

Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura

Jemi Victor Palpialy, Muhdi B.Hi Ibrahim, Andri Irawan, Ahmad Jusmin

ABSTRAK

Tesis ini meneliti mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, dan pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura baik tenaga lapangan maupun tenaga administrasi, yakni sebanyak 89 orang pegawai. Jumlah sampel sebanyak 89 orang pegawai juga sebagai sampel penelitian ini.

Temuan membuktikan bahwa 1). Budaya organisasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura, 2. Komitmen organisasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura, 3). Kompensasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura. 4). Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Kinerja Personil.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi juga akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerjanya memuaskan. Peningkatan kualitas tersebut juga merupakan salah satu upaya untuk menjadikan pegawai lebih termotivasi dan jelas arah tujuannya yang ingin dicapai. Masalah tentang kinerja pegawai merupakan masalah yang perlu diperhatikan organisasi, karena kinerja pegawai akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas organisasi dalam menghadapi persaingan seiring perkembangan zaman. Oleh karena itu memiliki sumber daya manusia (pegawai) yang berkualitas sangat dibutuhkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan menjadi semakin baik. Robbins (2010:76) menjelaskan bahwa budaya organisasi telah diketengahkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Pratiwi (2012:70) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya budaya

organisasi berpengaruh 32% terhadap kinerja pegawai sedang 68% dipengaruhi oleh variabel lain. Hal ini berarti bahwa apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pula dan begitu pun sebaliknya, apabila budaya organisasi mengalami penurunan, maka kinerja pegawai pun akan mengalami penurunan.

Dalam hal ini banyak fenomena organisasi yang sedang berkembang memiliki sumber daya manusia yang loyal terhadap organisasi tersebut. Padahal dari sisi timbal balik yang diberikan organisasi terhadap pegawai tidak begitu besar, kompensasi finansial yang diberikan organisasi pemerintah dirasa kurang untuk memenuhi kebutuhan pokok setiap hari. Dari semua itu pasti ada suatu hal yang membuat para pegawai loyal terhadap organisasi di tempat mereka bekerja, tidak hanya kompensasi finansial yang mempengaruhi loyal para pegawai, kompensasi non finansial juga sangat mempengaruhi loyal pegawai.

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang

dimiliki oleh sumber daya manusianya. Alasan ini membuat banyak organisasi yang mengeluarkan sejumlah dana yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompetensi sesuai kebutuhan.

Pada umumnya pemberian kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dapat dibedakan dengan finansial dan non finansial. Kompensasi finansial merupakan pemberian gaji/upah dan insentif (komisi dan bonus), setelah pegawai melakukan tugas dan tanggung jawabnya perusahaan wajib memberikan kompensasi finansial sebagai timbal balik atas kerja keras pegawai kepada organisasi atau perusahaan. Berikutnya kompensasi non finansial dapat berupa berbagai fasilitas dan tunjangan. Kompensasi non finansial 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. Adanya pemberian kompensasi yang sesuai dengan kinerja pegawai diharapkan pegawai memiliki komitmen sehingga pegawai tersebut akan meningkatkan kinerjanya demi keberhasilan dan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan. Kompensasi finansial merupakan pemberian gaji/upah dan insentif (komisi dan bonus), setelah pegawai melakukan tugas dan tanggung jawabnya organisasi wajib memberikan kompensasi finansial sebagai timbal balik atas kerja keras pegawai kepada organisasi atau perusahaan. Berikutnya kompensasi non finansial dapat berupa berbagai fasilitas dan tunjangan.

Perkembangan dalam dunia usaha di Indonesia saat ini yang semakin cepat dan pesat berakibat juga pada perubahan budaya. Sehingga organisasi dituntut untuk mempunyai budaya yang membedakan dengan organisasi lain yang sejenis, termasuk dari Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura. Kesuksesan sebuah organisasi juga tidak hanya didukung oleh budaya organisasi saja tetapi juga bagaimana organisasi tersebut menumbuhkan komitmen organisasi. Tuntutan pegawai yang semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang dilakukan organisasi akan menentukan bagaimana komitmen atau keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasinya atau memilih tempat kerja lain yang lebih menjanjikan.

Budaya organisasi yang tumbuh dalam Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapurasemestinya dapat meningkatkan komitmen pegawainya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan. Namun bentuk komitmen yang muncul diharapkan bukan hanya bersifat loyalitas

yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi, Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008). Mereka yang lebih komitmen terhadap organisasinya akan lebih siap melakukan berbagai upayademi keberhasilan organisasi. Kolaborasi antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan Kompensasi diharapkan mampu menjadi kesatuan yang kokoh sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan pencapaian tujuan.

Tujuan Penelitian

Tujuan utama yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura?

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005). Menurut Stoner (1996) dalam Waridin & Masrukhin (2006) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah system makna, nilai-

nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Lebih lanjut Robins (2006), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan : (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.

B. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2001:123) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu; "Organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole". Hunt et al. (dalam Valentine et al., 2002:77) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum diartikan sebagai ketertarikan pegawai dalam hubungannya dengan sebuah organisasi. Sedang dalam penjelasan secara luas menurut Mowday et al. (dalam Steve, 2002:133) komitmen organisasi dapat dilihat pada pegawai yang mengabdikan kepada organisasi sesuai pekerjaannya dan bekerja sepenuh hati demi kepentingan organisasi serta mereka akan memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut Meyer dan Allen (dalam Steve, 2002:133) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu affective, continuance, dan normative commitment.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Stephen P. Robbins (2006) mendefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

C. Kompensasi

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. Menurut Martoyo (2007:116) "kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial)". Menurut Hasibuan (2008:118) "kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan". Seberapa besar kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para pegawai. Hal ini adalah sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan kepada para pegawai terlalu kecil dibandingkan badan usaha lain, maka hal ini dapat menyebabkan pegawai pindah ke badan usaha yang lain. "Oleh karena itu, Perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil merupakan hal yang sangat penting" (Martoyo, 2007:86).

Nawawi (2005:316-317) 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 diluar 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

D. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (pretasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) (Mangkunegara, 2000:67). Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009:549) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sebaiknya memiliki derajat kesediaan

dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan suatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang perannya dalam organisasi.

Hasibuan (2013:94) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemauan dan minat seorang pegawai, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pegawai. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka semakin besarlah kinerja pegawai yang bersangkutan.

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M), dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$. Hal ini berarti kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan pegawai tersebut. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Menurut Donnellu, Gibson, dan Ivancevich (dalam Rivai, dkk., 2008:16) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: harapan mengenai imbalan; dorongan; kemampuan; kebutuhan dan sifat; persepsi terhadap tugas; imbalan internal dan eksternal; persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor tersebut kinerja baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Mangkunegara (2010:67) dijelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) dengan penjelasannya berikut ini:

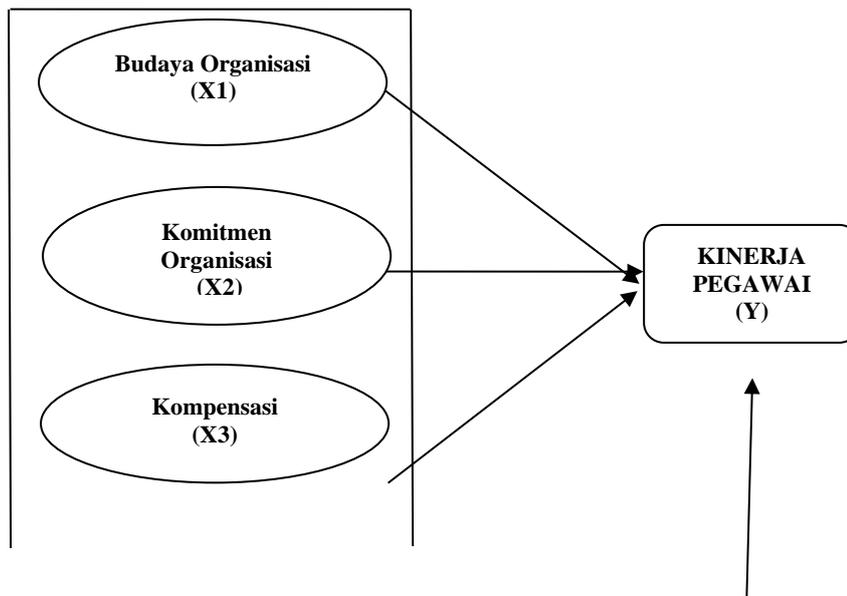
Pertama, Faktor Kemampuan. Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya pegawai yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Kedua, Faktor Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (Attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara psikofik) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

E. Emperical Model

Hubungan pengaruh antara Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen dengan variabel-variabel independen yang mempengaruhinya digambarkan dalam model kerangka konseptual penelitian berikut ini

Gambar 2.1 Emperical Model



F. Hipotesis Penelitian

H₁ : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

H₂ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

H₃ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sugiyono (2010:13) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura baik tenaga lapangan maupun tenaga administrasi, yakni sebanyak 89 orang pegawai. Jumlah sampel sebanyak 89 orang pegawai juga sebagai sampel penelitian ini.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Variabel Bebas (X₁), yaitu Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar system manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut (Denison, 2000).

Indikator budaya organisasi menurut Denison dan Misra (1995), adalah sebagai berikut:

1. Misi, Organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas. Organisasi mendefinisikan tujuan dan sasaran stratejik dan mengekspresikan visi masa depan.
2. Konsistensi, Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.
3. Adaptabilitas, Organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang didorong oleh

keinginan pelanggan. Organisasi mengambil resiko, belajar dari kesalahan dan memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk menciptakan perubahan.

4. Pelibatan, Organisasi memberdayakan pegawai, mengorganisir tim dan mengembangkan kemampuan SDM nya. Semua tingkat organisasi merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaannya dan tujuan organisasinya.

2. Variabel Bebas (X₂), yaitu Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan, serta berminat mempertahankan keanggotanya dalam organisasi tersebut. Indikator-indikator komitmen pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

(Z₁) Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.

Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai organisasi., (Z₂) Komitmen normatif (*normative commitment*),

Komitmen normatif yaitu komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

(Z₃) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa untuk bertahan dengan sebuah organisasi. Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

3. Variabel Bebas (X₃), yaitu Kompensasi

- a. Kompensasi finansial 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 .Husein Umar (2007:16). (1). Gaji; (2). Insentif dan (3). Bonus
- b. Kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis, dan atau fisik dimana orang itu bekerja menurut

Utami (2005:23) pencapaian, pengalaman dan tanggungjawab

2. Variabel Terikat (Y), yaitu Kinerja Pegawai

Definisi Kinerja Pegawai adalah keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y) dalam penelitian ini merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh para pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator untuk mengukur Kinerja Pegawai menurut Robbins (2005:156) sebagai berikut : Prestasi Kerja, Pencapaian Target, Ketrampilan, Kepuasan, Inisiatif, Tingkat kehadiran, Ketaatan dan On time

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum penelitian yang dilakukan ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian ini secara umum sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan persetujuan yang tinggi dari responden terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian. Dari hasil tersebut selanjutnya diperoleh bahwa tiga variabel yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura. Penjelasan kemaknaan dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pada Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura, dengan nilai t hitung variabel sebesar 3,731 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) maka hipotesis yang diajukan, diterima artinya semakin baik budaya organisasi yang berada dalam kantor tersebut dan pegawai merasa nyaman maka kinerja pegawai juga semakin baik.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu

kegiatan organisasi. Molenaar (2002), Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Komitmen organisasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pada Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura, dengan nilai t hitung variabel sebesar 9,524 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) maka hipotesis yang diajukan diterima. Komitmen organisasi yang kuat dapat dibentuk melalui sebuah kepercayaan dan penerimaan para pegawai terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi. Tingginya kepercayaan dan penerimaan tersebut akan memberikan dorongan kepada para pegawai untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh kepada keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut sehingga akan terbentuk sebuah organisasi yang solid.

Penelitian ini didukung oleh Penelitian yang dilakukan oleh Waridin dan Masrukhin, (2006) menganalisis “mengenai pengaruh Motivasi kerja, Kepuasan kerja, Budaya organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Suharto dan Cahyono, (2005) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah, menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Kompensasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pada Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura, dengan nilai t hitung variabel sebesar 4,888 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) maka hipotesis yang diajukan diterima. Semakin baik kompensasi akan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan antara lain oleh Yulianti (2002) yang berjudul “Studi Empiris Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, dapat disimpulkan sebagai berikut: Dari hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan menyebutkan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dan Berdasarkan hasil penelitian I Wayan Kemara Giri (2005) yang berjudul “Studi Empiris Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, dapat disimpulkan sebagai berikut: kompensasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan hasil penelitian Fitria (2004) yang berjudul “Studi Empiris Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, dapat disimpulkan sebagai berikut: Berdasarkan hasil temuan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Dari hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan uji t dan uji f didapatkan kesimpulan bahwa variabel bebas (kompensasi) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

4. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi secara simultan terhadap Kinerja

Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja Pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura, dengan nilai F_{hitung} sebesar 122,360 dengan $p = 000^b$ ($p < 0,05$) maka hipotesis dalam penelitian ini diterima. Nilai koefisien determinasi ($Adjusted R^2$) dari persamaan regresi linear berganda di atas maka nilainya sebesar 0,805. artinya bahwa kontribusi variabel motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi pada perubahan variabel kinerja adalah sebesar 80,5%, sedangkan sisanya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini. Secara keseluruhan penelitian ini dapat didukung oleh penelitian terdahulu.

A. Kesimpulan

Berdasarkan dengan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.
2. Komitmen organisasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.
3. Kompensasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.
4. Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.
5. Nilai Koefisien determinasi ($Adjusted R^2$) nilainya sebesar 0,805 atau (80,5%).

B. Saran-Saran

Berdasarkan dengan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan

Penerbangan Jayapura oleh sebab itu perlu meningkatkan lagi agar kinerja pegawai meningkat.

2. Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura yang lebih besar, maka perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi sehingga apa yang menjadi tujuan akan tercapai.
3. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura lebih kecil bila di bandingkan dengan variabel budaya organisasi, maka perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi sehingga apa yang menjadi tujuan akan tercapai.
4. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel lainnya, karena penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel maka disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel lain untuk mengetahui berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- Cahyono, Suharto. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah*, JBRI, Vol. 1.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, dkk. 2006. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.
- Jones, Melanie K.,Et, Al. 2008. *Training, Job Satisfaction And Workplace Performance In Britain: Evidence From Wers 2004*. Discussin Paper Series. Iza Discussion Paper No. 3677.
- Khan, Raja Abdul Ghafoor Khan, Et Al. 2011. *Impact Of Training And Development On Organizational Performance*. Global Journal Of Management And Business Research Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011.

- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2008. *Organizational Behavior*. 8th Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Lupiyoadi, Rambat (2001). *Perilaku Konsumen*, Jakarta. Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Aa. Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, 2001. *Manajemen Personalial*, Edisi kedua, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Dari teori Ke Praktek. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen. 2008. *Organizational Behaviour*, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi Ke Sepuluh). Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy, 2004. *Strategi Pemasaran*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Triguno. 1996. *Budaya Kerja, Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Golden Terayon Press.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Waridin, dan Masrukhin, 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*, Ekobis, Vol. 7 No.2