

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI
NONFINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada CV. Manfaat di Ambarawa)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:

DESSY PRAMESTI WULANDARI
11412141006

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI
NONFINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada CV. Manfaat di Ambarawa)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:

DESSY PRAMESTI WULANDARI
11412141006

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI
NONFINANSIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

(Studi Empiris pada CV. Manfaat di Ambarawa)

Oleh:

Dessy Pramesti Wulandari

11412141006

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa, (2) Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa, (3) Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi pada CV. Manfaat di Ambarawa, (4) Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi pada CV. Manfaat di Ambarawa.

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada CV. Manfaat di Ambarawa. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 120 responden. Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada Karyawan CV. Manfaat di Ambarawa dengan metode *proportional random sampling*. Uji keandalan instrumen meliputi uji validitas dan uji reabilitas. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji hipotesis yang digunakan adalah regresi linier sederhana dan *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dibuktikan nilai koefisien regresi X_1 0,294 dan nilai signifikansi uji t statistik $0,003 < 0,05$; (2) Kompensasi Nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dibuktikan nilai koefisien regresi X_2 0,450 dan nilai signifikansi uji t statistik $0,000 < 0,05$; (3) Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan, dibuktikan nilai koefisien regresi X_1X_3 0,034 dengan signifikansi $0,008 < 0,05$; (4) Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan, dibuktikan nilai koefisien regresi variabel moderasi 0,047 dengan signifikansi $0,004 < 0,05$.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial, Budaya Organisasi.

**THE EFFECT OF FINANCIAL COMPENSATION AND
NONFINANCIAL COMPENSATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE
WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS MODERATING VARIABLE**

(Empirical Study in CV. Manfaat Ambarawa)

By:

Dessy Pramesti Wulandari

11412141006

ABSTRACT

This research aims to understand of: (1) The effect of Financial Compensation to Employee Performance in CV. Manfaat Ambarawa, (2) The effect of Nonfinancial Compensation to Employee Performance in CV. Manfaat Ambarawa, (3) The effect of Financial Compensation to Employee Performance with Organizational Culture as moderating variable in CV. Manfaat Ambarawa, (4) The effect of Nonfinancial Compensation to Employee Performance with Organizational Culture as moderating variable in CV. Manfaat Ambarawa.

This research belongs to quantitative research. The population in this research were the employees of CV. Manfaat in Ambarawa. The sample used in this research are 120 respondents. Data were obtained from questionnaires distributed to employees of CV. Manfaat in Ambarawa with proportional random sampling method. Instrument reability test included validity and rebility. Prerequisite test included normality, linierity, multicolinierity, and heterocedasticity. The data analysis technique used was simple regression analysis and Moderated Regression Analysis (MRA).

The results of the research show that: (1) There was a positive and significant effects Financial Compensation to Employee Performance, evidenced the value of regression coefficients X_1 0,294 and t test statistical significance $0,003 < 0,05$; (2) There was a positive and significant effects Nonfinancial Compensation to Employee Performance, evidenced the value of regression coefficients X_2 0,450 and t test statistical significance $0,000 < 0,05$; (3) Organizational Culture moderate the effects of Financial Compensation to Employee Performance, evidenced the value of regression coefficient of moderating variables X_1X_3 0,034 with significance $0,008 < 0,05$; (4) Organizational Culture moderate the effects of Nonfinancial Compensation to Employee Performance, evidenced the value of regression coefficient of moderating variables X_2X_3 with significance $0,004 < 0,05$.

Keyword: Employee Performance, Financial Compensation, Nonfinancial Compensation, Organizational Culture

PERSETUJUAN

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI
NONFINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris pada CV. Manfaat di Ambarawa)**

SKRIPSI

Oleh:

DESSY PRAMESTI WULANDARI

11412141006

Telah disetujui dan disahkan
pada tanggal 28 September 2015

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

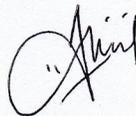
Program Studi Akuntansi

Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,

Dosen Pembimbing



Mimin Nur Aisyah, M. Sc., Ak

NIP 19820514 200501 2 001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

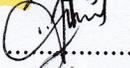
**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI
NONFINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris pada CV. Manfaat di Ambarawa)**

yang disusun oleh:

DESSY PRAMESTI WULANDARI
11412141006

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 20 Oktober 2015
dan dinyatakan lulus

DEWAN PENGUJI

Nama	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D	Ketua Penguji		27 Oktober 2015
Mimin Nur Aisyah, M. Sc., Ak	Sekretaris		20 Oktober 2015
Denies P, SE., M.Si., Ak. CA	Penguji Utama		27 Oktober 2015

Yogyakarta, 30 Oktober 2015
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta



D. Sugiharsono, M.Si.
NIP 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dessy Pramesti Wulandari

NIM : 11412141006

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

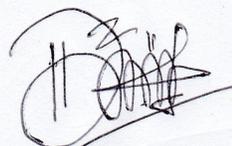
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada CV. Manfaat di Ambarawa)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 28 September 2015

Penulis,



Dessy Pramesti Wulandari

NIM 11412141006

MOTTO

Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.

(Q.S Al-Insyirah: 5-6)

Life is like riding a bicycle. To keep your balance, you must keep moving.

(Albert Einstein)

Selalu bersyukur, jangan menyerah, lakukan yang terbaik, ikhlas, semangat,
Allah always with me.

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kehadirat Allah SWT, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Ibu Siti Kamilah dan Bapak Istohadi, yang senantiasa mengiringi langkahku dengan doa, kasih sayang, dan dukungan yang tak terhingga.
2. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada CV. Manfaat di Ambarawa)” dengan baik. Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dari berbagai pihak Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Prof Sukirno, M.Si., Ph.D., Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Dhyah Setyorini, M.Si., Ak., Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
5. Ngadirin Setiawan, S.E., M.S. pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama perkuliahan.
6. Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak., dosen pembimbing yang dengan sabar dan terbuka memberikan bimbingan, kritik, dan saran, serta arahan yang membangun selama menyusun Tugas Akhir Skripsi.

7. Denies Priantinah, SE., M.Si., Akt., narasumber yang telah memberikan kritik dan saran, serta arahan dalam penyusunan Tugas Akhir Skripsi.
8. Segenap Dosen pengajar Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
9. CV. Manfaat di Ambarawa yang dengan terbuka bersedia membantu penulis dalam memperoleh data penelitian.
10. Ibu dan bapak serta keluarga tercinta, yang telah memberikan doa dan motivasi yang luar biasa.
11. Teman-teman Akuntansi A 2011 dan semua pihak yang telah membantu terselesaikannya Tugas Akhir Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna perbaikan selanjutnya. Semoga penelitian ini bermanfaat.

Yogyakarta, 28 September 2015
Penulis,

Dessy Pramesti W.
NIM 11412141006

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	v
LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Pembatasan Masalah.....	8
D. Rumusan Masalah.....	9
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian.....	10

BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	12
A. Kajian Pustaka	12
1. Kinerja Karyawan	12
2. Kompensasi Finansial	23
3. Kompensasi Nonfinansial	25
4. Budaya Organisasi	34
B. Penelitian yang Relevan.....	40
C. Kerangka Berpikir.....	44
D. Paradigma Penelitian	50
E. Hipotesis Penelitian.....	51
BAB III METODE PENELITIAN.....	52
A.Tempat dan Waktu Penelitian.....	52
B. Jenis Penelitian.....	52
C. Definisi Operasional Variabel	53
D.Populasi dan Sampel Penelitian.....	55
E.Instrumen Penelitian.....	57
F. Teknik Analisis Data	60
1. Analisis Deskriptif.....	60
2. Uji Kualitas Data.....	60
a. Uji Validitas	60
b. Uji Reliabilitas	65
3. Uji Asumsi Klasik	67
4. Uji Hipotesis	68

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	74
A. Hasil Penelitian.....	74
1. Deskriptif Data Penelitian	74
2. Hasil Analisis Deskriptif	79
3. Hasil Analisis Data.....	92
a. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	92
b. Hasil Uji Hipotesis	97
B. Pembahasan Hasil Penelitian	107
1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan	107
2. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan.....	108
3. Budaya Organisasi Memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan.....	110
4. Budaya Organisasi Memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan.....	112
C. Keterbatasan Penelitian.....	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	115
A. Kesimpulan	115
B. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Distribusi Populasi	55
2. Distribusi Sampel	57
3. Skor skala likert	58
4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	59
5. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	62
6. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi Finansial	63
7. Hasil Uji Validitas Kompensasi Nonfinansial	63
8. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	64
9. Hasil Uji Reliabilitas	66
10. Tingkat Pengembalian Kuesioner	74
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	83
12. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan ...	84
13. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial	85
14. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial	86
15. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Nonfinansial	88
16. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kompensasi Nonfinansial	89
17. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	90
18. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	91

19.	Hasil Uji Normalitas	92
20.	Hasil Uji Linearitas	94
21.	Hasil Uji Multikolinearitas	95
22.	Hasil Uji Heteroskedastisitas	96
23.	Hasil perhitungan H1	97
24.	Hasil perhitungan H2	99
25.	Hasil perhitungan H3	101
26.	Hasil perhitungan H4	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	37
2. Paradigma Penelitian	50
3. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	75
4. Jumlah Responden Berdasarkan Usia	76
5. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	77
6. Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja	78
7. Jumlah Responden Berdasarkan Posisi Jabatan Karyawan	79
8. Grafik Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	83
9. Grafik Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial	86
10. Grafik Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Nonfinansial	88
11. Grafik Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	91
12. <i>P-Plot</i> Uji Normalitas	93
13. <i>Scatter Plot</i> Uji Heteroskedastisitas	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner untuk Uji Instrumen	123
2. Tabel Data Uji Instrumen dan Data Penelitian	130
3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	153
4. Dekripsi Data Penelitian	163
5. Perhitungan Distribusi Kecenderungan Variabel, dan Perhitungan Distribusi Frekuensi	165
6. Hasil Uji Asumsi Klasik	168
7. Hasil Pengujian Hipotesis	171
8. Surat Keterangan Penelitian	174

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, kualitas dipandang sebagai suatu alat untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Perusahaan lokal di suatu negara harus menghadapi perusahaan lain yang memiliki keunggulan yang lebih kompetitif. Situasi seperti ini membuat perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dan bertahan. Salah satu strategi yang tepat adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi merupakan aset penting yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi.

Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan sumber daya yang sangat menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan bukanlah hal yang mudah dilakukan karena diperlukan strategi untuk mencapainya. Masalah mendasar yang sering dihadapi perusahaan adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Kinerja yang tinggi dari sumber daya manusia sebuah organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif dari organisasi itu sendiri karena tidak mudah ditiru oleh pesaingnya. Pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Ahmad Tohardi (2002), yang menyebutkan bahwa apabila menggunakan strategi

bersaing lewat sumber daya manusia, maka akan diperoleh keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif, karena kedua keunggulan ini akan sulit ditiru oleh pesaing. Keunggulan kompetitif yaitu keunggulan yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk berkompetisi dan bersaing dengan organisasi lainnya. Keunggulan komparatif yaitu keunggulan yang dimiliki oleh organisasi untuk dapat membandingkan dengan organisasi lainnya. Keunggulan sumber daya manusia akan dapat diraih melalui kinerja karyawan yang tinggi.

Kinerja karyawan yang baik sangat diperlukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, Susilo (2007) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan antara lain motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik, pekerjaan, sistem kompensasi, dan aspek-aspek ekonomi. Salah satu faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan adalah pemberian kompensasi kepada karyawan. Sadili (2006: 187-188) mengemukakan bahwa pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan. Pemberian kompensasi merupakan balas jasa bagi karyawan dari perusahaan. Jaminan keterikatan antara suatu perusahaan dengan karyawan adalah adanya timbal balik yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak, di mana perusahaan mendapatkan tenaga dan pikiran dari karyawan yang dapat memajukan perusahaan, dan karyawan mendapatkan balas jasa atas tenaga dan pikiran yang telah dikeluarkan bagi perusahaan. Bila

karyawan memandang pemberian kompensasi memadai, prestasi kerja/kinerja, motivasi maupun kepuasan kerja karyawan diharapkan akan meningkat.

Kompensasi menurut Malayu (2008) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat memberikan kepuasan dan dapat mencukupi kebutuhan, hal tersebut akan menimbulkan ikatan yang kuat dari karyawan kepada perusahaan karena karyawan akan merasa dihargai dan dianggap oleh perusahaan. Meski demikian balas jasa bukan sekedar sebagai pemenuhan hak semata akan tetapi harus mengandung asas layak dan adil. Pemberian kompensasi yang layak mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan.

Mutiara S. Panggabean (2004: 76) menggolongkan kompensasi ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas gaji/upah dan insentif (komisi dan bonus), sedangkan kompensasi finansial tidak langsung berupa fasilitas-fasilitas dan tunjangan. Kompensasi nonfinansial terdiri atas pekerjaan dan lingkungan kerja, seperti tugas-tugas yang menarik, tantangan baru yang menarik, pengakuan, rasa pencapaian, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman dan sebagainya. Pemberian kompensasi sangat

penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran prestasi kerja karyawan.

Selain kompensasi, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam membangun kinerja karyawan yang baik. Suatu organisasi dengan budaya organisasi yang baik, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, sehingga akan mendorong semangat kerja. Seperti adanya disiplin waktu jam kerja karyawan akan mengakibatkan terbentuknya loyalitas dan tanggung jawab dari setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Budaya organisasi juga dapat menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterkaitan terhadap organisasi tersebut karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Lingkungan organisasi yang demikian akan menjadikan kerja sama dan saling berbagi informasi antara anggota organisasi dapat terbentuk dengan baik. Organisasi tersebut akan mampu meningkatkan semangat kebersamaan diantara anggotanya dan meningkatkan rasa memiliki organisasi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari setiap anggota organisasi.

Secara teori pengertian budaya organisasi menurut Anwar P. Mangkunegara (2005: 113) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Menurut Pratt & Beaulieu (1996) dalam Norayu (2010) perbedaan budaya

disebabkan oleh berbagai aspek organisasi kelompok masyarakat diantaranya ukuran wilayah dan jumlah penduduk dalam sekelompok masyarakat. Budaya hanya akan terjadi pada sekelompok orang, baik sekelompok orang tersebut merupakan kelompok kecil seperti rukun tetangga, rukun warga, sekolah maupun perusahaan, maupun kelompok yang lebih besar seperti masyarakat, suku bangsa ataupun sebuah negara. Jika dalam sebuah kelompok sudah terbentuk budaya, maka anggota-anggota kelompok tersebut akan mempunyai ideologi dan berperilaku sama yang akan membedakan satu kelompok dengan kelompok lainnya.

Rendahnya kinerja karyawan dan ketrampilan seseorang, sering diakibatkan oleh kesalahan dari pimpinan perusahaan yang tidak membentuk budaya kerja yang dapat dipahami oleh semua karyawan. Selain itu, tantangan yang cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya organisasi lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya organisasi baru pada seluruh karyawan atas keinginan secara sukarela. Kebanyakan orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah dan hanya akan akan berubah kalau dia menginginkannya secara sukarela dan sadar.

Dewasa ini, semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan perusahaan. Salah satu dari perusahaan tersebut adalah CV. Manfaat, perusahaan ini mulai berdiri sejak tahun 1999. CV. Manfaat berada di Ambarawa dan bergerak di bidang industri makanan, industri minuman, industri pakaian, dan industri peternakan.

Berdasarkan hasil observasi pada CV. Manfaat di Ambarawa, didapatkan bahwa kinerja karyawan CV. Manfaat belum optimal terlihat dari masih banyak karyawan yang tidak bisa menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditentukan, misalnya pekerjaan itu diminta selesai pada tanggal 13 Oktober namun kenyataannya pekerjaan itu selesai pada tanggal 18 Oktober. Tidak adanya sanksi yang tegas dari pihak perusahaan bagi karyawan yang tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya, sehingga produktivitas kerja karyawan menurun. Hal tersebut menyebabkan tidak tercapainya target perusahaan.

Kesejahteraan para karyawan sangat menjadi perhatian khusus oleh pihak manajemen CV. Manfaat guna menjaga serta meningkatkan kinerja mereka. Program-program yang dilaksanakan dalam menunjang hal tersebut adalah pembayaran gaji atau upah 2 mingguan sesuai UMR dan upah kerja lembur. Selain itu, CV. Manfaat juga mendaftarkan karyawannya sebagai peserta BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial), serta memberikan Tunjangan Transportasi, dan Tunjangan Makan kepada setiap karyawannya.

Kompensasi nonfinansial pada CV. Manfaat cukup memadai, seperti lingkungan kerja yang nyaman, rekan kerja yang menyenangkan karena sebagian besar berasal dari satu daerah yang sama, kebijakan yang sehat, tugas-tugas yang menarik, dan pelatihan kerja (training) pada setiap karyawan baru. Meskipun dengan kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial yang diberikan tersebut masih terdapat karyawan yang menunjukkan kinerja kurang baik dan belum menunjukkan peningkatan kinerjanya, tetapi dengan adanya

sistem kompensasi yang terdapat pada CV. Manfaat tersebut pihak manajemen sangat mengharapkan adanya peningkatan kinerja dari setiap karyawan.

Budaya organisasi pada CV. Manfaat di Ambarawa sudah cukup baik, namun budaya disiplin dalam organisasi tersebut masih perlu untuk ditingkatkan lagi karena masih ada beberapa karyawan yang masih terlambat hadir. Masalah lain pada CV. Manfaat terkait dengan budaya lokal masyarakat di lingkungan sekitar perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena sebagian besar karyawan berasal dari masyarakat di lingkungan sekitar perusahaan. Ketika ada kegiatan sosial, hampir sebagian besar karyawan mengikuti kegiatan tersebut meskipun proses kerja sedang berlangsung. Budaya tersebut dianggap sebagai masalah karena mengganggu proses kerja karyawan yang dapat berakibat menurunkan produktivitas.

Kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial, serta budaya organisasi penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada umumnya. Apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dan mencukupi kebutuhan karyawan, serta dengan penerapan budaya organisasi yang ada pada CV. Manfaat, diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa.

Berdasarkan pemaparan diatas, penulis menjadikan karyawan CV. Manfaat di Ambarawa sebagai subjek penelitian ini dan tertarik untuk meneliti serta mengkaji masalah tersebut dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat diidentifikasi masalahnya, sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa belum menunjukkan kinerja yang baik, terlihat dari karyawan yang tidak disiplin.
2. Dengan Kompensasi Finansial yang diberikan CV. Manfaat di Ambarawa kepada karyawannya, masih terdapat karyawan yang menunjukkan kinerja kurang baik.
3. Dengan Kompensasi Nonfinansial yang diberikan CV. Manfaat kepada karyawannya, masih terdapat karyawan yang belum menunjukkan peningkatan kinerjanya.
4. Budaya organisasi pada CV. Manfaat di Ambarawa sudah cukup baik, namun masih terdapat budaya yang masih perlu untuk diperbaiki.
5. Budaya lokal masyarakat di sekitar perusahaan seperti adanya kegiatan sosial masyarakat, mengganggu proses kerja karyawan CV. Manfaat di Ambarawa.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas maka perlu diadakan pembatasan masalah, diketahui bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan antara lain faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi, dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang

berkaitan dengan Kinerja Karyawan sangatlah luas, sehingga untuk mendapatkan temuan yang berfokus dan mendalam maka peneliti hanya membahas pada masalah: Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada CV. Manfaat di Ambarawa.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa?
2. Apakah Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa?
3. Apakah Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa?
4. Apakah Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa.
2. Untuk mengetahui apakah Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa.
3. Untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa.
4. Untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa.

F. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang terkait. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan artinya dapat memperkuat teori-teori tentang telaah kompensasi, budaya organisasi, kinerja karyawan, maupun untuk merespon penelitian terdahulu.

- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi atau referensi bagi pihak yang berkepentingan dalam melaksanakan penelitian-penelitian selanjutnya pada bidang yang sama.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam rangka penerapan teori-teori yang telah didapat dibangku perkuliahan di dalam praktik kerja yang sesungguhnya pada suatu instansi atau perusahaan serta untuk mengetahui sejauh mana tingkat kemampuan peneliti dalam meneliti sebuah masalah.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan-masukan yang berharga bagi CV. Manfaat di Ambarawa, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan dan mengembangkan kebijaksanaan yang berhubungan dengan usaha peningkatan kualitas kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (D.R. Rahadi, 2010: 1). Sebagaimana dikemukakan oleh Anwar P. Mangkunegara (2004: 67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Anwar P. Mangkunegara (2004: 67) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2006: 339). Kinerja

merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Sedangkan menurut Sedarmayati (2001), kegiatan yang paling lazim dinilai dalam organisasi adalah kinerja seseorang, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu jabatan, pekerjaan, atau peranan dalam organisasi. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Melalui beberapa pendapat para ahli, peneliti menyimpulkan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh individu ataupun kelompok dalam suatu organisasi, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

b. Pengukuran Kinerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja karyawan, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Terdapat tiga variabel penting yang harus

dipertimbangkan dalam pengukuran kinerjanya yaitu (*input*), perilaku (*proses*), dan hasil kerja (*output*) (Mahmudi, 2005).

1) Kinerja berbasis pelaku

Lebih menekankan pada pegawai pelaksana kinerja. Pengukuran kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja.

2) Kinerja berbasis perilaku

Tidak semata-mata berfokus pada faktor pegawai, namun berkonsentrasi pada perilaku yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

3) Kinerja berbasis hasil kerja

Kinerja berbasis hasil kerja difokuskan pada pengukuran hasil. Selain memfokuskan pada hasil juga harus tetap memperhatikan faktor perilaku dan kualitas personal.

Anwar P. Mangkunegara (2006) menyatakan, kinerja dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai *output* yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas yaitu mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan.
- 3) Ketetapan waktu, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yoga Pratama (2014), variabel kinerja karyawan diukur menggunakan indikator ukuran-ukuran kinerja karyawan yang dikemukakan oleh D.R Rahadi (2010: 36) yaitu sebagai berikut:

1) *Quantity of work*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

2) *Quality of work*

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3) *Job Knowledge*

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.

4) *Creativeness*

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) *Cooperation*

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

6) *Dependability*

Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7) *Initiative*

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal Qualities*

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mahmudi (2005) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Setiap faktor-faktor tersebut harus dipahami dan diperhatikan oleh seluruh anggota organisasi baik atasan maupun karyawan, agar kinerja

yang baik dari setiap anggota organisasi dapat terwujud sehingga akan berdampak pada tercapainya target dan tujuan organisasi.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Saat ini sistem kompensasi telah menjadi perhatian pada setiap organisasi karena berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari organisasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi, dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Robber dan Vijay (2005: 249) mengemukakan bahwa suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka.

Ada beberapa definisi kompensasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya B. Siswanto (2005: 181) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya

manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu, 2008: 118). Masalah kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang sulit, karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi.

Menurut Gomes (2003: 129) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian di dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi. Keseimbangan konsistensi internal dan konsistensi eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan para pekerja tetap termotivasi, serta efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan cerminan nilai bagi karyawan itu sendiri. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Seberapa besar

kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para karyawan. Hal ini sangat penting karena apabila kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terlalu kecil dibandingkan badan usaha lain, maka hal ini dapat menyebabkan karyawan pindah ke badan usaha yang lain. “Oleh karena itu, perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil merupakan hal yang sangat penting” (Susilo, 2007: 86).

Berdasarkan pada pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan karena karyawan tersebut telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kompensasi sangat penting karena besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Malayu (2008: 120) mengemukakan bahwa program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/ masyarakat. Supaya tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

Fungsi pemberian kompensasi menurut Sadili (2006: 188) adalah sebagai berikut:

- 1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
- 2) Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- 3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

T.H. Handoko (2003) mengemukakan bahwa tujuan-tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Memperoleh personalia yang berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3) Menjamin keadilan

Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan di antara para karyawan.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5) Mengendalikan biaya-biaya

Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang handal dan berkualitas, dapat mempertahankan karyawan yang ada saat ini serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, hal tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yaitu mempertahankan kelangsungan perusahaan dan mengembangkan usaha.

c. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya.

I Gusti Ngurah Gorda (2006) terdapat tiga wujud kompensasi, yaitu: 1) Kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan sebagainya, 2) Kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya.

Hadari (2008: 316-317) secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu:

1) Kompensasi Langsung

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3) Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Diantara berbagai pendapat para ahli mengenai jenis kompensasi di atas, penelitian ini berfokus pada kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial yang merupakan variabel dalam penelitian ini.

1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi (Husein Umar, 2008: 16). Kompensasi finansial bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran berupa uang baik secara langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus maupun secara tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan, asuransi,

bantuan sosial dan uang pensiun yang diberikan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Hadari, 2008: 95).

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat dikatakan kompensasi finansial adalah pembayaran oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk finansial baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.

Viethzal Rivai (2009: 360-363) mengemukakan bahwa kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung, yang dijadikan indikator dalam penelitian ini.

a) Kompensasi finansial langsung yang terdiri dari:

(1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

(2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang

dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

(3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

b) Kompensasi finansial tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

2) Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk bukan finansial atau bukan uang. Simamora (2006: 541) menjelaskan bahwa kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis, dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Kompensasi nonfinansial terbagi menjadi

dua, yaitu lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri yang dijadikan indikator dalam penelitian ini.

a) Lingkungan Kerja

Danang (2012: 43) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, penerangan, dan lain-lain. Lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja maupun semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja didalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan, karena lingkungan kerja ini mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Lingkungan kerja yang cukup memuaskan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat lagi, sehingga pelaksanaan aktivitas kerja didalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian, sudah selayaknya manajemen perusahaan harus mempertimbangkan lingkungan kerja karyawan dengan sebaik-baiknya. Dengan lingkungan kerja yang baik maka semangat kerja karyawan akan meningkat dan secara langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Berikut faktor-faktor yang menentukan lingkungan kerja:

(1) Kondisi tempat kerja

Kondisi tempat kerja adalah kondisi yang dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan pada tempat kerja yang disediakan (Ahyari, 1999: 147). Manajemen perusahaan sudah selayaknya mempertimbangkan kondisi tempat kerja karyawan yang tepat sehingga para karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik.

(2) Hubungan Kerja Karyawan

Kerjasama merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kerjasama yang baik dapat memperlancar aktivitas dalam pekerjaan. Ahyari (1999: 192) mengatakan bahwa hubungan kerjasama yang baik akan menimbulkan rasa aman terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang harus diselesaikan. Dengan adanya hubungan kerja yang baik, maka karyawan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang timbul di dalam perusahaan.

(3) Program Pelayanan Karyawan

Penyediaan fasilitas oleh perusahaan bermacam-macam pilihannya. Pelayanan karyawan ini diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut P. Raupandojo dan

Husman (1990: 276), program pelayanan karyawan ini dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

(a) Program yang menyangkut kesejahteraan karyawan

Program ini dirancang dan dilaksanakan perusahaan untuk memberikan kesejahteraan bagi karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Bentuk dari program kesejahteraan karyawan ini antara lain yaitu pensiun, asuransi, dan lain sebagainya.

(b) Program yang menyangkut rekreasi dan hiburan

Program ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kegiatan olahraga dan kegiatan sosial.

(c) Program yang menyangkut fasilitas tambahan kepada karyawan

Bentuk dari program yang menyangkut fasilitas tambahan antara lain yaitu fasilitas pelayanan makanan, fasilitas pembelian, fasilitas kesehatan, fasilitas pendidikan, dan fasilitas-fasilitas lainnya.

(4) Kebijakan yang logis

Kebijakan merupakan panduan yang ditetapkan di awal untuk memberikan arahan dalam pengambilan keputusan. Kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia yang mencerminkan kepedulian manajemen terhadap para karyawannya bisa berfungsi sebagai imbalan yang positif.

Sedangkan kebijakan-kebijakan yang subjektif dan terlalu mengekang akan membuat karyawan tidak bersemangat.

(5) Manajer yang berkompeten

Apabila karyawan berada dalam lingkungan organisasi dengan manajer yang berkompeten, maka hal itu akan memberikan motivasi sehingga membuat karyawan semangat untuk bekerja, meminimalisir tingkat absensi pegawai, dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

(6) Simbol status yang pantas

Simbol yang pantas merupakan imbalan organisasi yang mengambil banyak bentuk seperti ukuran dan lokasi kantor, ukuran dan kualitas meja, kedekatan tempat parkir pribadi seseorang dengan kantor, penutup lantai, dan nama pekerjaan. Simbol status bervariasi antar perusahaan dan terkadang hanya dipahami oleh orang-orang dalam perusahaan yang bersangkutan.

(7) Karyawan yang kompeten

Bekerja dengan orang-orang yang berkemampuan dan berpengetahuan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sinergis. Sinergis adalah tindakan kooperatif antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu yang lebih dari pada bekerja secara terpisah.

b) Pekerjaan

Selain lingkungan pekerjaan yang menjadi salah satu faktor di dalam kompensasi non finansial, Wiji Utami (2005: 23) menyatakan bahwa pekerjaan itu sendiri juga merupakan faktor di dalam kompensasi nonfinansial. Didalam pekerjaan ini mengandung lima unsur yang berpengaruh, yaitu:

(1) Pencapaian

Menurut McClelland dalam Tedja Susadya (2010: 78) mengenai kebutuhan staf manajerial menghasilkan identifikasi tiga kebutuhan utama yaitu kebutuhan pencapaian, kekuasaan, dan inflasi. Kebutuhan pencapaian dedefinisikan sebagai keberhasilan kompetitif yang diukur berdasarkan standar keunggulan pribadi. Motivasi terhadap pencapaian bisa ditingkatkan oleh perusahaan dengan melalui proses melalui desain jabatan (*job design*), manajemen kinerja, serta skema gaji yang dikaitkan dengan kompetensi atau ketrampilan.

(2) Pengakuan

Pengakuan merupakan salah satu motivator yang signifikan. Seseorang ingin tahu bukan hanya mengenai seberapa baik dia telah mencapai sasaraannya atau menjalankan pekerjaannya, tetapi juga seberapa baik imbalan yang akan diterima atas pencapaiannya. Imbalan nonfinansial, terutama bonus pencapaian yang disampaikan segera setelah prestasi

diraih, itu merupakan simbol yang jelas atas pengakuan yang digabungkan dengan tunjangan atau fasilitas berwujud. Tindakan lain yang merupakan bentuk pengakuan mencakup promosi, penempatan pada proyek bergengsi, perluasan pekerjaan (*job enlargement*) untuk memberinya ruang lingkup pekerjaan yang lebih menarik dan menguntungkan, dan berbagai simbol status atas kebanggan.

(3) Tanggung Jawab

Tedja Susadya (2010: 80) menjelaskan bahwa karyawan bisa dimotivasi dengan memberinya tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaannya. Pemberian tanggung jawab merupakan proses yang sangat penting dalam pemberdayaan, karena individu akan termotivasi ketika mereka diberi sarana untuk mencapai tujuannya.

(4) Tugas-tugas yang menarik

Pemberian tugas yang menarik juga bisa meningkatkan semangat kerja karyawan, karena dengan pemberian tugas yang bervariasi akan mengurangi tingkat kejenuhan karyawan dalam bekerja. Pemberian tugas-tugas yang menarik tergantung pada kecermatan manajer dalam memberikan perintah atau tugas kepada bawahannya. Semakin cermat seorang manajer dalam mengemas tugas-tugas menarik kepada bawahannya, maka akan semakin bervariasi tugas yang ada

dan akan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawannya.

(5) Tantangan

Ada beberapa orang yang suka dalam menghadapi tantangan. Oleh karena itu seorang manajer dapat memotivasi karyawannya dengan memberikan tugas yang menantang agar karyawan tersebut lebih bersemangat lagi dalam bekerja. Dengan meningkatnya semangat kerja, maka secara otomatis akan berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Selain itu mereka juga akan lebih bergairah untuk terus bekerja dan mengurangi kebosanan mereka dalam bekerja.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya.

Simamora (2006: 446) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya

transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

2) Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

3) Standar dan biaya hidup karyawan

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan standar karyawan dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4) Kebijakan perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, dan masa kerja. Artinya, perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya,

kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan upah karyawan.

6) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar karyawan. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

3. Budaya Organisasi

Pemahaman para pakar mengenai budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai kehidupan yang mengikat semua orang dalam organisasi mendasari arti penting pemahaman budaya organisasi orang-orang yang tergabung di dalamnya. Budaya organisasi merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbins, 2001). Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2005: 113) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah

adaptasi eksternal dan internal. Jones (2001: 30) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai dan norma yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar organisasi.

Budaya menentukan struktur organisasi formal, karena struktur merupakan pola perilaku dan pola pertanggungjawaban orang-orang dalam organisasi. Pada organisasi formal struktur mengacu pada perkembangan perubahan ekonomi dan politik. Tetapi dalam organisasi informal struktur mengacu kepada budaya. Perusahaan harus mempunyai budaya agar mempermudah anggota organisasi dalam berpikir dan berperilaku. Darsono (2006: 172) menyatakan bahwa perusahaan harus mempunyai budaya karena beberapa hal berikut:

- 1) Interaksi sesama karyawan harus diatur dengan nilai dan norma tertentu yang memiliki satu makna untuk menjadi pedoman bertindak.
- 2) Dalam pemecahan masalah diperlukan nilai dan norma yang memiliki makna yang sama untuk lebih cepat memecahkan masalah.
- 3) Dalam mengambil keputusan juga harus dituntun oleh nilai dan norma yang memiliki satu makna agar cepat dan tepat dalam mengambil keputusan, misalnya dalam mengambil keputusan meningkatkan promosi, maknanya adalah untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan laba.

Oleh sebab itu, budaya organisasi dapat dikatakan sebagai suatu kerangka kognitif termasuk diantaranya sikap, nilai-nilai, norma-norma,

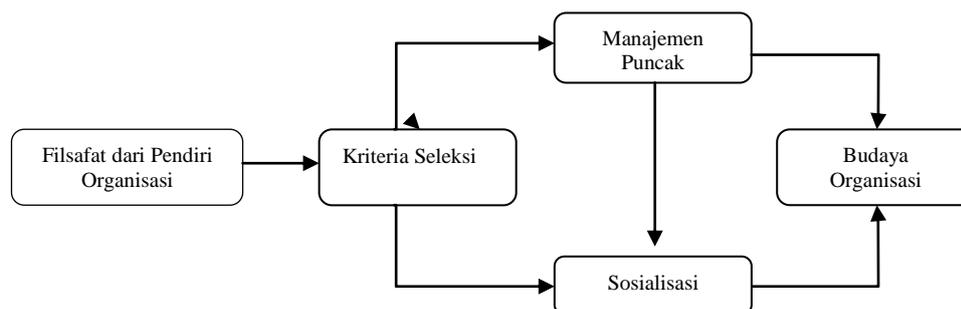
perilaku dan ekspektasi bersama anggota organisasi atau perusahaan tersebut. Hal tersebut dikarenakan budaya organisasi berperan dalam membentuk rasa memiliki identitas bagi anggotanya, mempertinggi komitmen pada misi organisasi, dan memperjelas serta memperkuat standar-standar perilaku, sehingga budaya organisasi sering disebut kepribadian organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dipegang oleh seluruh anggota organisasi dan dijadikan pedoman oleh anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan internal, yang akan mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar organisasi dan juga yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya.

a. Pembentukan Budaya Organisasi

Dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi (Robbins, 2001). Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sulit bagi para manajer untuk mengubahnya.

Robbins (2001: 523-524) menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan karyawannya. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik yang dapat diterima maupun tidak. Bagaimanapun karyawan disosialisasikan, tingkat sukses yang dicapai akan tergantung pada kecocokan nilai-nilai

yang dianut oleh karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi. Proses terbentuknya budaya dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi (Robbins, 2001)

A.M. Agung dan Lilik (2007) menjelaskan bahwa terdapat tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu budaya yang diciptakan oleh pendirinya, budaya yang terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal, serta budaya yang diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Robbins (2001: 601) menyatakan bahwa peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi yaitu:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standard-standard yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Jones (2001: 130) budaya organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan keefektifan organisasi, hal tersebut dikarenakan budaya organisasi dapat mengontrol cara para anggota mengambil keputusan, menafsirkan dan mengatur lingkungan organisasi, apa yang mereka perbuat dengan informasi dan bagaimana mereka berperilaku. Budaya juga mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yoga Pratama (2014), variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan karakteristik dari budaya organisasi itu sendiri. Robbins (1994: 480) menyatakan bahwa ada sepuluh karakteristik utama budaya organisasi, yang dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Inisiatif individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan interdependensi yang dipunyai individu.

- 2) Toleransi terhadap tindakan yang beresiko, yaitu sejauh mana para anggota organisasi dianjurkan untuk bertindak aktif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menetapkan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen, yaitu sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku organisasi.
- 7) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji atau promosi jabatan) didasarkan atas kriteria prestasi sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan karakteristik ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

B. Penelitian yang Relevan

1. Eta Setyawan Suseno, Djambur Hamid, dan Ika Ruhana (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Eta Setyawan Suseno, Djambur Hamid, dan Ika Ruhana (2014) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember”. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji sejauh mana pengaruh pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang terdiri dari kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Bank BRI Cabang Jember dengan jumlah sampel sebanyak 62 orang karyawan tetap bank tersebut dengan menggunakan metode kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan secara simultan Kompensasi

Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial, serta variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan, sehingga parameter dari kompensasi dan juga kinerja karyawan memiliki kesamaan. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian yang dilaksanakan oleh penulis menambahkan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi.

2. Ekshu Hamdan & Roy Setiawan (2014)

Penelitian yang dilakukan Hamdan & Setiawan (2014) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Buana Persada”. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan, kinerja karyawan serta meneliti pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan populasi dari seluruh karyawan yang bekerja pada kantor dan kapal PT. Samudera Buana Persada sebanyak 80 orang dengan menggunakan 2 metode yaitu kuesioner dan riset perpustakaan. Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, analisis statistik deskriptif, regresi linier, dan pengujian hipotesis menggunakan uji t dan uji f. Hasil dari penelitian ini yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan secara

bersama-sama Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama menggunakan variabel independen yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial, serta variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian yang dilaksanakan oleh penulis menambahkan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi.

3. Riska Pratiwi (2012)

Penelitian yang dilakukan Riska Pratiwi (2012) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar. Penelitian ini menggunakan populasi dari seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar sebanyak 42 orang pegawai dengan menggunakan metode kuesioner. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana, koefisien determinasi, dan uji hipotesis (uji t). Hasil dari penelitian ini yaitu Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar.

Persamaan penelitian Riska Pratiwi dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kinerja. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan variabel Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi untuk mengkaji pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan sedangkan penelitian Riska Pratiwi sekedar mengkaji terkait pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

4. Prima Nugraha Sinaga (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Prima Nugraha Sinaga (2009) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai khususnya pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 49 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi dengan menggunakan metode kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik analisis koefisien korelasi *product moment* dan koefisien determinan. Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.

Persamaan penelitian Prima Nugraha Sinaga dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kinerja. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan variabel Budaya Organisasi

sebagai variabel moderasi untuk mengkaji pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan sedangkan penelitian Prima Nugraha Sinaga sekedar mengkaji terkait pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

C. Kerangka Berpikir

1. Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja adalah melalui kompensasi. Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

Malayu (2008: 117) mengemukakan bahwa besarnya balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Jika balas jasa karyawan yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Apabila kompensasi finansial yang diterima karyawan semakin besar, maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya apabila kompensasi finansial yang diterima karyawan semakin rendah, maka kinerja karyawan juga rendah. Dengan dijalankannya sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan akan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, perusahaan memberikan kompensasi yang efektif. Kompensasi yang efektif disini maksudnya kompensasi yang bisa dirasakan manfaatnya oleh karyawan dan dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain kompensasi finansial, perusahaan juga memberikan kompensasi nonfinansial sebagai penunjang peningkatan kinerja mereka. Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja.

Wiji Utami (2005: 23) kompensasi nonfinansial ada dua, yaitu pekerjaan dan lingkungan kerja. Selain itu Mondy (2008: 59) juga menyatakan bahwa komponen-komponen kompensasi nonfinansial meliputi pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja. Ciri dari kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Faktor pekerjaan dan lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan nyaman dalam

bekerja dan menjadi faktor yang juga mempengaruhi peningkatan kinerja mereka. Kompensasi yang diberikan oleh organisasi dapat mempertahankan karyawan yang memang benar-benar berkompeten. Jadi dengan adanya kesesuaian kompensasi yang dianggap layak, maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan karyawan dalam bekerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan maupun organisasi secara keseluruhan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Disamping adanya sistem kompensasi yang ditetapkan pada organisasi, masih ada faktor lain yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya adalah budaya organisasi yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi merupakan lingkungan internal suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga budaya organisasi sebagai pemersatu budaya-budaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi. Budaya organisasi berarti sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

Kinerja karyawan yang baik tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya kompensasi finansial yang sesuai dan dapat memenuhi kebutuhan karyawan, tetapi budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi ikut

menentukan pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito dan Osmad (2007) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

Besar kecilnya kompensasi finansial dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena besarnya kompensasi finansial merupakan cerminan nilai bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi finansial yang sesuai dan memenuhi kebutuhan karyawan akan memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja, yang diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain kompensasi finansial, budaya organisasi adalah komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi pada sisi internal sebuah organisasi akan memberikan sugesti kepada semua perilaku karyawan dalam sebuah organisasi agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, mencapai penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan membuat karyawan lebih bertanggung jawab pada pekerjaannya.

Penerapan budaya organisasi yang baik misalnya dengan menerapkan budaya disiplin dan etos kerja yang tinggi. Penerapan budaya disiplin dan etos kerja yang tinggi dari setiap anggota organisasi akan berdampak pada tercapainya target dan tujuan organisasi, karena dengan kedisiplinan dan etos kerja yang tinggi pekerjaan akan selesai tepat waktu dan target perusahaan akan tercapai. Kedisiplinan dan etos kerja yang

tinggi dapat terbentuk apabila karyawan mendapat balas jasa yang layak dan sesuai untuk memenuhi kebutuhan mereka. Pemberian kompensasi finansial yang adil dan baik, yang didukung dengan penerapan budaya organisasi yang baik oleh setiap anggota organisasi diharapkan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang baik dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Di samping kompensasi nonfinansial yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya yaitu budaya organisasi yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Kompensasi nonfinansial yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja memberikan pengaruh dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Kompensasi nonfinansial berhubungan dengan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas dan nyaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan, akan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka.

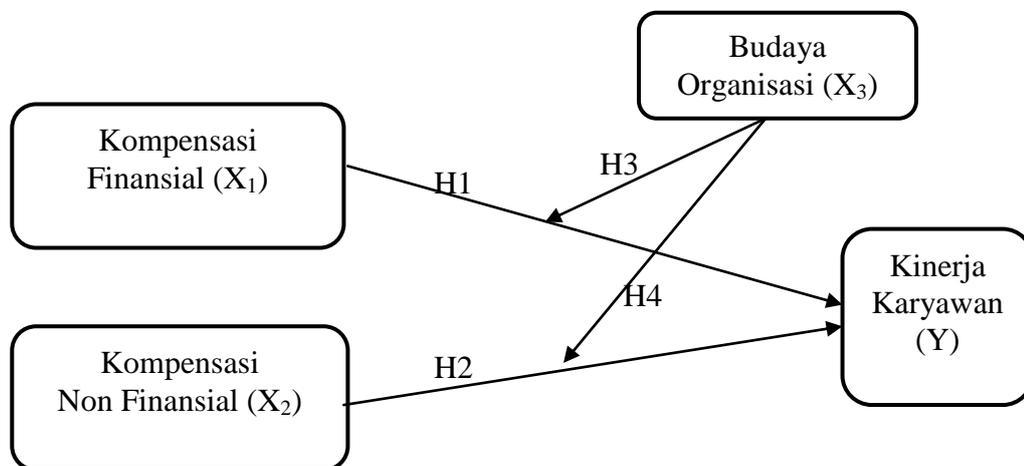
Selain kompensasi nonfinansial, budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota sebagai suatu organisasi. Melalui

nilai-nilai tersebut karyawan dapat bertindak, menentukan, dan mengatasi persoalan yang ada dalam organisasi dengan mengadaptasi dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi, dimana karyawan dapat bekerja dengan tenang dan teliti, serta juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan yang ada dalam organisasi tersebut.

Penerapan budaya organisasi yang baik misalnya pemberian dukungan dari manajemen terhadap bawahannya. Dukungan dari manajemen berupa pemberian komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Karyawan akan merasa lebih termotivasi apabila mendapat dukungan dan pengakuan dari atasan atas pencapaiannya, seperti penempatan pada proyek bergengsi dan perluasan pekerjaan untuk memberi ruang lingkup pekerjaan yang lebih menarik dan menguntungkan akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya untuk jenjang karir yang lebih tinggi. Pemberian kompensasi nonfinansial yang layak dan sesuai akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja, didukung dengan penerapan budaya organisasi yang baik oleh setiap anggota organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari setiap karyawan.

D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan yaitu untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. Untuk mempermudah analisis dalam penelitian ini maka dibuat suatu kerangka teoritis seperti gambar berikut ini:



Gambar 2. Paradigma Penelitian

Keterangan:

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial sebagai variabel independen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi mempengaruhi hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial sebagai variabel independen dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang diajukan sebagai jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₁ : Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- H₂ : Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- H₃ : Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan.
- H₄ : Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. Manfaat yang beralamat di Jl. Raya Magelang km. 3, Gondoriyo, Jambu, Ambarawa. Subjek penelitian ini yaitu karyawan pada setiap divisi di CV. Manfaat Ambarawa yaitu divisi Tepung, AMDK BOS, Busana Muslim, Indusri Pembuatan Ragi, Rumah Makan Soto, dan Peternakan Kuda. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April-September 2015.

B. Jenis Penelitian

Berdasarkan jenis dan data analisisnya, penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif karena penelitian ini menekankan pada pengujian teori-teori, dan atau hipotesis-hipotesis melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dalam angka (*Quantitative*) dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik dan atau permodelan matematis (Sujoko, 2008).

Penelitian ini termasuk sebagai penelitian *survey* karena mengumpulkan informasi dari responden menggunakan kuesioner/angket. Penelitian *survey* adalah penelitian yang secara langsung dilakukan kepada suatu populasi yang dipilih sebagai objek penelitian dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif dengan unit analisis yang diteliti adalah karyawan CV. Manfaat di

Ambarawa. Penelitian kausal komparatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

C. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian merupakan faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang akan diteliti. Variabel dalam penelitian ini meliputi :

1. Variabel Terikat (Dependen Y)

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja karyawan individu atau kelompok suatu organisasi perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugas atas dasar wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi perusahaan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Penelitian ini menggunakan alat penilaian mandiri (*self assessment*) dengan pengisian kuesioner yang dilakukan oleh karyawan. Indikator yang digunakan adalah *Quality of Work, Quantity of Work, Knowledge of Work, Creativeness, Cooperative, Initiative, Dependability, Personal Quality*.

2. Variabel Bebas (Independen X)

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini meliputi :

a. Kompensasi Finansial (X1)

Kompensasi finansial adalah pembayaran oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk finansial baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Indikator yang digunakan adalah gaji, bonus, dan fasilitas-fasilitas.

b. Kompensasi Nonfinansial (X2)

Kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang tidak berbentuk uang. Indikator yang digunakan adalah kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan kerja, dan kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

3. Variabel Moderasi

Variabel moderasi merupakan variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi. Budaya Organisasi merupakan suatu budaya atau kebiasaan dalam organisasi perusahaan yang membedakan dengan organisasi lainnya, yang dijadikan arah dan pedoman untuk menyamakan visi dan misi suatu organisasi perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai

kinerja yang baik. Indikator yang digunakan adalah inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi merupakan batas dari suatu objek penelitian dan sekaligus merupakan batas bagi proses induksi (generalisasi) dari hasil penelitian yang bersangkutan (Sujoko, 2008: 73). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di CV. Manfaat di Ambarawa. Populasi keseluruhan yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 172 karyawan. Berikut merupakan distribusi populasi dari masing-masing divisi pada CV. Manfaat di Ambarawa:

Tabel 1. Distribusi Populasi

No.	Bagian / Bidang	Populasi
1	Industri Tepung	52
2	AMDK BOS	30
3	Busana Muslim	30
4	Industri Pembuatan Ragi	33
5	Rumah Makan Soto	15
6	Peternakan Kuda	12
	Jumlah	172

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (elemen) yang memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai objek penelitian (Sujoko, 2008: 74). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan yang bekerja di CV. Manfaat di Ambarawa. Dalam pengambilan sampel dijelaskan bahwa jumlah anggota sampel yang paling tepat digunakan dalam penelitian tergantung pada tingkat penelitian yang dikehendaki.

Menentukan besarnya sampel menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1+(Ne)^2}$$

dimana:

1 = konstanta

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e^2 = batas toleransi kesalahan

Berdasarkan rumus diatas, maka dapat dihitung nilai n:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{172}{1+172(0,05)^2}$$

$$n = 120,2797203 \text{ dibulatkan } 120$$

Jadi, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 120 karyawan.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling* yaitu: pengambilan sampel secara proporsi dilakukan dengan mengambil subyek dari setiap wilayah

ditentukan seimbang dengan banyaknya subyek dalam masing-masing strata atau wilayah.

Hal ini dilakukan karena tidak semua karyawan CV. Manfaat di Ambarawa dapat dijadikan sampel, sehingga peneliti hanya mengambil sampel yang dapat dijangkau oleh peneliti. Berikut merupakan distribusi sampel dari masing-masing divisi pada CV. Manfaat di Ambarawa:

Tabel 2. Distribusi Sampel

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Industri Tepung	52	$\frac{120}{172} \times 52 = 36$
2	AMDK BOS	30	$\frac{120}{172} \times 30 = 21$
3	Busana Muslim	30	$\frac{120}{172} \times 30 = 21$
4	Industri Pembuatan Ragi	33	$\frac{120}{172} \times 33 = 23$
5	Rumah Makan Soto	15	$\frac{120}{172} \times 15 = 11$
6	Peternakan Kuda	12	$\frac{120}{172} \times 12 = 8$
	Jumlah	172	120

E. Instrumen Penelitian

Pengertian instrumen penelitian menurut Sugiyono (2008: 146) adalah “suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”. Instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi tentang Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada CV. Manfaat di Ambarawa. Penelitian ini menggunakan model uji coba

terpakai yang berarti instrumen yang digunakan sebagai uji coba instrumen digunakan kembali sebagai instrumen penelitian, dan hanya butir-butir yang valid dan reliabel saja yang dianalisis. Instrumen kuesioner yang digunakan sebagai uji coba terpakai sebanyak 120 responden.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan mengadopsi dari penelitian sebelumnya. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang telah dilengkapi dengan pilihan jawaban sehingga dapat memudahkan karyawan dalam memilih jawaban sesuai dengan kolom jawaban yang sudah tersedia. Pemberian skor menggunakan *skala likert* yang dimodifikasi dengan 4 jawaban. Agar data yang diperoleh berwujud data kuantitatif maka setiap alternatif jawaban diberikan skor.

Jawaban dari setiap item pertanyaan dalam kuesioner dengan menggunakan skala likert memiliki tingkatan dari sangat positif sampai sangat negatif. Penelitian ini menggunakan gradasi sebagai berikut:

Tabel 3. Skor skala *likert*

No	Uraian	Skor
1	Sangat Setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak Setuju	2
4	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Imam Ghozali (2011: 47)

Kisi-kisi instrumen ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	No. Item	Referensi
1. Kinerja Karyawan (Y)	1. <i>Quality of Work</i>	1, 2	Yoga Pratama (2014)
	2. <i>Quantity of Work</i>	3, 4	
	3. <i>Knowledge of Work</i>	5, 6	
	4. <i>Creativeness</i>	7, 8	
	5. <i>Cooperative</i>	9, 10	
	6. <i>Initiative</i>	11, 12	
	7. <i>Dependability</i>	13, 14	
	8. <i>Personal Quality</i>	15, 16	
2. Kompensasi Finansial (X1)	1. Gaji	17, 18, 19	Asriyanti Amrullah (2012)
	2. Bonus	20, 21, 22	
	3. Fasilitas-fasilitas	23, 24, 25, 26, 27	
3. Kompensasi Nonfinansial (X2)	1. Lingkungan Kerja	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34,	Asriyanti Amrullah (2012)
	2. Pekerjaan	35, 36, 37, 38, 39	
4. Budaya Organisasi (X3)	1. Inisiatif Individu	40, 41	Yoga Pratama (2014)
	2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko	42, 43	
	3. Pengarahan	44, 45	
	4. Integrasi	46, 47	
	5. Dukungan Manajemen	48, 49	
	6. Kontrol	50, 51	
	7. Identitas	52, 53	
	8. Sistem Imbalan	54, 55	
	9. Toleransi terhadap Konflik	56, 57	
	10. Pola Komunikasi	58, 59	

F. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan gambaran suatu data yang dilihat dari nilai minimum, nilai maksimum, mean, standar deviasi dalam suatu data penelitian. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian. Pada analisis deskriptif responden dilakukan pengelompokan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan posisi jabatan karyawan. Dalam analisis deskriptif digunakan tabel distribusi frekuensi. Pembuatan tabel distribusi alternatif dilakukan dengan menentukan kelas interval, menghitung rentang data, dan menentukan panjang kelas.

2. Uji Kualitas Data

Suatu kuesioner atau hipotesis sangat bergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Data penelitian tidak akan berguna jika instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki *validity* (tingkat kevalidan) dan *reliability* (tingkat keandalan) yang tinggi.

a. Uji Validitas

Menurut Sekaran (2005) dalam Norayu (2010), Validitas adalah bukti dari alat atau instrumen, teknik, atau proses yang digunakan untuk mengukur suatu konsep benar-benar menjalankan fungsinya atau menghasilkan data yang sesuai dengan maksud dari penelitian tersebut.

Uji validitas adalah suatu uji yang digunakan untuk mengukur valid-tidaknya suatu alat atau instrumen yang digunakan untuk memperoleh data di dalam suatu penelitian. Kevalidan tersebut dapat diketahui dengan melihat koefisien korelasi (r) antara skor item dan skor total.

Pada penelitian sebelumnya, uji validitas untuk variabel Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi telah diuji validitasnya oleh Yoga Pratama (2014) dengan menggunakan nilai *Corrected item-total Correlation* pada 26 responden. Nilai r tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 0,388. Apabila nilai *Corrected item-total Correlation* > 0,388 maka item pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Pada variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial telah diuji validitasnya oleh Asriyanti Amrullah (2012) dengan menggunakan nilai *Bivariate Pearson (Korelasi Pearson Product Moment)* pada 44 responden. Nilai r tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 0,279. Apabila nilai *Bivariate Pearson (Korelasi Pearson Product Moment)* > 0,297 maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi dengan format *Pearson Correlation*, korelasi antar skor item kemudian dibandingkan dengan nilai kritis. Dimana apabila nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,361) maka dapat dikatakan

valid, sedangkan bila nilai r_{hitung} di bawah nilai r_{tabel} (0,361) maka dikatakan tidak valid.

Peneliti melakukan pengujian validitas instrumen kepada 120 orang karyawan CV. Manfaat di Ambarawa, dan hasilnya dapat diketahui sebagai berikut:

1) Kinerja Karyawan

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,622	Valid
2	0,529	Valid
3	0,565	Valid
4	0,603	Valid
5	0,629	Valid
6	0,618	Valid
7	0,649	Valid
8	0,663	Valid
9	0,645	Valid
10	0,627	Valid
11	0,525	Valid
12	0,614	Valid
13	0,630	Valid
14	0,706	Valid
15	0,627	Valid
16	0,372	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel 5 dapat diketahui bahwa semua pertanyaan pada variabel Kinerja Karyawan valid, nilai *pearson correlation* atau nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,361). Semua pertanyaan yang valid dapat digunakan dalam penelitian.

2) Kompensasi Finansial

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi Finansial

No Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,694	Valid
2	0,664	Valid
3	0,688	Valid
4	0,580	Valid
5	0,662	Valid
6	0,670	Valid
7	0,520	Valid
8	0,565	Valid
9	0,669	Valid
10	0,658	Valid
11	0,556	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel 6 dapat diketahui bahwa semua pertanyaan pada variabel Kompensasi finansial valid, nilai *pearson correlation* atau nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,361). Semua pertanyaan yang valid dapat digunakan dalam penelitian.

3) Kompensasi Nonfinansial

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Kompensasi Nonfinansial

No Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,526	Valid
2	0,554	Valid
3	0,557	Valid
4	0,500	Valid
5	0,488	Valid
6	0,602	Valid
7	0,622	Valid
8	0,536	Valid
9	0,514	Valid
10	0,481	Valid

No Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
11	0,643	Valid
12	0,453	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel 7 dapat diketahui bahwa semua pertanyaan pada variabel Kompensasi Nonfinansial valid, nilai *pearson correlation* atau nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,361). Semua pertanyaan yang valid dapat digunakan dalam penelitian.

4) Budaya Organisasi

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

No Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,462	Valid
2	0,601	Valid
3	0,550	Valid
4	0,506	Valid
5	0,575	Valid
6	0,509	Valid
7	0,487	Valid
8	0,571	Valid
9	0,529	Valid
10	0,531	Valid
11	0,574	Valid
12	0,502	Valid
13	0,566	Valid
14	0,509	Valid
15	0,480	Valid
16	0,567	Valid
17	0,562	Valid
18	0,554	Valid
19	0,568	Valid
20	0,524	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel 8 dapat diketahui bahwa semua pertanyaan pada variabel Budaya Organisasi valid, nilai *pearson correlation* atau nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,361). Semua pertanyaan yang valid dapat digunakan dalam penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah penterjemahan dari kata *reliability* yang berarti dapat dipercaya, dapat diandalkan, konsistensi atau keajekan. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai ukuran yang reliabel atau dapat dipercaya. Uji reliabilitas adalah suatu uji yang digunakan untuk menunjukkan keterhandalan atau tidaknya suatu alat atau instrumen untuk mendapatkan data atau informasi didalam sebuah penelitian yang sudah dilakukan.

Pada penelitian sebelumnya, pengujian reliabilitas instrumen menggunakan *Cronbach's Alpha*. Apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 maka dapat dikatakan reliabel, sebaliknya jika lebih kecil dari 0,6 maka tidak reliabel. Untuk variabel Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi telah diuji reliabilitasnya oleh Yoga Pratama (2004) pada 26 responden dan menghasilkan nilai reliabilitas Kinerja Karyawan 0,929 dan Budaya Organisasi 0,901, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut reliabel.

Untuk variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial telah diuji reliabilitasnya oleh Asriyanti Amrullah (2012) pada 44 responden dan menghasilkan nilai reliabilitas

Kompensasi Finansial 0,927 dan Kompensasi Nonfinansial 0,864, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut reliabel.

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Menurut Sekaran, (2005: 132) dalam Norayu (2010) variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 dapat diterima, terutama untuk penelitian sosial. Sebaliknya jika lebih kecil dari 0,6 maka tidak reliabel.

Peneliti melakukan pengujian reliabilitas instrumen kepada 120 orang karyawan CV. Manfaat di Ambarawa, dan hasilnya dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,882	0,6	Reliabel
Kompensasi Finansial	0,848	0,6	Reliabel
Kompensasi Nonfinansial	0,808	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi	0,867	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 9, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari setiap variabel tersebut reliabel, sehingga kuesioner dari variabel-variabel tersebut dapat digunakan untuk penelitian.

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memenuhi asumsi analisis regresi linier berganda (*analisis multivariate*) untuk memperoleh nilai koefisien β yang tidak bias maka harus dilakukan uji asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik yang akan dilakukan ada empat pengujian yaitu uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah data dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas data dilakukan dengan *uji one sample kolmogorov-smirnov*. Hasil pengujian normalitas data ditunjukkan dengan nilai *asympt sig (2 tailed)*, apabila nilai *asympt sig* > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal (Imam Ghozali, 2011).

b. Uji Linearitas

Uji Linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Untuk mengetahui linearitas data dapat menggunakan uji *test of linearity* dengan taraf signifikansi 5%, sehingga jika nilai signifikansi *linearity* lebih besar dari 0,05 maka data tersebut linear, jika berada di bawah 0,05 maka data tersebut tidak linear (Imam Ghozali, 2011: 166).

c. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah model yang bebas dari multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Suatu model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah mempunyai nilai VIF < 10 dan angka *tolerance* > 10% (Imam Ghozali, 2011).

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji glejser yaitu dengan meregresi nilai *absolute residual* terhadap variabel independen model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Apabila *p value* pada variabel independen > alpha 0,05 (Imam Ghozali, 2011).

4. Uji Hipotesis

Hipotesis diuji dengan menggunakan metode analisis regresi sederhana dan analisis *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

a. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis ini digunakan untuk menguji kedua hipotesis, yaitu:

H₁ : Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H_2 : Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk menganalisis kedua hipotesis diatas digunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Membuat garis regresi linier sederhana.

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y : Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan.

a : Harga Y ketika harga X = 0 (harga konstan).

b : Angka arah atau koefisien regresi.

X : nilai variabel independen (Sugiyono, 2008)

- 2) Mencari koefisien determinasi (r^2) antara prediktor X_1 dan X_2 dengan rumus kriterium Y:

$$r^2_{(x_1y)} = \frac{a_1 \Sigma X_1 Y}{\Sigma Y^2}$$

$$r^2_{(x_2y)} = \frac{a_2 \Sigma X_2 Y}{\Sigma Y^2}$$

Keterangan:

$r^2_{(x_1y)}$: Koefisien determinasi antara X_1 dengan Y

$r^2_{(x_2y)}$: Koefisien determinasi antara X_2 dengan Y

a_1 : Koefisien prediktor X_1

a_2 : Koefisien prediktor X_2 .

$\Sigma X_1 Y$: Jumlah produk X_1 dengan Y

- $\Sigma X_2 Y$: Jumlah produk X_2 dengan Y
- ΣY^2 : Jumlah kuadrat kriterium Y (Sutrisno Hadi, 2004)

Koefisien determinasi (r^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen. (Imam Ghazali, 2011).

3) Menguji signifikansi dengan uji t

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t : Nilai t_{hitung} .

r : Koefisien korelasi.

n : Jumlah sampel (Sugiyono, 2008).

Pengujian ini pada dasarnya untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen akan berpengaruh terhadap variabel dependen. Nilai t_{hitung} selanjutnya dibandingkan dengan t_{tabel} pada taraf signifikansi 5% (taraf kepercayaan 95%), apabila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} berarti ada

pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Sebaliknya, apabila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} berarti tidak ada pengaruh signifikansi antara variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Disamping itu, hipotesis 1 dan 2 pada penelitian ini juga didukung apabila nilai signifikansi lebih kecil daripada *level of significant* ($\text{sig } \alpha < 0,05$) berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual.

b. Moderated Regression Analysis (MRA)

Analisis ini digunakan untuk menguji 2 hipotesis, yaitu:

H₃ : Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan.

H₄ : Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan.

Moderated Regression Analysis (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua lebih variabel independen). Analisis moderat digunakan untuk menaksir nilai variabel Y berdasarkan nilai variabel X dikalikan dengan variabel X₃, serta taksiran perubahan variabel X₃ untuk setiap satuan perubahan variabel X yang dikalikan dengan variabel X₃.

Persamaan yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 + \beta_3 X_1 X_3 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2 + \beta_2 X_3 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2 + \beta_2 X_3 + \beta_3 X_2 X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

α : Konstanta

β_1 s.d β_3 : Koefisien regresi

X_1 : Kompensasi Finansial

X_2 : Kompensasi Nonfinansial

X_3 : Budaya Organisasi

$X_1 X_3$: Interaksi antara Kompensasi Finansial dan Budaya Organisasi.

$X_2 X_3$: Interaksi antara Kompensasi Nonfinansial dan Budaya Organisasi.

e : Disturbance error (faktor pengganggu/residual)

Kriteria penerimaan hipotesis:

Hipotesis 3

Ho : $\beta_3 = 0$: Budaya Organisasi tidak memoderasi hubungan

Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan.

Ha : $\beta_3 \neq 0$: Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi

Finansial terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 4

Ho : $\beta_3 = 0$: Budaya Organisasi tidak memoderasi hubungan

Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan.

Ha : $\beta_3 \neq 0$: Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi

Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan.

Ho diterima, jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau $\alpha > 0,05$

Ha diterima, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $\alpha \leq 0,05$

(Imam Ghozali, 2011: 223)

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskriptif Data Penelitian

Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada karyawan CV. Manfaat di Ambarawa. Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 14-20 Mei 2015.

Kuesioner disebarkan sebanyak 135 kuesioner. Dari keseluruhan kuesioner yang disebar, sebanyak 124 kuesioner kembali, namun terdapat 4 kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap sehingga tidak dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Jadi total kuesioner yang digunakan sebagai bahan analisis adalah 120 kuesioner. Rincian penyebaran dan pengembalian (*response rate*) sebesar 91,8%

Tabel 10. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	135	100%
Kuesioner yang direspon	124	91,8%
Kuesioner yang tidak direspon	11	8,14%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	4	2,96%
Kuesioner yang dapat diolah	120	88,8%

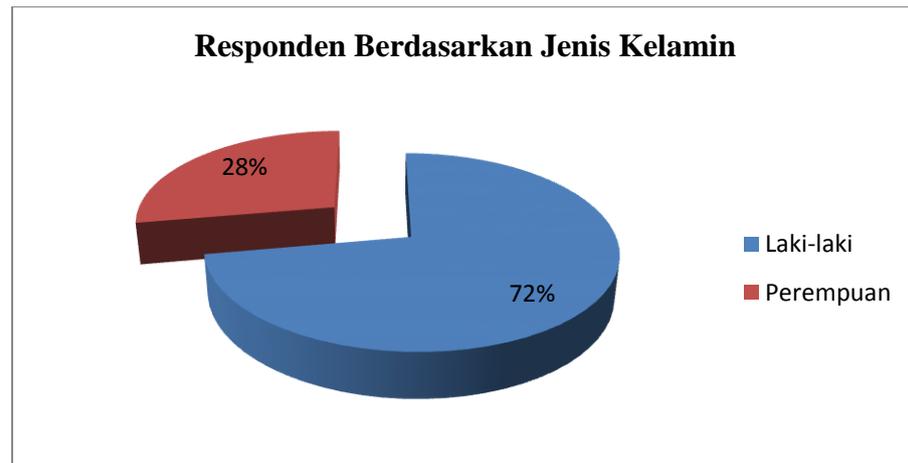
Sumber: Data primer yang diolah 2015

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan posisi jabatan karyawan. Berikut ini disajikan data mengenai

jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan posisi jabatan karyawan:

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin.

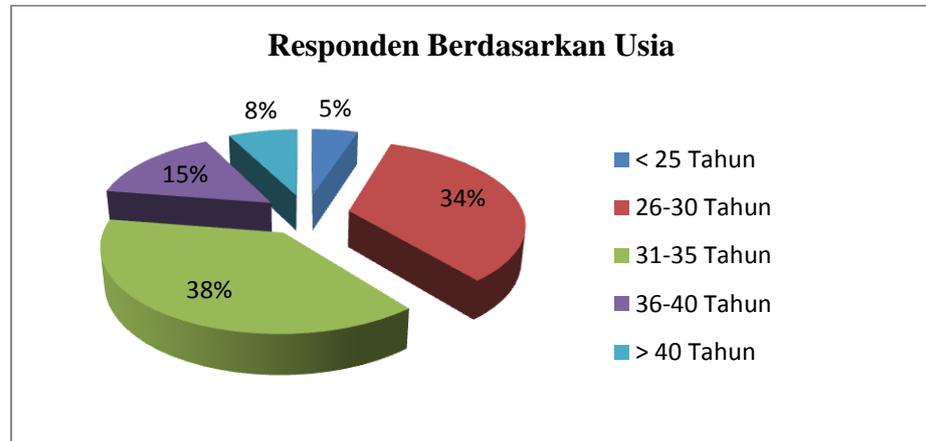


Gambar 3. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Dalam diagram tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 87 orang (72%) dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 33 orang (28%). Berdasarkan data yang disajikan dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan di CV. Manfaat di Ambarawa berjenis kelamin laki-laki. Hal ini dikarenakan jenis pekerjaan sebagai karyawan di CV. Manfaat di Ambarawa yang sebagian besar bekerja pada bagian produksi membutuhkan fisik yang kuat, dari segi kekuatan fisik laki-laki cenderung lebih kuat dibandingkan perempuan.

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini deskripsi data responden berdasarkan usia.

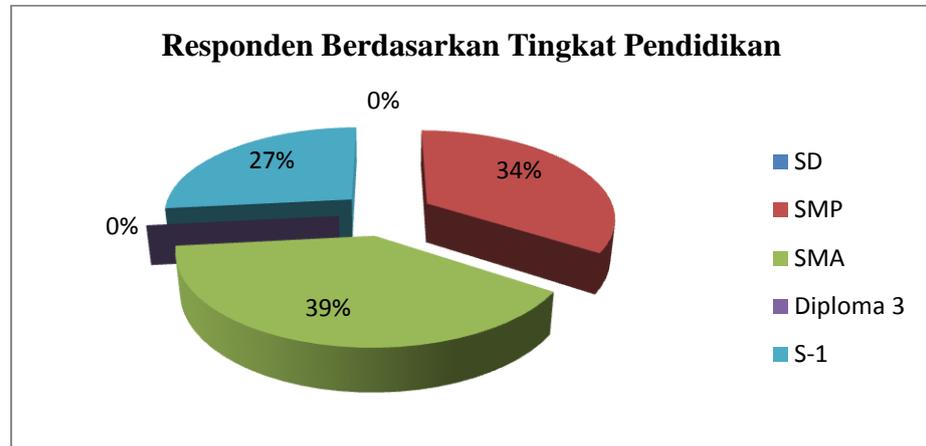


Gambar 4. Jumlah Responden Berdasarkan Usia
Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada diagram diatas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia antara 31-35 tahun sebanyak 46 orang (38%), selanjutnya adalah usia antara 26-30 tahun sebanyak 41 orang (34%), berusia 36-40 tahun sebanyak 18 orang (15%), berusia >40 tahun sebanyak 9 orang (8%), dan berusia <25 tahun sebanyak 6 orang (5%). Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja pada CV. Manfaat di Ambarawa berusia antara 31-35 tahun.

c. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berikut ini deskripsi data responden berdasarkan tingkat pendidikan.

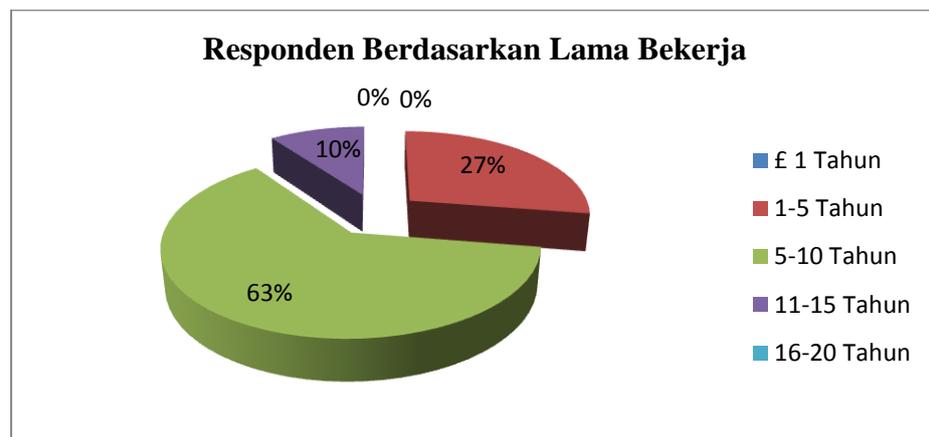


Gambar 5. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Sumber: Data yang diolah, 2015

Berdasarkan diagram diatas jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S-1) sebanyak 32 orang (27%), Sekolah Menengah Atas (SMA) sebanyak 47 orang (39%), Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebanyak 41 orang (34%), dan tidak terdapat karyawan dengan tingkat pendidikan Sekolah Dasar (SD) dan Diploma 3 (D-3). Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di CV. Manfaat di Ambarawa memiliki latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA).

d. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berikut ini deskripsi data responden berdasarkan lama masa bekerja.

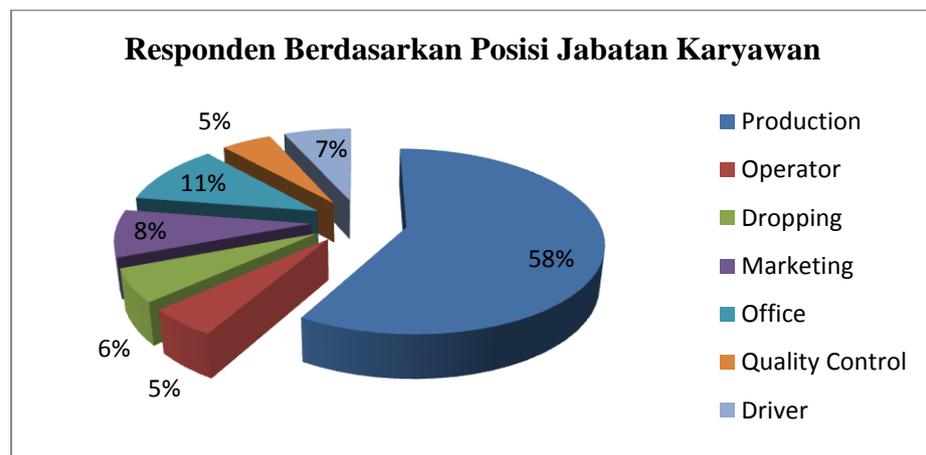


Gambar 6. Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja
Sumber: Data primer yang diolah

Dari diagram diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden sebanyak 75 orang (63%) memiliki lama bekerja 5-10 tahun, 33 orang (27%) memiliki lama bekerja 1-5 tahun, 12 orang (10%) memiliki lama bekerja 11-15 tahun, dan tidak terdapat karyawan yang memiliki lama bekerja ≤ 1 tahun dan 16-20 tahun. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja pada CV. Manfaat di Ambarawa memiliki lama bekerja 5-10 tahun.

e. Deskripsi Responden Berdasarkan Posisi Jabatan Karyawan

Berikut ini deskripsi data responden berdasarkan posisi jabatan karyawan.



Gambar 7. Jumlah Responden Berdasarkan Posisi Jabatan Karyawan
Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dalam diagram di atas menunjukkan responden dengan posisi jabatan karyawan pada bagian *Production* sebanyak 70 orang (58%), pada bagian *Operator* sebanyak 6 orang (5%), pada bagian *Dropping* sebanyak 7 orang (6%), pada bagian *Marketing* sebanyak 10 orang (8%), pada bagian *Office* sebanyak 13 orang (11%), pada bagian *Quality Control* sebanyak 6 orang (5%), dan pada bagian *Driver* sebanyak 8 orang (7%). Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritas bekerja pada bagian *Production*.

2. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (jenis

kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, dan posisi jabatan karyawan) dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi). Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada CV. Manfaat di Ambarawa. Karyawan yang dijadikan sebagai responden adalah karyawan pada setiap divisi yaitu Divisi industri Tepung, Divisi AMDK BOS, Divisi Busana Muslim, Divisi Industri Pembuatan Ragi, Divisi Rumah Makan Soto, dan Divisi Peternakan Kuda.

Deskripsi data yang akan disajikan meliputi nilai *Mean* (M), Median (Me), Modus (Mo), dan Standar Deviasi (Sdi). Selain itu juga akan disajikan tabel distribusi frekuensi dan grafik. Langkah-langkah yang digunakan dalam menyajikan tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

a. Menghitung Jumlah Kelas Interval

Jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturges* yaitu:

$$K = 1 + 3.3 \text{ Log } n$$

Dimana:

K = Jumlah Kelas Interval

n = Jumlah data observasi atau responden

Log = Logaritma

$$K = 1 + 3.3 \text{ Log } 120$$

$$= 7,86 \approx 8$$

b. Menghitung Rentang Data

Rentang data didapatkan dari data terbesar dikurangi data terkecil kemudian ditambah 1.

c. Menghitung Panjang Kelas = Rentang kelas dibagi jumlah kelas

Selanjutnya yaitu menentukan kedudukan variabel berdasarkan pengelompokan atas 3 ranking yaitu sebagai berikut:

1) Kelompok rendah

Semua responden yang mempunyai skor lebih rendah dari skor rata-rata minus standar deviasi ($X < Mi - Sdi$).

2) Kelompok sedang

Semua responden yang mempunyai skor antar skor rata-rata minus standar deviasi dan skor rata-rata plus standar deviasi (antara $Mi - SDi \leq X < Mi + SDi$).

3) Kelompok tinggi

Semua responden yang mempunyai skor sebanyak rata-rata plus standar deviasi ke atas ($X > Mi + SDi$).

Menghitung rata-rata dan standar deviasi ideal digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Mean Ideal (Mi)} \quad : \frac{1}{2} (\text{Nilai maksimum} + \text{Nilai minimum})$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal (SDi)} \quad : \frac{1}{6} (\text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum})$$

Dari hasil penelitian responden maka dapat dijelaskan besarnya jawaban responden untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

a. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan diukur dengan 16 pertanyaan sehingga dapat diketahui nilai-nilai parameter sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum ideal} \quad : 16 \times 1 = 16$$

$$\text{Skor maksimum ideal} \quad : 16 \times 4 = 64$$

$$\text{Nilai rata-rata ideal (Mi)} \quad : \frac{64+16}{2} = 40$$

$$\text{Nilai standar deviasi ideal (SDi)} \quad : \frac{64-16}{6} = 8$$

Berdasarkan data Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa skor total tertinggi yang dicapai adalah 64 dan skor terendah adalah 42. Nilai Mean sebesar 51,90 , Median 51, Modus 48, serta SDi sebesar 5,508. Skor maksimum yang terjadi pada Kinerja Karyawan adalah 64 yang nilainya diatas nilai rata-rata ideal, sehingga menunjukkan penilaian yang sangat baik. Nilai standar deviasi sebesar 5,508 yang berarti bahwa fluktuasi dari penilaian responden terhadap Kinerja Karyawan adalah $\pm 5,508$ dari 120 responden yang diamati. Penentuan perhitungan kelas interval untuk distribusi frekuensi adalah:

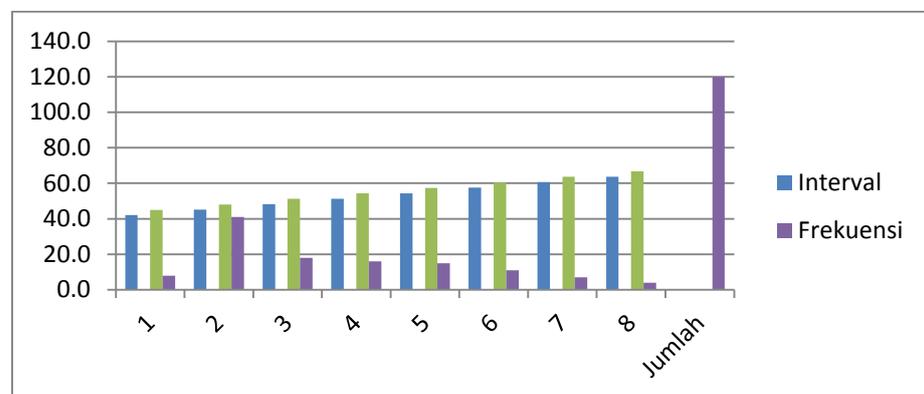
$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= \frac{\text{rentang data}}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{(64-42)}{8} \\ &= 2,75 \approx 3 \end{aligned}$$

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	42-45	8	6,67%
2	45-48	41	34,17%
3	48-51	18	15,00%
4	51-54	16	13,33%
5	54-57	15	12,50%
6	57-60	11	9,17%
7	60-63	7	5,83%
8	63-66	4	3,33%
Jumlah		120	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada interval antara 45–48 yaitu sebesar 34,17%. Tabel distribusi frekuensi diatas, dapat pula digambarkan dengan grafik berikut ini:



Gambar 8. Grafik Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan atau tinggi rendahnya variabel Kinerja Karyawan dengan menggunakan mean ideal dan standar deviasi ideal. Nilai mean ideal variabel Kinerja Karyawan sebesar 40 dan standar deviasi 8.

$$\text{Mean} + \text{SDi} = 40 + 8 = 48$$

$$\text{Mean} - \text{SDi} = 40 - 8 = 32$$

Tabel 12. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 48$	98	81,66%	Tinggi
2	$32 \leq X < 48$	22	18,33%	Sedang
3	$X < 32$	0	0%	Rendah
S	Total	120	100%	

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa pada variabel Kinerja Karyawan terdapat 98 responden (81,66%) yang berada dalam kategori tinggi, 22 responden (18,33%) berada dalam kategori sedang, dan tidak terdapat responden yang berada pada kategori rendah.

b. Variabel Kompensasi Finansial (X_1)

Variabel Idealisme diukur dengan 11 pertanyaan sehingga dapat diketahui nilai-nilai parameter sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum ideal} : 11 \times 1 = 11$$

$$\text{Skor maksimum ideal} : 11 \times 4 = 44$$

$$\text{Nilai rata-rata ideal (Mi)} : \frac{44+11}{2} = 27,5$$

$$\text{Nilai standar deviasi ideal (SDi)} : \frac{44-11}{6} = 5,5$$

Berdasarkan data Kompensasi Finansial menunjukkan bahwa skor total tertinggi yang dicapai adalah 44 dan skor terendah adalah 22. Nilai

Mean sebesar 33,66, Median 33, Modus 33 serta SDi sebesar 5,108. Skor maksimum yang terjadi pada Kompensasi Finansial adalah 44 yang nilainya diatas nilai rata-rata ideal sehingga menunjukkan penilaian yang sangat baik. Nilai standar deviasi sebesar 5,108 yang berarti bahwa fluktuasi dari penilaian responden terhadap Kompensasi Finansial adalah ± 5.108 dari 120 responden yang diamati. Penentuan perhitungan kelas interval untuk distribusi frekuensi adalah:

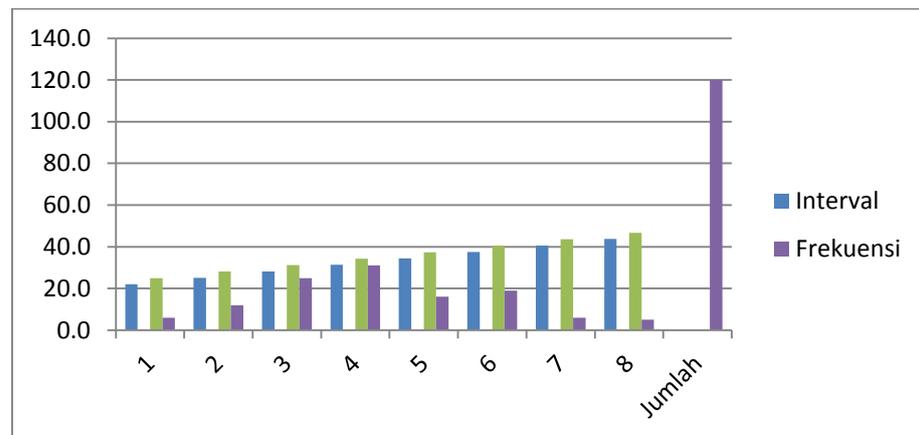
$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= \frac{\text{rentang data}}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{(44-22)}{8} \\ &= 2,75 \approx 3 \end{aligned}$$

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	22-25	6	5,00%
2	25-28	12	10,00%
3	28-31	25	20,83%
4	31-34	31	25,83%
5	34-37	16	13,33%
6	37-40	19	15,83%
7	40-43	6	5,00%
8	43-46	5	4,17%
Jumlah		120	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada interval antara 31–34 yaitu sebesar 25,83%. Tabel distribusi frekuensi diatas, dapat pula digambarkan dengan grafik berikut ini:



Gambar 9. Grafik Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan atau tinggi rendahnya variabel Kompensasi Finansial dengan menggunakan nilai mean ideal dan standar deviasi ideal. Nilai mean ideal variabel Kompensasi Finansial sebesar 27,5 dan standar deviasi 5,5.

$$\text{Mean} + \text{SDi} = 27,5 + 5,5 = 33$$

$$\text{Mean} - \text{SDi} = 27,5 - 4,5 = 22$$

Tabel 14. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 33$	72	60%	Tinggi
2	$22 \leq X < 33$	48	40%	Sedang
3	$X < 22$	0	0%	Rendah
	Total	120	100%	

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa pada variabel Kompensasi Finansial terdapat 72 responden (60%) yang berada dalam

kategori kelompok tinggi, 48 responden (40%) berada pada kategori sedang, dan tidak terdapat responden yang berada pada kategori rendah.

c. Variabel Kompensasi Nonfinansial (X_2)

Variabel Kompensasi Nonfinansial dengan 12 pertanyaan sehingga dapat diketahui nilai-nilai parameter sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum ideal} \quad : 12 \times 1 = 12$$

$$\text{Skor maksimum ideal} \quad : 12 \times 4 = 48$$

$$\text{Nilai rata-rata ideal (Mi)} \quad : \frac{48+12}{2} = 30$$

$$\text{Nilai standar deviasi ideal (SDi)} \quad : \frac{48-12}{6} = 6$$

Berdasarkan data Kompensasi Nonfinansial menunjukkan bahwa skor total tertinggi yang dicapai adalah 48 dan skor terendah 30. Nilai Mean sebesar 36,69, Median 36, Modus 36, dan SDi sebesar 4,585. Skor maksimum yang terjadi pada Kompensasi Nonfinansial adalah 48 yang nilainya di atas nilai rata-rata ideal sehingga menunjukkan penelitian yang sangat baik. Nilai standar deviasi 4,585 yang berarti bahwa fluktuasi dari penilaian responden terhadap Kompensasi Nonfinansial adalah $\pm 4,585$ dari 120 responden yang diamati. Penentuan perhitungan kelas interval untuk distribusi frekuensi adalah:

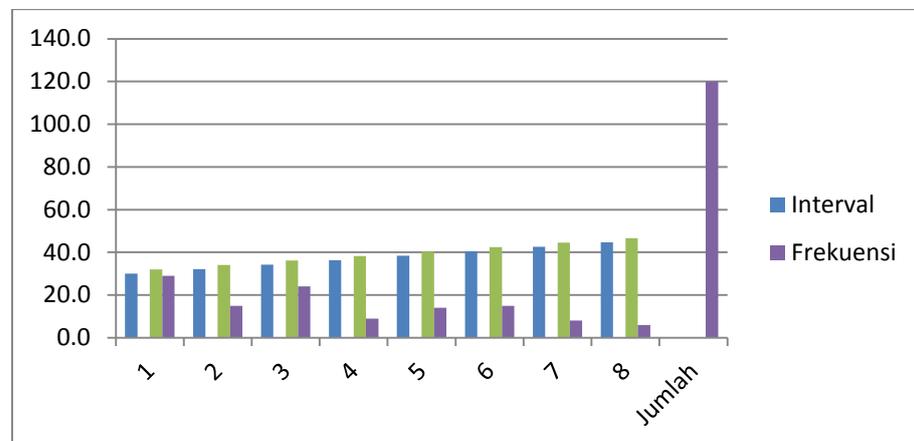
$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= \frac{\text{rentang data}}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{(48-30)}{8} \\ &= 2,25 \approx 2 \end{aligned}$$

Tabel 15. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Nonfinansial

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	30-32	29	24,17%
2	32-34	15	12,50%
3	34-36	24	20,00%
4	36-38	9	7,50%
5	38-40	14	11,67%
6	40-42	15	12,50%
7	42-44	8	6,67%
8	44-46	6	5,00%
Jumlah		120	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel tersebut di atas menunjukkan mayoritas skor jawaban responden pada interval antara 30–32 yaitu 24,17%. Tabel distribusi frekuensi di atas, dapat pula digambarkan dengan grafik berikut ini:



Gambar 10. Grafik Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Nonfinansial

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan atau tinggi rendahnya variabel Kompensasi Nonfinansial dengan menggunakan nilai mean ideal dan standar deviasi ideal. Nilai mean ideal variabel Kompensasi Nonfinansial sebesar 30 dan standar deviasi 6.

$$\text{Mean} + \text{SDi} = 30 + 6 = 36$$

$$\text{Mean} - \text{SDi} = 30 - 6 = 24$$

Tabel 16. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kompensasi Nonfinansial

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 36$	68	56,66%	Tinggi
2	$24 \leq X < 36$	52	43,33%	Sedang
3	$X < 24$	0	0%	Rendah
	Total	120	100%	

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa pada variabel Kompensasi Nonfinansial terdapat 68 responden (56,66%) yang berada dalam kategori kelompok tinggi, 52 responden (43,33%) berada pada kategori sedang, dan tidak terdapat responden yang berada pada kategori rendah.

d. Variabel Budaya Organisasi (X_3)

Variabel Budaya Organisasi diukur dengan 20 pertanyaan sehingga dapat diketahui nilai-nilai parameter sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum ideal} : 20 \times 1 = 20$$

$$\text{Skor maksimum ideal} : 20 \times 4 = 80$$

$$\text{Nilai rata-rata ideal (Mi)} : \frac{80+20}{2} = 50$$

$$\text{Nilai standar deviasi ideal (SDi)} : \frac{80-20}{6} = 10$$

Berdasarkan data Budaya Organisasi menunjukkan bahwa skor total tertinggi yang dicapai adalah 80 dan skor terendah adalah 50. Nilai Mean sebesar 61,83, Median 60, Modus 58, dan SDi sebesar 6,793.

Skor maksimum yang terjadi pada Budaya Organisasi adalah 80 yang nilainya di atas nilai rata-rata ideal sehingga menunjukkan penilaian yang sangat baik. Nilai standar deviasi sebesar 6,793 yang berarti bahwa fluktuasi dari penilaian responden terhadap Budaya Organisasi adalah $\pm 6,793$ dari 120 responden yang diamati. Penentuan perhitungan kelas interval untuk distribusi frekuensi adalah:

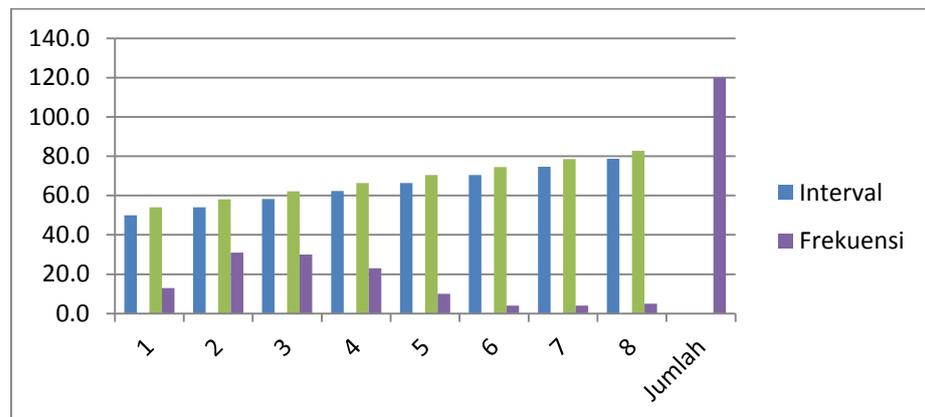
$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= \frac{\text{rentang data}}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{(80-50)}{8} \\ &= 3,75 \approx 4 \end{aligned}$$

Tabel 17. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	50-54	13	10,83%
2	54-58	31	25,83%
3	58-62	30	25,00%
4	62-66	23	19,17%
5	66-70	10	8,33%
6	70-74	4	3,33%
7	74-78	4	3,33%
8	78-82	5	4,17%
Jumlah		120	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada interval antara 54–58 yaitu sebesar 25,83%. Tabel distribusi frekuensi di atas, dapat pula digambarkan dengan grafik berikut ini:



Gambar 11. Grafik Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan atau tinggi rendahnya variabel Budaya Organisasi dengan menggunakan nilai mean ideal dan standar deviasi ideal. Nilai mean ideal variabel Budaya Organisasi adalah 50 dan standar deviasi 10.

$$\text{Mean} + \text{SDi} = 50 + 10 = 60$$

$$\text{Mean} - \text{SDi} = 50 - 10 = 40$$

Tabel 18. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 60$	67	55,83%	Tinggi
2	$40 \leq X < 60$	53	44,16%	Sedang
3	$X < 40$	0	0%	Rendah
	Total	120	100%	

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa pada variabel Budaya Organisasi terdapat 67 responden (55,83%) yang berada dalam kategori kelompok tinggi, 53 responden (44,16%) berada pada kategori sedang, dan tidak terdapat responden yang berada pada kategori rendah.

3. Hasil Analisis Data

a. Hasil Uji Asumsi Klasik

1) Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Imam Ghazali, 2011). Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov*. Variabel dikatakan berdistribusi normal jika nilai *Kolmogorov-Smirnov* memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Hasil Uji normalitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

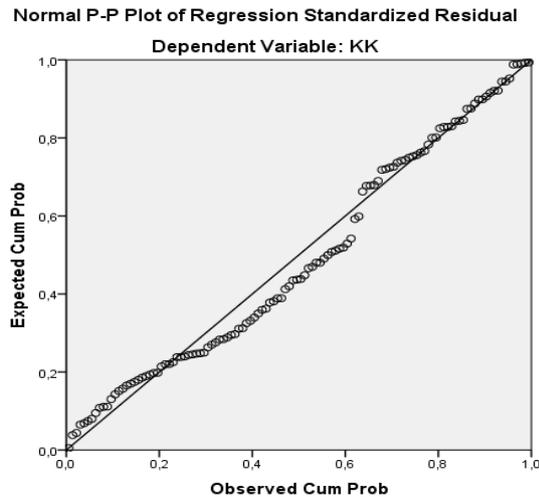
Tabel 19. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		120
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,91358829
Most Extreme Differences	Absolute	,081
	Positive	,081
	Negative	-,046
Kolmogorov-Smirnov Z		,886
Asymp. Sig. (2-tailed)		,412

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015



Gambar 12. *P-Plot* Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Komolgorov-Smirnov* Test di atas diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 0,886 lebih kecil dari Z_{tabel} ($0,886 \leq 1,960$) dan *Asymp.sig* sebesar 0,412 lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

2) Hasil Uji Linearitas

Pengujian linearitas regresi dilakukan dengan menggunakan uji *test of linearity* dengan taraf signifikansi 5%, sehingga jika nilai signifikansi *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05 maka data tersebut linear, jika di bawah 0,05 maka data tersebut tidak linear (Imam Ghozali, 2011). Hasil dari uji linearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 20. Hasil Uji Linearitas

Variabel	F Hitung	<i>Deviation from Linearity</i>	Keterangan
X ₁ dengan Y	0,993	0,478	Linear
X ₂ dengan Y	0,742	0,745	Linear
X ₃ dengan Y	1,272	0,203	Linear

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil uji linearitas pada tabel 20 di atas menunjukkan bahwa uji linearitas antara X₁ dengan Y diperoleh F_{hitung} sebesar 0,993 lebih kecil dari F_{tabel} ($0,993 \leq 3,95$) dan *Deviation from Linearity* sebesar 0,478 ($0,478 > 0,05$) yang menunjukkan bahwa hubungan antara Kompensasi Finansial dengan Kinerja Karyawan adalah linier. Hasil uji linearitas antara X₂ dengan Y diperoleh F_{hitung} sebesar 0,742 lebih kecil dari F_{tabel} ($0,742 \leq 3,95$) dan *Deviation from Linearity* sebesar 0,745 ($0,745 > 0,05$) yang menunjukkan bahwa hubungan antara Kompensasi Nonfinansial dengan Kinerja Karyawan adalah linear. Hasil uji linearitas X₃ dengan Y diperoleh F_{hitung} sebesar 1,272 lebih kecil dari F_{tabel} ($1,272 \leq 3,95$) dan *Deviation from Linearity* sebesar 0,203 ($0,203 > 0,05$) yang menunjukkan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan adalah linear.

3) Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah model yang bebas dari

multikolinieritas (Imam Ghozali, 2011). Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Jika angka VIF ada yang melebihi 10 berarti terjadi multikolinearitas. Hasil multikolinearitas pada variabel bebas dapat ditunjukkan pada tabel 21 sebagai berikut:

Tabel 21. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
X ₁	0,993	1,007	Tidak terjadi multikolinearitas
X ₂	0,993	1,007	Tidak terjadi multikolinearitas
X ₃	0,993	1,007	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hasil perhitungan analisis menunjukkan bahwa nilai VIF tiap variabel independen lebih kecil dari 10. Selain itu nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

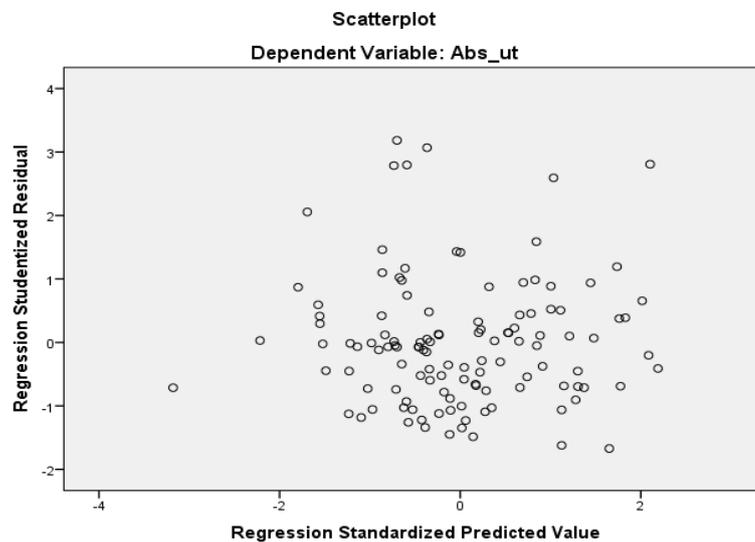
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Penelitian ini menggunakan model Glejser dengan melakukan regresi nilai absolut residual (ABSUT) terhadap variabel independen lainnya. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Apabila *p value* pada variabel independen $>$ alpha 0,05 (Imam Ghozali, 2011). Hasil dari Uji Heteroskedastisitas dapat ditunjukkan dengan tabel berikut:

Tabel 22. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig t	Keterangan
X ₁	0,133	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X ₂	0,324	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X ₃	0,123	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hasil uji glejser dengan spss menunjukkan bahwa tidak satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai absolut. Hal tersebut terlihat dari nilai probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% atau nilai signifikansi variabel bebas $> 0,05$ sehingga tidak terdapat heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat digambarkan dengan *Scatter Plot* sebagai berikut:

Gambar 13. *Scatter Plot* Uji Heteroskedastisitas

b. Hasil Uji Hipotesis

1) Pengujian Hipotesis pertama

H1 : Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Untuk menguji H1 dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 23. Hasil perhitungan H1

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig	R	R Square
Konstanta	42,015				
Kompensasi Finansial	0,294	3,075	0,003	0,272	0,074

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

a) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 42,015 + 0,294 X_1$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 42,015, hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel X_1 dianggap nol, maka nilai variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 42,015 poin. Koefisien regresi X_1 sebesar 0,294 menunjukkan bahwa apabila nilai Kompensasi Finansial (X_1) meningkat 1 poin maka nilai Kinerja Karyawan (Y) akan naik sebesar 0,294 poin. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan arah model regresi ini adalah positif, yang berarti semakin tinggi Kompensasi Finansial, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

b) Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil dari tabel di atas nilai koefisien korelasi (R) bernilai positif sebesar 0,272 dan R Square (R^2) sebesar 0,074. Hal ini berarti bahwa Kompensasi Finansial memiliki pengaruh positif dan berpengaruh sebesar 7,4% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 92,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

c) Pengujian signifikansi regresi sederhana

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi 0,003 lebih kecil dari 0,05. Nilai t_{hitung} 3,075 lebih besar dari t_{tabel} 1,9867 ($3,075 \geq 1,9867$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel Kompensasi Finansial secara signifikan. Koefisien korelasi (R) memiliki arah positif sebesar 0,272 maka hipotesis pertama yang menyatakan Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

2) Pengujian Hipotesis Kedua

H2 : Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Untuk menguji H2 dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 24. Hasil perhitungan H2

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig	R	R Square
Konstanta	35,395				
Kompensasi Nonfinansial	0,450	4,386	0,000	0,374	0,140

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

a) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 35,395 + 0,450 X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 35,395, hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel X_2 dianggap nol, maka nilai variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 35,395 poin. Koefisien regresi X_2 sebesar 0,450 menunjukkan bahwa apabila nilai Kompensasi Nonfinansial (X_2) meningkat 1 poin maka nilai Kinerja Karyawan (Y) akan naik sebesar 0,450 poin. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan arah model regresi ini adalah positif, yang berarti semakin tinggi Kompensasi Nonfinansial, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

b) Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil dari tabel di atas nilai koefisien korelasi (R) bernilai positif sebesar 0,374 dan R Square (R^2) sebesar 0,140. Hal ini berarti bahwa Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif dan berpengaruh sebesar 14% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 86% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

c) Pengujian signifikansi regresi sederhana

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai t_{hitung} 4,386 lebih besar dari t_{tabel} 1,9867 ($4,386 \geq 1,9867$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel Kompensasi Nonfinansial secara signifikan. Koefisien korelasi (R) memiliki arah positif sebesar 0,374 maka hipotesis pertama yang menyatakan Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

3) Pengujian Hipotesis Ketiga

H3 : Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk menguji H3 menggunakan *Moderated Regression Analysis*.

Hasil perhitungan hipotesis 3 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 25. Hasil perhitungan H3

Komponen Regresi	Nilai
Konstanta	112,829
Kompensasi Finansial	-1,857
Budaya Organisasi	-1,129
M	0,034
R	0,365
<i>R Square</i>	0,133
F Hitung	5,954
Sig F	0,001
Sig Kompensasi Finansial	0,021
Sig Budaya Organisasi	0,012
Sig M	0,008

Sumber, Data primer yang diolah 2015

a) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas diperoleh persamaan untuk hipotesis 3 sebagai berikut:

$$Y = 112,829 - 1,857 X_1 - 1,129 X_3 + 0,034 X_1X_3$$

Berdasarkan persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 112,829 hal ini dapat diartikan apabila variabel X_1 , X_3 dan X_1X_3 dianggap nol, maka nilai variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 112,829.

Secara individu variabel Kompensasi Finansial memberikan nilai koefisien sebesar -1,857 dengan signifikansi

0,021 yang berarti Kompensasi Finansial meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan akan turun sebesar -1,857 satuan dengan asumsi X_3 dan X_1X_3 tetap. Semakin tinggi Kompensasi Finansial maka Kinerja Karyawan semakin rendah.

Secara individu variabel Budaya Organisasi memberikan nilai koefisien -1,129 dengan signifikansi 0,012 yang berarti Budaya Organisasi meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan akan turun sebesar -1,129 satuan dengan asumsi X_1 dan X_1X_3 tetap. Semakin tinggi Budaya Organisasi maka Kinerja Karyawan semakin rendah.

Variabel pemoderasi (interaksi antara Kompensasi Finansial dan Budaya Organisasi) memberikan nilai koefisien 0,034 dengan signifikansi 0,008 yang berarti variabel moderasi meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan akan naik sebesar 0,034 satuan dengan asumsi X_1 dan X_3 tetap. Semakin tinggi interaksi antara Kompensasi Finansial dan Budaya Organisasi maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

Ketiga variabel ini dapat disimpulkan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, karena memiliki tingkat signifikansi di bawah 0,05. Variabel moderat (X_1X_3) merupakan interaksi dari X_1 dengan X_3 . Dalam regresi tersebut menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,34 dan signifikan. Artinya, hipotesis 3 diterima

atau dengan kata lain Budaya Organisasi dapat digunakan sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian ini.

b) Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil dari tabel di atas nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,365 dan nilai R square (R^2) yang diperoleh bernilai 0,133. Hal ini berarti Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kompensasi Finansial sebesar 13,3% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 86,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

c) Uji F

Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 5,954 dan lebih besar dari nilai F_{tabel} 3,95. Tingkat signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien korelasi berarah positif sebesar 0,365, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan diterima.

4) Pengujian Hipotesis Keempat

H4 : Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk menguji H4 menggunakan *Moderated Regression Analysis*.

Hasil perhitungan hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 26. Hasil perhitungan H4

Komponen Regresi	Nilai
Konstanta	140,303
Kompensasi Nonfinansial	-2,439
Budaya Organisasi	-1,712
M1	0,047
R	0,450
<i>R Square</i>	0,203
F Hitung	9,832
Sig F	0,000
Sig Kompensasi Nonfinansial	0,015
Sig Budaya Organisasi	0,005
Sig M1	0,004

Sumber, Data primer yang diolah 2015

a) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas diperoleh persamaan untuk hipotesis 4 sebagai berikut:

$$Y = 140,303 - 2,439 X_2 - 1,712 X_3 + 0,047 X_2X_3$$

Berdasarkan persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 140,303 hal ini dapat diartikan apabila variabel X_2 , X_3 dan X_2X_3 dianggap nol, maka nilai variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 140,303.

Secara individu variabel Kompensasi Nonfinansial memberikan nilai koefisien sebesar -2,439 dengan signifikansi 0,015 yang berarti Kompensasi Nonfinansial meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan akan turun sebesar -2,439 satuan dengan asumsi X_3 dan X_2X_3 tetap. Semakin tinggi Kompensasi Nonfinansial maka Kinerja Karyawan semakin rendah.

Secara individu variabel Budaya Organisasi memberikan nilai koefisien -1,712 dengan signifikansi 0,005 yang berarti Budaya Organisasi meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan akan turun sebesar -1,712 satuan dengan asumsi X_2 dan X_2X_3 tetap. Semakin tinggi Budaya Organisasi maka Kinerja Karyawan semakin rendah.

Variabel pemoderasi (interaksi antara Kompensasi Nonfinansial dan Budaya Organisasi) memberikan nilai koefisien 0,047 dengan signifikansi 0,004 yang berarti variabel moderasi meningkat 1 poin maka kinerja Karyawan akan naik sebesar 0,047 satuan dengan asumsi X_2 dan X_3 tetap. Semakin tinggi interaksi antara Kompensasi Nonfinansial dan Budaya Organisasi maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

Ketiga variabel ini dapat disimpulkan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, karena memiliki tingkat signifikansi di bawah 0,05. Variabel moderat (X_2X_3) merupakan interaksi dari X_2 dengan X_3 . Dalam regresi tersebut menunjukkan nilai koefisien

positif sebesar 0,047 dan signifikan. Artinya, hipotesis 4 diterima atau dengan kata lain Budaya Organisasi dapat digunakan sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian ini.

b) Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil dari tabel di atas nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,450 dan nilai R square (R^2) yang diperoleh bernilai 0,203. Hal ini berarti Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kompensasi Nonfinansial sebesar 20,3% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 79,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

c) Uji F

Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 9,832 dan lebih besar dari nilai F_{tabel} 3,95. Tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien korelasi berarah positif sebesar 0,450, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan diterima.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada CV. Manfaat di Ambarawa. Berdasarkan hasil analisis, maka pembahasan mengenai hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yaitu variabel Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan CV. Manfaat di Ambarawa. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi X_1 sebesar 0,294 yang memiliki arah positif menyatakan bahwa setiap kenaikan Kompensasi Finansial sebesar 1 poin akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,294 poin, yang berarti semakin tinggi Kompensasi Finansial maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan. Nilai t_{hitung} 3,075 yang lebih besar dari t_{tabel} 1,9867 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari 0,05 ($0,003 < 0,05$), mengindikasikan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, berdasarkan hasil koefisien korelasi (R) sebesar 0,272 dan koefisien determinasi (R^2) 0,074 menunjukkan Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan mempengaruhi 7,4% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 92,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Kompensasi Finansial memberikan pengaruh signifikan tetapi tidak dominan terhadap Kinerja Karyawan karena

Kompensasi Finansial merupakan salah satu dari beberapa upaya yang dilakukan CV. Manfaat dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Eta Setyawan Suseno, Djambur Hamid, dan Ika Ruhana (2014) yang menyatakan bahwa Kompensasi Finansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi finansial adalah pembayaran oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk finansial baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Jika balas jasa karyawan yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat sesuai dan dapat mencukupi kebutuhan, karyawan cenderung akan bekerja dengan lebih baik.

2. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu variabel Kompensasi Nonfinansial (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan CV. Manfaat di Ambarawa. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi X_2 sebesar 0,450 yang memiliki arah positif menyatakan bahwa setiap kenaikan Kompensasi Nonfinansial sebesar 1 poin akan

meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,450 poin, yang berarti semakin tinggi Kompensasi Nonfinansial maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan. Nilai t_{hitung} 4,386 yang lebih besar dari t_{tabel} 1,9867 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), mengindikasikan bahwa Kompensasi Nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, berdasarkan hasil koefisien korelasi (R) sebesar 0,374 dan koefisien determinasi (R^2) 0,140 menunjukkan Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan mempengaruhi 14% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 86% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Kompensasi Nonfinansial memberikan pengaruh signifikan tetapi tidak dominan terhadap Kinerja Karyawan karena Kompensasi Nonfinansial merupakan salah satu dari beberapa upaya yang dilakukan CV. Manfaat dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ekshu Hamdan dan Roy Setiawan (2014) yang menyatakan bahwa Kompensasi Nonfinansial memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang tidak berbentuk uang, yang terdiri dari pekerjaan dan lingkungan kerja. Kompensasi Nonfinansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Faktor pekerjaan dan lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja, sehingga ketika

karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan cenderung akan bekerja dengan lebih baik.

3. Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan. Regresi variabel moderasi X_1X_3 merupakan model interaksi antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) dan Budaya Organisasi (X_3). Nilai koefisien regresi interaksi antara Kompensasi Finansial dan Budaya Organisasi (X_1X_3) menunjukkan angka 0,034 dengan signifikansi 0,008 (lebih kecil dari 0,05). Jadi hipotesis 3 yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan CV. Manfaat di Ambarawa. Artinya, Budaya Organisasi bersifat memperkuat hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan CV. Manfaat di Ambarawa, karena terdapat peningkatan Kinerja Karyawan setelah dimoderasi oleh Budaya Organisasi. Jika interaksi antara Kompensasi Finansial dan Budaya Organisasi semakin tinggi maka Kinerja Karyawan akan meningkat. Semakin baik penerapan Budaya Organisasi dalam sebuah organisasi akan mendorong organisasi untuk memberikan Kompensasi Finansial dengan layak, sesuai, dan dapat

mencukupi kebutuhan karyawan, sehingga semakin meningkatkan Kinerja Karyawan. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,133 menunjukkan Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kompensasi Finansial sebesar 13,3% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 86,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riska Pratiwi (2012) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar”, hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian tersebut menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel independen, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil kedua penelitian tersebut konsisten karena menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi merupakan sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dipegang oleh seluruh anggota organisasi dan dijadikan pedoman oleh anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan internal, yang akan mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar organisasi dan juga yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya. Penerapan budaya organisasi yang baik oleh setiap anggota organisasi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis keempat yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan. Regresi variabel moderasi X_2X_3 merupakan model interaksi antara variabel Kompensasi Nonfinansial (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3). Nilai koefisien regresi interaksi antara Kompensasi Nonfinansial dan Budaya Organisasi (X_2X_3) menunjukkan angka 0,047 dengan signifikansi 0,004 (lebih kecil dari 0,05). Jadi hipotesis 4 yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan CV. Manfaat di Ambarawa. Artinya, Budaya Organisasi bersifat memperkuat hubungan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan CV. Manfaat di Ambarawa, karena terdapat peningkatan Kinerja Karyawan setelah dimoderasi oleh Budaya Organisasi. Jika interaksi antara Kompensasi Nonfinansial dan Budaya Organisasi semakin tinggi maka Kinerja Karyawan akan meningkat. Semakin baik penerapan Budaya Organisasi dalam sebuah organisasi akan mendorong organisasi untuk memberikan Kompensasi Nonfinansial yang baik kepada karyawannya, yang akan membuat karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga semakin meningkatkan

Kinerja Karyawan. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) 0,203 menunjukkan Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kompensasi Nonfinansial sebesar 20,3% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 79,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prima Nugraha Sinaga (2009) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatra Utara” hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian tersebut menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel independen, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil kedua penelitian tersebut konsisten karena menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota sebagai suatu organisasi. Budaya organisasi pada sisi internal sebuah organisasi akan memberikan sugesti kepada semua perilaku karyawan dalam sebuah organisasi agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, mencapai penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan membuat karyawan lebih bertanggung jawab pada pekerjaannya. Penerapan budaya organisasi yang baik oleh setiap anggota organisasi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan untuk dilaksanakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yang dapat digunakan sebagai acuan penelitian selanjutnya supaya diperoleh hasil yang lebih baik. Berikut ini keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini:

1. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner sehingga data yang dihasilkan mempunyai kesempatan terjadi bias. Kemungkinan terjadi bias disebabkan adanya perbedaan persepsi antara peneliti dengan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.
2. Kemungkinan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini belum sesuai dengan kondisi karyawan di lokasi penelitian. Latar belakang belakang dari masing-masing responden akan menghasilkan persepsi yang berbeda, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan posisi jabatan karyawan.
3. Hasil Penelitian membuktikan bahwa selain Kompensasi Finansial, kompensasi Nonfinansial, dan Budaya Organisasi, juga terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *R Square* 0,074, nilai koefisien regresi X_1 0,294 dan nilai signifikansi uji t statistik $0,003 < 0,05$.
2. Kompensasi Nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *R Square* 0,140, nilai koefisien regresi X_2 0,450 dan nilai signifikansi uji t statistik $0,000 < 0,05$.
3. Budaya Organisasi dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *R Square* 0,133, nilai koefisien regresi X_1X_3 0,034 dengan signifikansi $0,008 < 0,05$.
4. Budaya Organisasi dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *R Square* 0,203, nilai koefisien regresi X_2X_3 0,047 dengan signifikansi $0,004 < 0,05$.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta hal-hal yang terkait dengan keterbatasan penelitian ini, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. CV. Manfaat di Ambarawa sebaiknya meningkatkan Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial dan Budaya Organisasinya, karena ketiga variabel ini dapat meningkatkan kinerja karyawannya.
2. Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh CV. Manfaat untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah sebagai berikut:
 - a. Kompensasi Finansial adalah variabel yang memberikan pengaruh terkecil terhadap Kinerja Karyawan. Pada Kompensasi Finansial masih perlu diperhatikan dalam pemberian bonus kepada karyawan, pemberian bonus yang lebih menarik dan disesuaikan dengan jam lembur karyawan akan membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.
 - b. Pada Kompensasi Nonfinansial, CV. Manfaat masih perlu diperhatikan dalam pemberian peluang yang merata pada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karir yang jelas, sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi.
 - c. Pada Budaya Organisasi masih perlu diperhatikan dalam pemberian sanksi terhadap karyawan yang melanggar aturan, pihak CV.

Manfaat sebaiknya memberikan sanksi yang tegas terhadap tingkah laku karyawan yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan dan mengurangi sikap mudah mentolerir kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, karena hal ini dapat mengakibatkan karyawan bekerja dan bertindak dengan sesuka hati dan menghasilkan kinerja yang buruk bagi perusahaan.

- d. Pada Kinerja Karyawan masih perlu diperhatikan dalam cara berpenampilan yang baik di tempat kerja, untuk karyawan pada bagian produksi memang tidak ada aturan khusus yang diberlakukan untuk mengatur cara berpenampilan karyawan, tapi alangkah baiknya jika karyawan berpenampilan layak dan pantas di tempat kerja.
3. Pengukuran Kinerja Karyawan dalam penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan kuesioner yang bersifat *senior-rating* (dijawab oleh atasan, bukan karyawannya langsung), penilaian rekan sejawat (dijawab oleh sesama anggota organisasi pada level yang sama), atau penilaian ke atas (dijawab oleh bawahan, untuk menilai atasan), sehingga dapat diperoleh pengukuran kinerja yang lebih obyektif.
4. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel penelitian yang lebih luas, karena pada penelitian ini sampel masih sempit yaitu pada perusahaan yang berbentuk CV (Persekutuan Komanditer).
5. Selain Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial, dan Budaya Organisasi terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi Kinerja

Karyawan. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambah variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh adalah Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Prioritas Kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Agung dan Lilik. (2007). *Dari Budaya Perusahaan ke Budaya Kerja, dalam buku Corporate Culture, Challenge to Excellence*, editor Moeljono, D. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ahmad Tohardi. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandarmaju.
- Ahyari. (1999). *Manajemen Produksi*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- _____. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Kedua. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Asriyanti Amrullah. (2012). “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makasar”. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin. Makasar.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryo. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- D.R. Rahadi. (2010). *Manajemen Kinerja Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Danang Sunyoto. (2012). *Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Akademik Publishing Service).
- Darsono. (2006). *Manajemen Keuangan Pendekatan Praktis Kajian Pengambilan Keputusan Bisnis Berbasis Analisis Keuangan*. Jakarta: Diasit Media.
- Ekshu Hamdan dan Roy Setiawan. (2014). “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal*. Universitas Kristen Petra. Surabaya.
- Eta Setyawan Suseno, Djambur Hamid, dan Ika Ruhana. (2014). “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Hadari Nawawi. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Husein Umar. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- I Gusti Ngurah Gorda. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke tiga. Denpasar: Astabrata Bali.
- Imam Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jones, Gareth R. (2001). *Organization Theory, Text and Cases*. Second Ed. Addison-Wesley Longman Publishing Company, Inc. United State America.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Malayu S.P Hasibuan. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara..
- Mondy, R.Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi 10. Alih Bahasa Baru Airlangga. Jakarta: Erlangga.
- Mutiara S. Panggabean. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.
- Norayu Marlina. (2010). “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.” *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Yogyakarta.
- P. Raupandojo dan Husman. (1990). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Prima nugraha Sinaga. (2009). “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatra Utara”. *Skripsi*. Universitas Sumatra Utara. Medan.
- Riska Pratiwi. (2012). “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar”. *Skripsi*. Universitas Hasanudin. Makasar.
- Robbins, Stephens P. (1994). *Teori Organisasi, struktur, desain, dan aplikasi*. Jakarta: Arcan.

- _____ (2001). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontrovesi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhalindo.
- Rober Anthony dan Vijay Govindarajan. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku Dua. Jakarta: Salemba Empat.
- Sadili Samsuddin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia.
- Sardjito B. dan Osmad Mutaher. (2007). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating”. Makasar : *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Sedarmayati. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2008). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sujoko Efferin, Stevanus Hadi Darmaji, dan Yuliawati Tan. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susilo Martoyo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: PT. BPFE.
- Sutrisno Hadi. (2004). *Metodologi Research*. Jilid 3. Yogyakarta: Andi.
- T.H. Handoko. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Tedja Susadya. (2010). *Manajemen Imbalan*. Samarinda: LaksBang PREsindo.
- Wiji Utami. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Edisi Revisi. Jember: Universitas Jember.
- Viethzal Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yoga Pratama. (2012). “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor”. *Skripsi*. Universitas Indonesia. Depok.

LAMPIRAN

KUESIONER

Kepada Yth:

Responden

Di tempat

Bersama ini saya:

Nama : Dessy Pramesti Wulandari

NIM : 11412141006

Program/Studi/Jurusan : Akuntansi/Pend. Akuntansi

Sehubungan dengan penelitian dalam rangka menyelesaikan skripsi untuk program S-1, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, UNY, saya memerlukan informasi untuk mendukung penelitian saya yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi”**.

Berkaitan dengan penelitian tersebut, saya memohon ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner yang terlampir karena kuesioner ini sangat menentukan keberhasilan penelitian yang saya lakukan.

Demikian permohonan saya, atas perhatian Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Peneliti

Dessy Pramesti W

Petunjuk Pengisian

Berikan tanda **silang (x)** atau *check list* (✓) pada kolom yang Saudara anggap paling sesuai.

A. Variabel Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
I	KINERJA KARYAWAN				
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan kepada saya				
2	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur				
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				
4	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai				
5	Saya memahami pekerjaan yang saya kerjakan				
6	Saya memiliki ketrampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan saya				
7	Saya selalu memiliki ide-ide/gagasan yang baru dalam melakukan pekerjaan saya				
8	Saya selalu melakukan tindakan-tindakan yang kreatif dalam mendukung penyelesaian pekerjaan saya				
9	Saya mampu bekerja sama dengan rekan saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang harus dilakukan bersama.				
10	Saya bersedia menerima masukan/kritikan dari rekan saya				
11	Saya selalu berinisiatif dalam menyelesaikan tugas				
12	Saya selalu bersemangat mengerjakan pekerjaan saya				
13	Saya memiliki kesadaran kehadiran yang tinggi dalam absensi karyawan				
14	Saya mampu menjelaskan pekerjaan yang saya lakukan kepada orang lain				
15	Saya selalu jujur dalam melaksanakan pekerjaan saya				
16	Saya selalu berpenampilan yang baik di tempat kerja				

B. Variabel Kompensasi Finansial

Berikan tanda **silang (x)** atau *check list* (✓) pada kolom yang Saudara anggap paling sesuai.

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
II	KOMPENSASI FINANSIAL				
17	Perusahaan tempat saya bekerja dalam memberikan gaji setiap bulan telah mampu memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan				
18	Perusahaan tempat saya bekerja dalam memberikan gaji setiap bulan kepada karyawan cukup layak serta sesuai dengan penempatan kerja				
19	Saya merasa bahwa motivasi dan semangat kerja terpacu dengan gaji yang saya terima				
20	Perusahaan tempat saya bekerja telah memberikan bonus secara adil kepada karyawan				
21	Bonus yang diberikan perusahaan tempat saya bekerja selama ini dapat meningkatkan semangat kerja dalam bekerja				
22	Bonus yang saya terima telah sesuai dengan yang diharapkan				
23	Saya merasa bahwa tunjangan yang diberikan sesuai dengan peranan/posisi saya dip perusahaan				
24	Saya merasa bahwa saya mengandalkan tunjangan-tunjangan untuk pemenuhan kebutuhan saya				
25	Saya merasa aman dengan adanya asuransi yang diberikan				
26	Adanya asuransi kesehatan bagi karyawan dapat membantu saya untuk kesejahteraan keluarga				
27	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki rencana pemberian pesangon kepada karyawan yang pensiun				

C. Variabel Kompensasi Nonfinansial

Berikan tanda **silang (x)** atau *check list* (✓) pada kolom yang Saudara anggap paling sesuai.

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
III	KOMPENSASI NONFINANSIAL				
28	Suasana dan lingkungan kerja saya saat ini sangat nyaman dan membuat saya bergairah dalam bekerja				
29	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan fasilitas yang mendukung suasana/lingkungan kerja yang kondusif				
30	Adanya toleransi waktu untuk beribadah merupakan pencerminan penghargaan pihak perusahaan terhadap karyawan yang ingin melakukan ibadah				
31	Perusahaan tempat saya bekerja senantiasa membentuk tim kerja untuk meningkatkan kerja sama karyawan				
32	Pimpinan perusahaan tempat saya bekerja selalu bersikap ramah dan santun pada semua karyawan				
33	Pimpinan senantiasa menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan				
34	Sesama karyawan di tempat saya bekerja senantiasa menjalin komunikasi yang terbuka dalam menjalankan tugasnya				
35	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya				
36	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang bervariasi sesuai dengan keahliannya				
37	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya				
38	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi				
39	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan				

D. Variabel Budaya Organisasi

Berikan tanda **silang (x)** atau *check list* (✓) pada kolom yang Saudara anggap paling sesuai.

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
IV	BUDAYA ORGANISASI				
40	Saya diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dalam setiap pekerjaan yang diberikan atasan				
41	Atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif menyelesaikan masalah yang ada dalam pekerjaan tanpa menunggu lagi perintah dari atasan				
42	Saya diberikan kebebasan untuk dapat bertindak aktif dalam melaksanakan pekerjaan				
43	Saya diberikan kebebasan untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan				
44	Atasan memberikan sanksi terhadap karyawan yang melanggar aturan				
45	Saya memahami target/prestasi yang diharapkan perusahaan dari karyawan				
46	Koordinasi antar unit di perusahaan sudah berjalan dengan baik				
47	Tingkat kerjasama antar bagian dalam unit sudah berjalan dengan baik				
48	Atasan memberikan kemudahan berkomunikasi kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan				
49	Atasan memberikan dukungan yang positif terhadap pekerjaan yang anda lakukan				
50	Atasan anda selalu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang anda lakukan				
51	Standar kerja di perusahaan tempat saya bekerja sudah dirumuskan dengan jelas				
52	Saya memahami nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku karyawan yang ada di perusahaan				
53	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat saya bekerja				
54	Sistem imbalan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja				

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
55	Imbalan yang diterima sesuai dengan prestasi kerja karyawan				
56	Jika terjadi konflik, atasan anda menyelesaikan konflik sampai tuntas				
57	Atasan memberikan kebebasan kepada anda untuk menyampaikan kritik				
58	Komunikasi antar unit yang ada di perusahaan sudah kondusif				
59	Kibijakan yang diambil atasan selalu disosialisasikan kepada para karyawan				

Lampiran 2. Tabel Data Uji Instrumen dan Data Penelitian

1. Kinerja Karyawan

No	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	Total
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	47
6	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	43
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
9	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	53
10	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	57
11	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	48
12	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	47
15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	46
16	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	46
17	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	43
18	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	43

91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
92	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	56
93	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	53
94	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
95	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	60
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
97	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	43
98	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	51
99	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	51
100	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	49
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
102	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	57
103	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	62
104	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	47
105	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	57
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
107	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2	47
108	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	49
109	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	54
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	51
111	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	52
112	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	52
113	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	51
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	52

115	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	56
116	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	51
117	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	48
118	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	54
119	3	2	3	2	4	2	3	4	4	4	2	2	2	3	4	3	47
120	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	53
ΣY	408	391	396	382	391	386	394	389	399	388	388	390	385	382	380	379	6228

2. Kompensasi Finansial

No	KF 1	KF 2	KF 3	KF 4	KF 5	KF 6	KF 7	KF 8	KF 9	KF 10	KF 11	Total
1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	30
2	4	3	1	3	4	3	3	4	4	2	3	34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	32
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	40
5	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	30
6	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	39
7	2	4	2	3	2	2	2	3	4	2	2	28
8	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	40
9	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	37
10	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	33
11	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	31
12	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	28
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
14	3	2	3	3	1	4	3	3	2	3	1	28
15	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	39
16	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	38
17	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	2	32
18	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	30
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
20	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	40
21	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	29
22	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	35
23	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32
24	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	36
25	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	34
26	3	3	1	2	1	3	3	2	2	1	3	24
27	3	3	3	4	2	3	2	4	3	2	3	32
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
29	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	38
30	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	37
31	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	28
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
35	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	4	24

36	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	29
37	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
39	1	2	2	3	3	3	3	1	3	2	3	26
40	2	2	2	4	2	1	1	2	3	3	2	24
41	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	32
42	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	33
43	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	34
44	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	42
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
47	1	2	3	4	2	2	2	2	3	3	3	27
48	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	38
49	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	31
50	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	34
51	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	31
52	3	3	3	4	4	3	3	1	3	3	4	34
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
54	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	36
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
56	2	1	4	4	2	1	3	4	1	2	4	28
57	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	40
58	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36
59	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	29
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
61	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	38
62	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	35
63	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	39
64	4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	29
65	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36
66	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	31
67	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	38
68	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	4	35
69	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	39
70	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	36
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
72	1	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	23
73	1	2	3	4	3	2	2	2	4	4	4	31
74	3	3	1	3	3	1	3	1	1	2	2	23

75	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	30
76	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	38
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
78	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	38
79	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	34
80	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	28
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
82	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	36
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
84	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	38
85	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	3	28
86	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	30
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
88	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	34
89	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	31
90	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	34
91	2	3	3	1	3	3	3	2	1	3	3	27
92	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	40
93	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	31
94	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	33
95	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	41
96	2	3	3	2	1	3	3	3	1	3	3	27
97	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	41
98	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	40
99	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	34
100	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	31
101	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	29
102	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	4	30
103	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	41
104	2	3	1	2	3	3	3	2	2	3	3	27
105	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	35
106	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	37
107	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
108	3	4	3	4	2	1	3	3	3	2	3	31
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
110	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	35
111	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	37
112	2	3	2	3	3	4	4	4	4	1	3	33
113	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	31

114	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	35
115	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	29
116	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	29
117	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	41
118	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	38
119	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	34
120	2	3	3	3	1	2	3	3	4	4	3	31
ΣX_1	369	372	371	384	355	359	361	357	365	361	379	4033

3. Kompensasi Nonfinansial

No	KN 1	KN 2	KN 3	KN 4	KN 5	KN 6	KN 7	KN 8	KN 9	KN 10	KN 11	KN 12	Total
1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	38
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	42
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	31
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
6	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	30
7	4	2	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	34
8	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	34
9	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	32
10	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	31
11	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	30
12	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	30
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	32
14	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	30
15	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	31
16	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	31
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	32
18	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	30
19	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
20	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
21	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	42
22	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	31
23	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	39
24	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	31
25	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	31

104	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	36
105	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	34
106	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	40
107	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	34
108	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	44
109	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	39
110	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	37
111	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	41
112	2	2	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	32
113	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
114	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	43
115	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	38
116	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	36
117	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	40
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
119	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	36
120	3	2	1	3	3	3	4	4	1	3	3	3	33
ΣX_2	390	362	373	375	378	369	382	389	368	366	361	385	4403

4. Budaya Organisasi

No	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO9	BO10	BO11	BO12	BO13	BO14	BO15	BO16	BO17	BO18	BO19	BO20	Total
1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	58
4	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	53
5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
6	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	54
7	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
8	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
9	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	55
10	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
11	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	57
13	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
14	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	2	3	3	54
15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	58
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
17	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64
18	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
20	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	69

21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
23	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
24	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	63
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	59
26	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	60
27	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	64
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	79
30	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
32	4	3	3	3	3	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	3	2	4	4	60
33	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	65
34	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	59
35	2	2	4	3	3	3	4	2	3	2	3	4	2	2	1	3	4	4	4	59
36	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	1	3	60
37	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	58
38	3	3	3	4	3	2	4	2	1	3	4	1	2	3	2	2	4	3	4	57
39	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	52
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
41	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	69
42	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	56
43	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	55
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	79

69	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	57
70	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	69
71	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	65
72	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	58
73	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	1	3	3	3	64
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
75	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	68
76	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	1	2	2	3	52
77	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	56
78	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	73
79	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	1	2	3	3	4	4	4	4	64
80	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	66
81	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	73
82	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	67
83	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	57
84	4	4	4	4	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	62
85	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	64
86	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	59
87	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	66
88	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	58
89	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	62
90	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	55
91	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	62
92	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	68

117	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
118	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	64
119	2	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	53
120	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	63
ΣX_3	370	379	368	375	355	373	378	360	368	373	369	368	374	370	375	376	378	375	379	376	7439

1. Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Usia	Tingkat Pendidikan	Lama Bekerja	Posisi Jabatan Karyawan
1	Laki-laki	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Quality Control
2	Laki-laki	36-40 tahun	S-1	5-10 tahun	Quality Control
3	Laki-laki	26-30 tahun	S-1	1-5 tahun	Quality Control
4	Laki-laki	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Quality Control
5	Laki-laki	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Production
6	Laki-laki	36-40 tahun	S-1	11-15 tahun	Office
7	Laki-laki	26-30 tahun	S-1	1-5 tahun	Office
8	Laki-laki	> 40 tahun	S-1	11-15 tahun	Operator
9	Laki-laki	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Operator
10	Laki-laki	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Marketing
11	Laki-laki	36-40 tahun	S-1	5-10 tahun	Operator
12	Laki-laki	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Operator
13	Laki-laki	26-30 tahun	S-1	1-5 tahun	Dropping
14	Laki-laki	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Production
15	Laki-laki	26-30 tahun	S-1	1-5 tahun	Quality Control
16	Laki-laki	26-30 tahun	S-1	1-5 tahun	Production
17	Laki-laki	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Production
18	Laki-laki	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Marketing
19	Perempuan	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Quality Control
20	Perempuan	< 25 tahun	S-1	1-5 tahun	Office
21	Perempuan	26-30 tahun	S-1	1-5 tahun	Office
22	Perempuan	26-30 tahun	S-1	5-10 tahun	Office
23	Perempuan	36-40 tahun	S-1	11-15 tahun	Office
24	Perempuan	26-30 tahun	S-1	1-5 tahun	Office
25	Perempuan	36-40 tahun	S-1	5-10 tahun	Office
26	Perempuan	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Office
27	Perempuan	26-30 tahun	S-1	1-5 tahun	Office
28	Perempuan	< 25 tahun	S-1	1-5 tahun	Office
29	Perempuan	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Office
30	Perempuan	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Office

31	Perempuan	26-30 tahun	S-1	1-5 tahun	Marketing
32	Perempuan	31-35 tahun	S-1	5-10 tahun	Dropping
33	Laki-laki	36-40 tahun	SMA	11-15 tahun	Operator
34	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Operator
35	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Dropping
36	Laki-laki	36-40 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
37	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	1-5 tahun	Marketing
38	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Marketing
39	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	1-5 tahun	Marketing
40	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Marketing
41	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	1-5 tahun	Dropping
42	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	1-5 tahun	Marketing
43	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	11-15 tahun	Driver
44	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Driver
45	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Driver
46	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	1-5 tahun	Driver
47	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Driver
48	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
49	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
50	Laki-laki	> 40 tahun	SMA	11-15 tahun	Production
51	Laki-laki	> 40 tahun	SMA	11-15 tahun	Production
52	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
53	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
54	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	1-5 tahun	Production
55	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
56	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
57	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
58	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	1-5 tahun	Production
59	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
60	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
61	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
62	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	1-5 tahun	Production
63	Laki-laki	< 25 tahun	SMA	1-5 tahun	Production
64	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
65	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
66	Laki-laki	< 25 tahun	SMA	1-5 tahun	Dropping
67	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
68	Laki-laki	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
69	Laki-laki	26-30 tahun	SMA	1-5 tahun	Production

70	Perempuan	26-30 tahun	SMA	1-5 tahun	Marketing
71	Perempuan	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Marketing
72	Perempuan	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
73	Perempuan	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
74	Perempuan	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
75	Perempuan	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
76	Perempuan	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
77	Perempuan	31-35 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
78	Perempuan	26-30 tahun	SMA	5-10 tahun	Production
79	Perempuan	26-30 tahun	SMA	1-5 tahun	Production
80	Laki-laki	> 40 tahun	SMP	5-10 tahun	Dropping
81	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Driver
82	Laki-laki	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Driver
83	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Driver
84	Laki-laki	> 40 tahun	SMP	11-15 tahun	Production
85	Laki-laki	> 40 tahun	SMP	11-15 tahun	Production
86	Laki-laki	> 40 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
87	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
88	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
89	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
90	Laki-laki	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
91	Laki-laki	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
92	Laki-laki	26-30 tahun	SMP	1-5 tahun	Production
93	Laki-laki	26-30 tahun	SMP	1-5 tahun	Production
94	Laki-laki	< 25 tahun	SMP	1-5 tahun	Production
95	Laki-laki	> 40 tahun	SMP	11-15 tahun	Production
96	Laki-laki	> 40 tahun	SMP	11-15 tahun	Production
97	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
98	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
99	Laki-laki	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
100	Laki-laki	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
101	Laki-laki	26-30 tahun	SMP	1-5 tahun	Production
102	Laki-laki	< 25 tahun	SMP	1-5 tahun	Production
103	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
104	Laki-laki	26-30 tahun	SMP	1-5 tahun	Production
105	Laki-laki	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
106	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
107	Laki-laki	26-30 tahun	SMP	1-5 tahun	Production
108	Laki-laki	36-40 tahun	SMP	5-10 tahun	Production

109	Laki-laki	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
110	Laki-laki	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
111	Laki-laki	26-30 tahun	SMP	1-5 tahun	Production
112	Perempuan	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Dropping
113	Perempuan	36-40 tahun	SMP	11-15 tahun	Production
114	Perempuan	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
115	Perempuan	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
116	Perempuan	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
117	Perempuan	26-30 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
118	Perempuan	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production
119	Perempuan	26-30 tahun	SMP	1-5 tahun	Production
120	Perempuan	31-35 tahun	SMP	5-10 tahun	Production

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Hasil Uji Validitas

a. Kinerja Karyawan

		Correlations																
		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	KK14	KK15	KK16	TotalKK
KK1	Pearson Correlation	1	,586**	,400**	,434**	,466**	,455**	,295**	,264**	,285**	,244**	,210*	,217*	,349**	,392**	,288**	,134	,622**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,004	,002	,007	,021	,017	,000	,000	,001	,145	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK2	Pearson Correlation	,586**	1	,559**	,375**	,449**	,383**	,197*	,208*	,142	,110	,050	,209*	,185*	,314**	,223*	,133	,529**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,031	,023	,122	,231	,586	,022	,043	,000	,014	,148	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK3	Pearson Correlation	,400**	,559**	1	,384**	,392**	,278**	,382**	,330**	,199*	,182*	,070	,335**	,174	,371**	,215*	,155	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,000	,029	,046	,449	,000	,058	,000	,018	,090	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK4	Pearson Correlation	,434**	,375**	,384**	1	,477**	,376**	,290**	,353**	,138	,198*	,276**	,337**	,290**	,402**	,283**	,193*	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,133	,030	,002	,000	,001	,000	,034	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK5	Pearson Correlation	,466**	,449**	,392**	,477**	1	,301**	,333**	,259**	,265**	,372**	,230*	,263**	,380**	,290**	,393**	,195*	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,004	,003	,000	,012	,004	,000	,001	,000	,033	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK6	Pearson Correlation	,455**	,383**	,278**	,376**	,301**	1	,403**	,362**	,365**	,293**	,256**	,396**	,387**	,418**	,247**	,076	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,001		,000	,000	,000	,001	,005	,000	,000	,000	,007	,410	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK7	Pearson Correlation	,295**	,197*	,382**	,290**	,333**	,403**	1	,671**	,550**	,476**	,273**	,278**	,295**	,360**	,274**	,165	,649**
	Sig. (2-tailed)	,001	,031	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,003	,002	,001	,000	,002	,072	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK8	Pearson Correlation	,264**	,208*	,330**	,353**	,259**	,362**	,671**	1	,581**	,430**	,200*	,449**	,240**	,450**	,392**	,120	,663**
	Sig. (2-tailed)	,004	,023	,000	,000	,004	,000	,000		,000	,000	,029	,000	,008	,000	,000	,190	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK9	Pearson Correlation	,285**	,142	,199*	,138	,265**	,365**	,550**	,581**	1	,617**	,341**	,339**	,481**	,459**	,396**	,074	,645**
	Sig. (2-tailed)	,002	,122	,029	,133	,003	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,419	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK10	Pearson Correlation	,244**	,110	,182*	,198*	,372**	,293**	,476**	,430**	,617**	1	,478**	,311**	,352**	,388**	,422**	,202*	,627**

	Sig. (2-tailed)	,007	,231	,046	,030	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,027	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK11	Pearson Correlation	,210*	,050	,070	,276**	,230*	,256**	,273**	,200*	,341**	,478**	1	,252**	,510**	,402**	,385**	,170	,525**	
	Sig. (2-tailed)	,021	,586	,449	,002	,012	,005	,003	,029	,000	,000		,006	,000	,000	,000	,063	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK12	Pearson Correlation	,217*	,209*	,335**	,337**	,263**	,396**	,278**	,449**	,339**	,311**	,252**	1	,420**	,486**	,336**	,214*	,614**	
	Sig. (2-tailed)	,017	,022	,000	,000	,004	,000	,002	,000	,000	,001	,006		,000	,000	,000	,019	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK13	Pearson Correlation	,349**	,185*	,174	,290**	,380**	,387**	,295**	,240**	,481**	,352**	,510**	,420**	1	,439**	,371**	,233*	,630**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,043	,058	,001	,000	,000	,001	,008	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,010	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK14	Pearson Correlation	,392**	,314**	,371**	,402**	,290**	,418**	,360**	,450**	,459**	,388**	,402**	,486**	,439**	1	,436**	,152	,706**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,098	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK15	Pearson Correlation	,288**	,223*	,215*	,283**	,393**	,247**	,274**	,392**	,396**	,422**	,385**	,336**	,371**	,436**	1	,319**	,627**	
	Sig. (2-tailed)	,001	,014	,018	,002	,000	,007	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KK16	Pearson Correlation	,134	,133	,155	,193*	,195*	,076	,165	,120	,074	,202*	,170	,214*	,233*	,152	,319**	1	,372**	
	Sig. (2-tailed)	,145	,148	,090	,034	,033	,410	,072	,190	,419	,027	,063	,019	,010	,098	,000		,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
TotalKK	Pearson Correlation	,622**	,529**	,565**	,603**	,629**	,618**	,649**	,663**	,645**	,627**	,525**	,614**	,630**	,706**	,627**	,372**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Kompensasi Finansial

		Correlations											
		KF1	KF2	KF3	KF4	KF5	KF6	KF7	KF8	KF9	KF10	KF11	TotalKF
KF1	Pearson Correlation	1	,704**	,445**	,266**	,397**	,449**	,264**	,244**	,351**	,306**	,332**	,694**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,000	,000	,004	,007	,000	,001	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF2	Pearson Correlation	,704**	1	,473**	,235**	,340**	,372**	,293**	,173	,450**	,326**	,236**	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,010	,000	,000	,001	,058	,000	,000	,010	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF3	Pearson Correlation	,445**	,473**	1	,430**	,289**	,304**	,315**	,305**	,309**	,504**	,404**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,001	,000	,001	,001	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF4	Pearson Correlation	,266**	,235**	,430**	1	,485**	,209*	,068	,271**	,403**	,347**	,276**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,003	,010	,000		,000	,022	,459	,003	,000	,000	,002	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF5	Pearson Correlation	,397**	,340**	,289**	,485**	1	,437**	,259**	,190*	,374**	,384**	,405**	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,004	,038	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF6	Pearson Correlation	,449**	,372**	,304**	,209*	,437**	1	,368**	,415**	,316**	,403**	,310**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,022	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF7	Pearson Correlation	,264**	,293**	,315**	,068	,259**	,368**	1	,402**	,274**	,208*	,217*	,520**
	Sig. (2-tailed)	,004	,001	,000	,459	,004	,000		,000	,002	,023	,017	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF8	Pearson Correlation	,244**	,173	,305**	,271**	,190*	,415**	,402**	1	,410**	,324**	,141	,565**
	Sig. (2-tailed)	,007	,058	,001	,003	,038	,000	,000		,000	,000	,125	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF9	Pearson Correlation	,351**	,450**	,309**	,403**	,374**	,316**	,274**	,410**	1	,441**	,321**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,002	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF10	Pearson Correlation	,306**	,326**	,504**	,347**	,384**	,403**	,208*	,324**	,441**	1	,324**	,658**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,023	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KF11	Pearson Correlation	,332**	,236**	,404**	,276**	,405**	,310**	,217*	,141	,321**	,324**	1	,556**

	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KN8	Pearson Correlation	,091	,030	,207*	,184*	,175	,395**	,569**	1	,449**	,357**	,237**	,192*	,536**
	Sig. (2-tailed)	,322	,749	,023	,044	,056	,000	,000		,000	,000	,009	,035	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KN9	Pearson Correlation	,167	,189*	,230*	,151	,108	,248**	,347**	,449**	1	,425**	,258**	,145	,514**
	Sig. (2-tailed)	,068	,039	,012	,099	,240	,006	,000	,000		,000	,004	,114	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KN10	Pearson Correlation	,249**	,145	,325**	,148	,126	,133	,297**	,357**	,425**	1	,284**	,142	,481**
	Sig. (2-tailed)	,006	,114	,000	,106	,170	,148	,001	,000	,000		,002	,123	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KN11	Pearson Correlation	,347**	,207*	,140	,231*	,241**	,320**	,347**	,237**	,258**	,284**	1	,476**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,127	,011	,008	,000	,000	,009	,004	,002		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
KN12	Pearson Correlation	,436**	,203*	,109	,370**	,258**	,138	,089	,192*	,145	,142	,476**	1	,453**
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,234	,000	,005	,133	,336	,035	,114	,123	,000		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
TotalKN	Pearson Correlation	,526**	,554**	,557**	,500**	,488**	,602**	,622**	,536**	,514**	,481**	,643**	,453**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

BO18	Pearson Correlation	,153	,300*	,323*	,288*	,275*	,189*	,372*	,205*	,206*	,072	,304*	,226*	,313*	,108	,145	,287*	,392*	1	,570*	,447*	,554**
	Sig. (2-tailed)	,095	,001	,000	,001	,002	,038	,000	,025	,024	,435	,001	,013	,000	,241	,113	,001	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
BO19	Pearson Correlation	,183*	,138	,304*	,258*	,279*	,226*	,395*	,234*	,229*	,240*	,272*	,174	,215*	,240*	,108	,321*	,380*	,570*	1	,701*	,568**
	Sig. (2-tailed)	,045	,131	,001	,005	,002	,013	,000	,010	,012	,008	,003	,057	,018	,008	,239	,000	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
BO20	Pearson Correlation	,139	,071	,291*	,281*	,239*	,245*	,367*	,269*	,146	,259*	,263*	,133	,119	,199*	,187*	,292*	,379*	,447*	,701*	1	,524**
	Sig. (2-tailed)	,130	,438	,001	,002	,009	,007	,000	,003	,112	,004	,004	,147	,195	,030	,041	,001	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
TotalBO	Pearson Correlation	,462**	,601*	,550*	,506*	,575*	,509*	,487*	,571*	,529*	,531*	,574*	,502*	,566*	,509*	,480*	,567*	,562*	,554*	,568*	,524*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Hasil Uji Reliabilitas

a. Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	16

b. Kompensasi finansial

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	11

c. Kompensasi Nonfinansial

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	12

d. Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	20

Lampiran 4. Deskripsi Data Penelitian

A. Frequencies

		Statistics			
		KK	KF	KN	BO
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		51,90	33,66	36,69	61,83
Median		51,00	33,00	36,00	60,00
Mode		48	33	36	58
Std. Deviation		5,508	5,108	4,585	6,793
Minimum		42	22	30	50
Maximum		64	44	48	80
Sum		6228	4039	4403	7419

B. Frequency

		KK			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	42	1	,8	,8	,8
	43	5	4,2	4,2	5,0
	45	2	1,7	1,7	6,7
	46	4	3,3	3,3	10,0
	47	10	8,3	8,3	18,3
	48	27	22,5	22,5	40,8
	49	8	6,7	6,7	47,5
	50	1	,8	,8	48,3
	51	9	7,5	7,5	55,8
	52	4	3,3	3,3	59,2
	53	7	5,8	5,8	65,0
	54	5	4,2	4,2	69,2
	55	2	1,7	1,7	70,8
	56	8	6,7	6,7	77,5
	57	5	4,2	4,2	81,7
	58	4	3,3	3,3	85,0
	59	2	1,7	1,7	86,7
	60	5	4,2	4,2	90,8
	61	2	1,7	1,7	92,5
	62	5	4,2	4,2	96,7
64	4	3,3	3,3	100,0	
Total		120	100,0	100,0	

KF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
22	1	,8	,8	,8
23	2	1,7	1,7	2,5
24	3	2,5	2,5	5,0
26	1	,8	,8	5,8
27	4	3,3	3,3	9,2
28	7	5,8	5,8	15,0
29	7	5,8	5,8	20,8
30	6	5,0	5,0	25,8
31	12	10,0	10,0	35,8
32	5	4,2	4,2	40,0
33	16	13,3	13,3	53,3
Valid 34	10	8,3	8,3	61,7
35	6	5,0	5,0	66,7
36	6	5,0	5,0	71,7
37	4	3,3	3,3	75,0
38	9	7,5	7,5	82,5
39	4	3,3	3,3	85,8
40	6	5,0	5,0	90,8
41	4	3,3	3,3	94,2
42	2	1,7	1,7	95,8
44	5	3,3	3,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

KN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30	8	6,7	6,7	6,7
31	10	8,3	8,3	15,0
32	11	9,2	9,2	24,2
33	5	4,2	4,2	28,3
34	10	8,3	8,3	36,7
35	8	6,7	6,7	43,3
36	16	13,3	13,3	56,7
37	4	3,3	3,3	60,0
38	5	4,2	4,2	64,2
Valid 39	5	4,2	4,2	68,3
40	9	7,5	7,5	75,8
41	8	6,7	6,7	82,5
42	7	5,8	5,8	88,3
43	5	4,2	4,2	92,5
44	3	2,5	2,5	95,0
45	2	1,7	1,7	96,7
46	2	1,7	1,7	98,3
48	2	1,7	1,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

BO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
50	1	,8	,8	,8
52	2	1,7	1,7	2,5
53	5	4,2	4,2	6,7
54	5	4,2	4,2	10,8
55	6	5,0	5,0	15,8
56	5	4,2	4,2	20,0
57	8	6,7	6,7	26,7
58	12	10,0	10,0	36,7
59	9	7,5	7,5	44,2
60	11	9,2	9,2	53,3
61	3	2,5	2,5	55,8
62	7	5,8	5,8	61,7
63	4	3,3	3,3	65,0
64	7	5,8	5,8	70,8
Valid 65	9	7,5	7,5	78,3
66	3	2,5	2,5	80,8
67	3	2,5	2,5	83,3
68	4	3,3	3,3	86,7
69	2	1,7	1,7	88,3
70	1	,8	,8	89,2
72	1	,8	,8	90,0
73	3	2,5	2,5	92,5
75	1	,8	,8	93,3
76	1	,8	,8	94,2
78	2	1,7	1,7	95,8
79	2	1,7	1,7	97,5
80	3	2,5	2,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Lampiran 5. Perhitungan Distribusi Kecenderungan Variabel, dan

Perhitungan Distribusi Frekuensi

1. Kinerja Karyawan

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 48$	98	81,66%	Tinggi
2	$32 \leq X < 48$	22	18,33%	Sedang
3	$X < 32$	0	0%	Rendah
	Total	120	100%	

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	42-45	8	6,67%
2	45-48	41	34,17%
3	48-51	18	15,00%
4	51-54	16	13,33%
5	54-57	15	12,50%
6	57-60	11	9,17%
7	60-63	7	5,83%
8	63-66	4	3,33%
Jumlah		120	100%

2. Kompensasi Finansial

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 33$	72	60%	Tinggi
2	$22 \leq X < 33$	48	40%	Sedang
3	$X < 22$	0	0%	Rendah
Total		120	100%	

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	22-25	6	5,00%
2	25-28	12	10,00%
3	28-31	25	20,83%
4	31-34	31	25,83%
5	34-37	16	13,33%
6	37-40	19	15,83%
7	40-43	6	5,00%
8	43-46	5	4,17%
Jumlah		120	100,0%

3. Kompensasi Nonfinansial

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 36$	68	56,66%	Tinggi
2	$24 \leq X < 36$	52	43,33%	Sedang
3	$X < 24$	0	0%	Rendah
Total		120	100%	

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	30-32	29	24,17%
2	32-34	15	12,50%
3	34-36	24	20,00%
4	36-38	9	7,50%
5	38-40	14	11,67%
6	40-42	15	12,50%
7	42-44	8	6,67%
8	44-46	6	5,00%
Jumlah		120	100,0%

4. Budaya Organisasi

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 60$	67	55,83%	Tinggi
2	$40 \leq X < 60$	53	44,16%	Sedang
3	$X < 40$	0	0%	Rendah
	Total	120	1 00%	

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	50-54	13	10,83%
2	54-58	31	25,83%
3	58-62	30	25,00%
4	62-66	23	19,17%
5	66-70	10	8,33%
6	70-74	4	3,33%
7	74-78	4	3,33%
8	78-82	5	4,17%
Jumlah		120	100%

Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		120
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,91358829
Most Extreme Differences	Absolute	,081
	Positive	,081
	Negative	-,046
Kolmogorov-Smirnov Z		,886
Asymp. Sig. (2-tailed)		,412

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Linearitas

a. Uji Linearitas X_1 dengan Y

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KK * KF	120	100,0%	0	0,0%	120	100,0%

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KK * KF	Between Groups	831,014	21	39,572	1,395	,140
	Linearity	267,814	1	267,814	9,442	,003
	Deviation from Linearity	563,200	20	28,160	,993	,478
Within Groups	2779,786	98	28,365			
Total	3610,800	119				

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KK * KF	,272	,074	,480	,230

b. Uji Linearitas X_2 dengan Y

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KK * KN	120	100,0%	0	0,0%	120	100,0%

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KK * KN	Between Groups	(Combined)	829,959	17	48,821	1,791	,039
		Linearity	506,198	1	506,198	18,567	,000
		Deviation from Linearity	323,762	16	20,235	,742	,745
	Within Groups	2780,841	102	27,263			
	Total	3610,800	119				

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KK * KN	,374	,140	,479	,230

c. Uji Linearitas X_3 dengan Y

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KK * BO	120	100,0%	0	0,0%	120	100,0%

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KK * BO	Between Groups	(Combined)	937,759	26	36,068	1,255	,214
		Linearity	23,588	1	23,588	,821	,367
		Deviation from Linearity	914,171	25	36,567	1,272	,203
	Within Groups	2673,041	93	28,742			
	Total	3610,800	119				

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KK * BO	,081	,007	,510	,260

3. Uji Multikolinearitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BO, KN, KF ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KK

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	25,012	5,966		4,193	,000		
	KF	,267	,090	,247	2,975	,004	,993	1,007
	KN	,428	,100	,356	4,287	,000	,993	1,007
	BO	,036	,067	,044	,529	,598	,993	1,007

a. Dependent Variable: KK

4. Uji Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BO, KN, KF ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Abs_ut

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,050	3,334		,915	,362
	KF	,076	,050	,138	1,514	,133
	KN	,055	,056	,090	,991	,324
	BO	-,059	,038	-,141	-1,554	,123

a. Dependent Variable: Abs_ut

Lampiran 7. Hasil Pengujian Hipotesis

1. Uji Regresi Linier Sederhana

a. Variabel Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KF ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KK

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,272 ^a	,074	,066	5,323

a. Predictors: (Constant), KF

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	267,814	1	267,814	9,453	,003 ^b
	Residual	3342,986	118	28,330		
	Total	3610,800	119			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), KF

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,015	3,252		12,921	,000
	KF	,294	,096	,272	3,075	,003

a. Dependent Variable: KK

b. Variabel Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KN ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KK

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,374 ^a	,140	,133	5,129

a. Predictors: (Constant), KN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	506,198	1	506,198	19,240	,000 ^b
	Residual	3104,602	118	26,310		
	Total	3610,800	119			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), KN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35,395	3,792		9,334	,000
	KN	,450	,103	,374	4,386	,000

a. Dependent Variable: KK

2. Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

- a. Variabel Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M, BO, KF ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KK

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,365 ^a	,133	,111	5,194

a. Predictors: (Constant), M, BO, KF

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	481,802	3	160,601	5,954	,001 ^b
	Residual	3128,998	116	26,974		
	Total	3610,800	119			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), M, BO, KF

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	112,829	27,682		4,076	,000
	KF	-1,857	,795	-1,722	-2,335	,021
	BO	-1,129	,440	-1,392	-2,565	,012
	M	,034	,013	2,549	2,718	,008

a. Dependent Variable: KK

b. Variabel Budaya Organisasi memoderasi hubungan Kompensasi

Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M1, BO, KN ^b		Enter

a. Dependent Variable: KK

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450 ^a	,203	,182	4,982

a. Predictors: (Constant), M1, BO, KN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	731,978	3	243,993	9,832	,000 ^b
	Residual	2878,822	116	24,817		
	Total	3610,800	119			

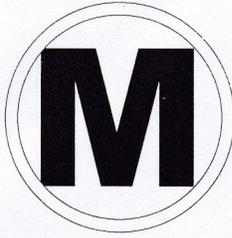
a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), M1, BO, KN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	140,303	37,115		3,780	,000
	KN	-2,439	,989	-2,030	-2,467	,015
	BO	-1,712	,604	-2,112	-2,836	,005
	M1	,047	,016	3,340	2,933	,004

a. Dependent Variable: KK



CV. MANFAAT

Alamat: Jl. Raya Magelang km. 3, Gondoriyo, Jambu, Ambarawa.

Telp. (0298) 596116

Ambarawa-50614

SURAT KETERANGAN

No: 074

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Zakiyah, S.E.

Jabatan : Pemilik CV. Manfaat Ambarawa

Menerangkan bahwa

Nama : Dessy Pramesti Wulandari

NIM : 11412141006

Program Studi : S1 Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Yogyakarta (UNY)

Mahasiswa tersebut benar-benar telah selesai melaksanakan penelitian di CV. Manfaat Ambarawa, dengan judul **"Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada CV. Manfaat di Ambarawa)"**. Pada Bulan Mei 2015.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat saya,

Pemilik CV. Manfaat Ambarawa

