan nilai t hitung sebesar 2,862 lebih besar dari t tabel ($\pm 1,96$), semakin kuat kompensasi bisa meningkatkan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian juga ditemukan, rata-rata variabel kompensasi sebesar 22,21 lebih tinggi daripada rata-rata teoritisnya sebesar 16. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi karyawan CV. Sampurno Abadi berada pada skala tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Suprana (2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Jadi penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kompensasi dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 1,665 lebih kecil dari t tabel ($\pm 1,96$), semakin kuat budaya organisasi belum dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun dalam penelitian juga membuktikan, walaupun

budaya organisasi tidak mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan tapi budaya organisasi berpengaruh melalui komitmen organisasi. Sebagaimana bukti hasil penelitian bahwa koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,209 lebih besar daripada pengaruh langsung sebesar 0,195. Jadi budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Indriyani (2010) dan Winardi, dkk (2011), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh positif maupun negatif motivasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 0,646 lebih kecil dari t tabel ($\pm 1,96$), semakin tinggi motivasi belum dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun dalam penelitian juga ditemukan, bahwa motivasi tidak mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan tapi motivasi berpengaruh melalui komitmen organisasi. Sebagaimana bukti hasil penelitian bahwa koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,101 lebih besar daripada koefisien pengaruh langsung sebesar 0,085. Jadi motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian berbeda dengan hasil penelitian Murty dan Hudiwinasih (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian Riyadi (2011) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja. Motivasi

seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan, dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh positif maupun negatif kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 0,935 lebih kecil dari t tabel ($\pm 1,96$), semakin kuat kompensasi belum dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun dalam penelitian ditemukan, walaupun kompensasi tidak mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan tapi kompensasi berpengaruh melalui komitmen organisasi. Sebagaimana bukti hasil penelitian bahwa koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,121, lebih besar daripada pengaruh langsung sebesar 0,109. Jadi kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Suprana (2012), bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga penelitian Anoki (2010) dalam Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian ini ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, tapi melalui komitmen organisasi.

Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 4,379 lebih besar dari t tabel ($\pm 1,96$), semakin kuat komitmen organisasi karyawan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, juga ditemukan rata-rata variabel komitmen organisasi lebih tinggi daripada rata-rata secara teoritisnya. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan CV. Sampurno Abadi berada pada skala tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wright (1992) dalam Murty dan Hudiwinarsih (2012) bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Penelitian Suprana (2012) juga ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Kartiningsih (2007) dalam Winardi, dkk (2011) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan :

1. Budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi budaya organisasi, motivasi, dan

kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran Penelitian

Berdasarkan temuan penelitian, dan kaitannya dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan maka saran yang dapat peneliti ajukan sebagai berikut:

1. Proses internalisasi budaya organisasi kepada karyawan harus dilakukan secara terus menerus dan melalui proses belajar yang panjang terutama mengenai pekerjaan dan masa depan perusahaan.
2. Proses menggerakkan motivasi berkenaan dengan alasan bahwa sejumlah perilaku bertahan dari waktu ke waktu. Peningkatan motivasi dengan penguatan perilaku akan memunculkan konsekuensi positif dan cenderung akan diulang. Karyawan CV. Sampurno Abadi lebih termotivasi apabila mendapat pekerjaan yang menantang karena itu pihak manajemen CV. Sampurno Abadi agar memberi pekerjaan yang lebih menantang kepada karyawan.
3. Kesalahan dalam menetapkan kompensasi dapat membuat perusahaan mengalami kerugian, kompensasi yang kurang menarik menimbulkan sebagian sumber daya manusia akan keluar dari organisasi karena itu CV. Sampurno Abadi harus memberi tunjangan di luar gaji pokok kepada karyawan yang lebih baik agar mencukupi kebutuhan.

4. Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi, merupakan indikator adanya kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan dan kebijakan organisasi. Oleh karena itu kepada CV. Sampurno Abadi agar meningkatkan komitmen karyawan dengan cara selalu menciptakan inspirasi untuk berprestasi yang lebih baik.

Keterbatasan Penelitian

1. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil survei awal, dimana pada survei awal didapatkan kinerja menurun yaitu sebagian karyawan yang sering menunda-nunda pekerjaannya, sehingga pencapaian tugas pokok tidak dapat dicapai dengan baik, namun didapati hasil penelitian bahwa kinerja karyawan tinggi. Komitmen karyawan rendah dimana keinginan karyawan untuk berpindah tinggi, namun didapati hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi tinggi. Hal ini disebabkan item pertanyaannya sangat mungkin banyak mengandung muatan *social desirability*, jadi pilihan jawaban mencerminkan perilaku yang sesuai dengan teori sehingga cenderung dipilih bukan karena subjek merasa isinya cocok dengan dirinya, tapi karena responden merasa harus melakukan sesuatu dengan cara yang “baik” dan normatif.
2. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang dihasilkan masih dibawah yang disyaratkan.

Agenda Penelitian yang Akan Datang

Dari keterbatasan di atas, maka beberapa saran untuk penelitian selanjutnya adalah :

1. Penilaian kinerja karyawan untuk penelitian hendaknya dilakukan dengan cara penilaian rekan sekerja, atau atasan melakukan penilaian kinerja.
2. Bagi peneliti lain agar menggunakan indikator yang lebih mudah dipahami oleh responden bertujuan untuk mengurangi nilai *error* dari alat ukur penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Noor. 2010. “Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan Pada Koperasi BMT di Kecamatan Jepara.” *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Vol. 8, No. 2, November 2010.*
- Astuti, Sih Darmi; Herry Subagyo dan Yeri Adriyanto.2010. “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Kementrian Agama).” *BENEFIT Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 15, No. 1, Juni 2010.*
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus; I Gde Adayana Sudibya dan I Wayan Mudiarta Utama.2012. “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.” *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 6, No. 2, Agustus 2012.*
- Ghozali, Imam.2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square.* Edisi Dua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, Dwi Lusi dan Hariyanti.2011. “Komitmen Organisasi Merupakan Variabel Intervening Pengaruh Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik di RSUD Sukoharjo).” *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan, Vol. 2, No. 2, Nopember 2011.*
- Ika, Ardiani. 2011. “Pengaruh Determinan Komitmen Tujuan, Kejelasan dan Umpan Balik Anggaran terhadap Job Relevant Information dan Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah.” Disertasi Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi (Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi), Universitas Diponegoro.
- Indriyani, Ety dan Wisnu Haryanto Petrus Christologus.2010.” Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta.” *Jurnal Manajemen*

- Excelent, Edisi 1, No.1, Maret 2011.*
- Ismail, Noralai dan Norhasni Zainal Abiddin.2010. “Tinjauan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi.” *Dinamika Sosial Ekonomi, Vol. 6, No. 1, Mei 2010.*
- Murty, Windi Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih.2012. “Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya).” *The Indonesian Accounting Review, Vol. 2, No. 2, Juli 2012.*
- Riyadi, Slamet. 2011. “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 13, No. 1, Maret 2011.*
- Sudarmanto.2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suprana, Riski dan Intan Ratnawati.2012. “Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pusat Bank Jateng Semarang).” *Diponegoro Journal of Management, Vol. 1, No. 1, 2012.*
- Supriyadi, Andhi.2005. “Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi, Pemberdayaan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Bina Guna Kimia).” Thesis Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Susanto, Heri dan Nuraini Aisiyah.2010. “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.” *Magistra, No. 74, Th. XXII, Desember 2010.*
- Winardi; Jasman J. Ma’ruf dan Said Musnadi.2012. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh).” *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol. 1, No. 1, Mei 2012.*