



**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI,  
PROFESIONALISME DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT OMESFINDO  
AGUNG SENTRACENDIKIA, JAKARTA**

**Yocky Pramudya A.**  
123011002421

Sekolah Tinggi Manajemen LABORA

Jakarta

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

Dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat dan penuh tantangan ini, setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk bersaing lebih keras lagi. Apalagi sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Untuk itu diperlukan profesionalisme yang harus dimiliki sumber daya manusia di segala aspek sebagai penunjang untuk berkompetensi dalam menunjang keberhasilan aktivitas di lingkungan organisasi perusahaan tersebut. Setiap organisasi atau perusahaan menuntut setiap anggotanya untuk berbuat yang terbaik untuk kepentingan dan tugas organisasi atau perusahaan untuk menuju hal tersebut setiap anggota organisasi atau perusahaan dituntut bekerja secara profesional, sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik kepada para kustomer. Agar para kustomer puas terhadap pelayanan yang diberikan para anggota atau pegawai pada sebuah perusahaan, maka setiap perusahaan harus dapat memperbaiki kinerja para pegawainya.

Kualitas sumber daya manusia adalah kunci terbesar bagi perusahaan yang selalu berharap meningkat dari segi produktivitas, moral, efisiensi, efektivitas dan stabilitas dalam mengantisipasi perkembangan lingkungan, baik dari dalam maupun luar organisasi tersebut. Karena itu pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses seumur hidup yang dilalui terus menerus yang meliputi berbagai segi kehidupan, terutama melalui jalur pendidikan maupun jalur non pendidikan. Dan apabila dilihat dari sudut pandang ekonomi, peningkatan kualitas sumber daya manusia lebih ditekankan kepada penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan teknologi yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Oleh karena itu dimensi daya saing dalam sumber

daya manusia semakin menjadi faktor penting sehingga upaya memacu kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan merupakan tuntutan yang harus dikedepankan.

Disamping itu ada faktor yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah memperkecil faktor stres kerja karyawan sehingga meningkatkan motivasi kerja. Pimpinan pada organisasi manapun akan menghadapi permasalahan yang sama yakni bagaimana menggerakkan bawahannya agar mau bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Berbagai upaya dilaksanakan untuk dapat meningkatkan motivasi yang akan mempengaruhi kinerja pegawai baik secara individu maupun organisasi.

Hal ini dapat dilihat bahwa keadaan tenaga kerja yang mempunyai aneka macam latar belakang budaya, nilai, usia, tingkat pendidikan dan kemampuan yang dibawanya ke dalam organisasi mempunyai dampak yang luas, diantaranya dalam menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Oleh sebab itu, setiap individu yang terlibat dalam suatu organisasi harus dapat menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman sehingga apa yang menjadi tujuan dari organisasi dapat tercapai. Disamping lingkungan kerja yang aman dan nyaman, setiap individu dituntut mempunyai kemampuan dan kekuatan yang dapat mendukung terlaksananya tujuan organisasi. Disamping kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya, setiap individu harus mempunyai kemampuan bersosialisasi dan pengembangan kepribadian yang mendukung terlaksananya tugas organisasi.

Globalisasi yang terjadi saat ini telah menyebabkan terjadinya perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat

memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Menurut pakar perubahan John P. Kotter (1995) dalam bukunya *Leading Change*, globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul (dalam Singh and Vinicombe, 1998: hal 2-4)

Dalam suasana bisnis seperti ini, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Stoner (1998), bahwa para manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *down-sizing*, restrukturisasi, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis (dalam Smithson and Lewis, 2000: hal 2-3).

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan semata sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh orang-orang yang tidak produktif. Akan tetapi, terkadang perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan mana yang tidak produktif. Hal ini disebabkan perusahaan kurang memiliki *sense of business* yang menganggap karyawan sebagai investasi yang akan memberikan keuntungan. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target produksi dan keinginan menjadi pemimpin pasar. Akibatnya,

perusahaan menjadikan karyawan tak ubahnya seperti mesin. Ironisnya lagi mesin tersebut tidak dirawat atau diperlakukan dengan baik. Perusahaan lupa kalau karyawan adalah investasi dari *profit* itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat memproduksi dengan baik.

Jumlah tenaga kerja yang berlebih di Indonesia, membuat beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi, sehingga manusia atau karyawan lebih dianggap sebagai alat produksi layaknya mesin-mesin. Perusahaan semacam ini, kurang menganggap penting akan arti komitmen, kepuasan kerja atau kualitas kerja, karena pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan bagi mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang merasa tidak sesuai dengan kepentingan mereka dengan karyawan baru. Perusahaan semacam ini umumnya memiliki pemikiran *cost* untuk meningkatkan kepuasan akan lebih tinggi dibanding dengan *benefit* yang akan diperoleh. Pemikiran yang demikian merupakan pemikiran yang keliru dan sama sekali tidak benar. Jika hal ini terjadi sama artinya perusahaan meletakkan bom waktu sebab ketidakpuasan karyawan akan memunculkan reaksi-reaksi negatif yang akan merugikan perusahaan itu sendiri. Reaksi negatif yang muncul misalnya karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi *agresif* yang *destruktif*, hasil kerja yang menurun, angka *turnover* yang tinggi, dan lain-lain.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-

sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif (ZS Kuntjoro, 2002: hal 1-2).

Konsep dari komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resource management*. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (1987) bahwasanya kebijakan HRM didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja (dalam Armstrong, 1999 : hal 97-98).

Untuk mempertahankan kondisi karyawan yang sehat dan keberlangsungan perusahaan perlu kiranya perusahaan memperhatikan hal-hal sebagai berikut, pertama, menumbuhkan *sense of ownership*. Kondisi ini akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sayangnya, dalam banyak kasus, ia masih melihat manajemen masih memosisikan diri sebagai *thinkers*, sedangkan karyawannya disarankan hanya untuk bekerja. Dapat dikatakan karyawan hanya dijadikan semacam robot. Kondisi semacam ini akan sulit menumbuhkan komitmen karyawan.

Aspek kedua adalah *trust* (kepercayaan) terhadap manajemen. Karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinannya mereka punya komitmen tinggi. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, mereka tidak akan terpancing oleh isu-isu tak sedap di perusahaan, dan tidak mudah diprovokasi untuk melakukan mogok atau demo. Karyawan akan berusaha menunjukkan kemampuan terbaiknya dan merasa senang jika bisa memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Jika kondisi semacam ini bisa dicapai, maka tidak diperlukan pengawasan terus menerus terhadap kinerja karyawan bersangkutan.

Ada beberapa perusahaan yang mengajukan pertanyaan *will they stay or will they go?* (akankah mereka tinggal atau pergi) sebagai persoalan sentral komitmen, survei menunjukkan banyak karyawan nasional yang sebenarnya mengaku masih memiliki komitmen terhadap perusahaannya. Artinya, mereka masih ingin tinggal di tempatnya mengabdikan. Akan tetapi, ketika jatuh pertanyaan pada *sampai berapa lama mereka akan bertahan?* Jawabnya sangat memprihatinkan. Mereka semakin menjauh dari perusahaannya. Bahkan, data menunjukkan ketidakbetahan karena yang mau bertahan dalam dua tahun ke depan semakin sedikit. Karena makin tidak betah, tidak mengherankan efeknya menjalar pada penurunan persentase karyawan yang merekomendasikan perusahaannya sebagai tempat bekerja yang baik.

Selain faktor komitmen, terdapat faktor lain yang makin menggejala di dunia kerja atau industri yakni, makin meningkatnya *job insecurity* yang dialami karyawan. *Trend* peningkatan *job insecurity* muncul di saat perekonomian dunia mengalami depresi, yakni akhir tahun 70-an dan awal tahun 80-an. Namun perbaikan ekonomi ternyata tidak menurunkan tingkat *job insecurity*, namun makin melebar dari semula yang hanya terjadi pada karyawan *blue collar* ke karyawan *white collar*.

Adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam perusahaan, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari perusahaan. Karyawan mengalami rasa tidak aman yang makin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang makin tidak bisa diramalkan.

Di samping itu kepastian status kerja karyawanlah yang bisa lebih mampu mengikat karyawan untuk tinggal dan memajukan perusahaan. Jika perusahaan masih

mempertahankan perekrutan pegawai dengan sistem kontrak adalah lebih banyak menanggung resiko. Seandainya karyawan dikontrak untuk bekerja selama 2 tahun dan setelah itu baru dilakukan evaluasi untuk memutuskan apakah karyawan yang bersangkutan akan diangkat menjadi karyawan tetap atau tetap dalam posisi sebagai karyawan kontrak. Sistem kontrak kerja semacam ini ternyata berpengaruh pada tingkat *turnover*.

Ditemukan kenyataan bahwa angka *turnover* dari perusahaan bisa mencapai kisaran 30-35 % pertahun meskipun upah yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut melebihi UMR yang berlaku di daerah tersebut. Karyawan mengundurkan diri umumnya pada tahun pertama bekerja, dengan demikian sebelum kontrak kerja berakhir. Angka *turnover* yang tinggi menyebabkan *cost* yang ditanggung oleh perusahaan untuk merekrut dan melatih karyawan baru menjadi tinggi. Situasi kerja yang ada juga menjadi kurang menyenangkan karena terlalu seringnya terjadi pergantian personel yang notabene menyebabkan penyesuaian terus menerus. Kondisi lingkungan kerja yang cukup memadai (ruangan pabrik memakai AC) serta tingkat keselamatan pegawai yang cukup diperhatikan, nampaknya faktor uang dan keselamatan kerja bukan faktor utama penyebab tingginya angka *turnover*.

Berkenaan dengan hal tersebut, maka penulis melakukan penelitian ini tentang kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia.

## **1.2 Perumusan Masalah**



Dalam penelitian ini akan di analisis pengaruh kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia, atas dasar itu dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat hubungan yang nyata baik secara parsial maupun simultan antara kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia.
- b. Variabel apakah yang lebih dominan berpengaruh dengan kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mendapatkan bukti nyata variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia.
- b. Untuk mendapatkan bukti nyata variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia.
- c. Untuk mengetahui variabel manakah yang lebih dominan berpengaruh terhadap dengan kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia.

#### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

a. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan masukan kepada perusahaan dan karyawan dalam menentukan suatu kebijakan dalam kaitannya dengan penerimaan karyawan maupun pengembangan karyawan itu sendiri.

b. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis dalam kaitannya dengan sumber daya manusia pada umumnya serta motivasi kerja, profesionalisme dan budaya kerja serta kinerja pada khususnya.

c. Bagi Pembaca

Dapat memberikan masukan dan informasi kepada pembaca, untuk lebih mengetahui tentang arti penting sumber daya manusia bagi suatu perusahaan dan lebih mengenal dan memahami profesionalisme, kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja.

#### **1.4 Ruang Lingkup Penelitian**

Adanya keterbatasan waktu, biaya dan sarana maka ruang lingkup penelitian ini adalah penelitian tentang kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Omesfindo Agung Sentracendikia. Pelaksanaan penelitian dimulai pada bulan Mei sampai dengan Juli 2015.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Secara garis besar sistematika penulisan diuraikan sebagai berikut :

### **I. Pendahuluan**

Pada bab ini akan membahas tentang latar belakang masalah, rumusan penelitian, manfaat penelitian serta ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

### **II. Tinjauan Pustaka**

Berisi tentang teori yang digunakan dalam penelitian ini. Disini akan dibahas teori yang berhubungan dengan kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi serta kinerja, dan hasil penelitian terdahulu, kerangka konseptual serta hipotesis.

### **III. Tinjauan Obyek Penelitian**

Berisi tentang keadaan umum perusahaan, sumber daya manusia serta struktur organisasi.

### **IV. Metode Penelitian**

Berisi tentang rancangan penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, definisi operasional variabel, sumber dan metode pengumpulan data serta analisis data.

### **V. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Berisi tentang uji hipotesis hasil penelitian, analisis hasil penelitian, serta pembahasan.

### **VI. Kesimpulan dan Saran**

Yaitu berupa kesimpulan dari uraian yang telah disampaikan pada bab-bab sebelumnya, dan mencoba memberikan saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kompensasi

#### 2.1.1. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Menurut Malthis Jakson (2000:54) salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Menurut T. Hani Handoko (2003:114) kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Dan menurut Mutiara S. Panggabean (2002:246) kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Selain itu, menurut M. Hasibuan (2003:246) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu :

1. Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Pengertian kompensasi juga terdapat pada berbagai literatur yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain :

1. Kompensasi menurut H. Simamora (2004:442) merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan- imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.
2. Kompensasi menurut Dessler (2006:87) karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.
3. Kompensasi menurut T. Hani Handoko (2003:120) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Jadi melalui kompensasi karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kepuasan, kinerja serta dapat meningkatkan kebutuhan hidup mereka.

Kompensasi menurut H. Simamora (2004:446) adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).

Menurut Veithzal, Rivai dan Ella Jauvani (2010:4) adalah merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian.

Kompensasi atau balas jasa bertujuan umumnya untuk kepentingan

perusahaan dan karyawan. Kepentingan perusahaan dengan pemberian kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan, baik uang, barang atau sebagainya sebagai balas jasa dari hasil kerja mereka pada organisasi. Kompensasi juga menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang bekerja pada perusahaan, karena dengan kompensasi tersebut para karyawan dapat memenuhi dan meningkatkan kebutuhan hidup mereka. Mengingat pentingnya faktor tenaga kerja dalam suatu organisasi maka, organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap karyawannya agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya di perusahaan tersebut, karena dengan cara pemberian kompensasi yang layak dan adil akan lebih memacu motivasi kerja mereka.

#### 2.1.2. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi menurut Veithzal Rivai Ella (2010:44) mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (indirect payment) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (non financial rewards) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Dan masih menurut Veithzal, Rivai dan Ella Jauvani (2010:49)

kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, upah, insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
  - a. Gaji adalah balas jasa 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.
  - b. Upah adalah kompensasi yang diberikan 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.
  - c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar yang ditentukan.
2. Kompensasi Tidak Langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olah raga dan darma wisata (*family gathering*).

Jenis dari kompensasi menurut R. Mondy Wayne (2008:442) yang



diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu:

1. ***Financial Compensation*** (Kompensasi Finansial)

Kompensasi Finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu:

a. ***Direct Financial Compensation*** (Kompensasi Finansial Langsung)

Kompensasi Finansial Langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta memiliki jaminan yang pasti. Sedangkan Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

b. ***Indirect Financial Compensation*** (Kompensasi Finansial tidak Langsung).

Kompensasi tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya Sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

2. ***Non - Financial Compensation*** (Kompensasi non Finansial)

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu:

a. ***Non-financial the job*** (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan) Kompensasi non finansial berkaitan dengan pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan

yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*Self actualitation*).

- b. ***Non – financial job environment*** (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan).

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*Competent Supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working condition*). Pembagian kerja (*job sharing*).

Kompensasi merupakan hal yang penting, yang merupakan dorongan atau motivasi utama seseorang karyawan untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan semata-mata ingin mengabdikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas hasil yang telah diberikan. Selain itu, kompensasi yang diberikan kepada karyawan juga berpengaruh pada kondisi kerja karyawan tersebut.

Kompensasi menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:142) adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri, karena program-program kompensasi adalah merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan

sumber daya manusia. Bila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, tidak mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga baru, atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar.

Menurut Donni Juni, Suwatno dan Priansa (2011: 219) kompensasi ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara pengusaha dengan karyawan, dalam hal tertentu, pemerintah memfasilitasi sebagai pembuat kebijakan/regulasi di bidang ketenagakerjaan. Hal ini berarti bahwa dalam menerapkan kompensasi terdapat dua kepentingan yang harus diperhatikan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi didefinisikan sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji. Sementara itu kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Upah dipergunakan untuk

memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan untuk tenaga terampil biasanya digunakan pengertian gaji. Bentuk kompensasi lain berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapatkan perhatian atasan.

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan juga seharusnya cerdas untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Dia sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Sementara Tb.Sjafri Mangkuprawira (2009:151) kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tantangan dari kompensasi internasional.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sehubungan dengan itu, penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal, yaitu :

1. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar.

2. Keadilan dengan pasar kerja eksternal.
3. Keadilan dalam perusahaan dan 4) perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka.

Terdapat empat aset strategis yang merepresentasikan evolusi sumber daya manusia. Salah satunya adalah perspektif kompensasi: perusahaan menggunakan bonus, insentif gaji, dan perbedaan gaji yang relatif besar guna menghargai mereka yang berkinerja tinggi dibanding yang berkinerja rendah. Ini merupakan langkah pertama menuju kesadaran bahwa manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif, walaupun langkah ini tidak mengeksplorasikan sepenuhnya manfaat-manfaat SDM sebagai aset strategis.

Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak sekadar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan.

### 2.1.3. Tujuan Manajemen Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, *external equity* atau keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang

sama di pasar tenaga kerjanya. Tujuan manajemen kompensasi menurut Wibowo (2010:250) adalah:

1. Memperoleh Personel Berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

2. Mempertahankan Karyawan yang Ada.

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan

3. Memastikan Keadilan

Mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru. Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

4. Menghargai Perilaku yang Diinginkan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggung jawab.

5. Mengawasi Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan

mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

#### 6. Mematuhi Peraturan

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

#### 7. Memfasilitasi Saling Pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

#### 8. Efisiensi Administratif Selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

#### 2.1.4. Asas dan Tujuan Kompensasi

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Menurut Donni Suwatno dan Priansa (2011:220) asas-asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi:

##### 1. Asas Keadilan

Yang dimaksud dengan asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama.

Jadi, kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja samayan baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

## 2. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkat yang layak dan wajar. Tolak ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan harus mengacu kepada standar hidup daerah dengan berpijak pada standar Upah Minimum Regional (UMR), baik di tingkat provinsi, maupun tingkat kota/kabupaten. Sedangkan kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain.

Sedangkan tujuan dari kompensasi menurut Doni Suwatno dan Priansa (2011:224) antara lain:

### 1. Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha (perusahaan) dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan.

### 2. Kepuasan Kerja

Karyawan bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan,



keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik.

4. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.

5. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi.

6. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja.

7. Pengaruh Serikat Pekerja

Keberadaan suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja.

8. Pengaruh Pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat.

#### 2.1.5. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi Soekidjo Notoatmodjo (2009: 143) ialah suatu sistem yang

terdiri dari komponen-komponen kompensasi dari mulai penentuan besaran kompensasi dan cara pemberiannya. Dan pada dasarnya tujuan sistem kompensasi adalah:

1. Menghargai Prestasi Kerja
2. Menjamin Keadilan
3. Mempertahankan Karyawan
4. Memperoleh Karyawan yang Bermutu
5. Pengendalian Biaya
6. Memenuhi Peraturan yang Berlaku

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini menurut Thomas W. Dreher, George F., and Dougherty (2001:77) akan dicapai tujuan-tujuan antara lain:

1. Menghargai Prestasi Kerja
2. Menjamin keadilan
3. Mempertahankan Karyawan
4. Memperoleh Karyawan yang Bermutu
5. Pengendalian Biaya
6. Memenuhi Peraturan-Peraturan

Sistem kompensasi adalah sistem yang berhubungan dengan bagaimana karyawan diberikan gaji dan tunjangan berdasarkan faktor-faktor seperti pekerjaan yang mereka pegang, atau keterampilan mereka, kinerja mereka, atau bahkan senioritas mereka.

#### 2.1.6. Kriteria Pemberian Kompensasi

Kebijakan tentang pemberian kompensasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu perusahaan dapat berubah dari waktu ke waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi ketentuan pemberian kompensasi antara lain: keadaan perekonomian suatu negara, kebijaksanaan pemerintah, tuntutan serikat pekerja, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun demikian, Doni Suwatno dan Priansa (2011:229) agar perubahan ketentuan tersebut tidak begitu menimbulkan keguncangan, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain :

1. Biaya hidup
2. Produktivitas kerja karyawan
3. Skala upah atau gaji yang berlaku
4. Kemampuan membayar
5. Upah atau gaji sebagai alat untuk menarik, mempertahankan, dan memberikan motivasi kepada karyawan
6. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
7. Serikat buruh atau organisasi karyawan
8. Posisi jabatan karyawan
9. Pendidikan dan pengalaman kerja

#### 2.1.7. Sistem Imbalan yang Efektif

Menurut P. Siagian, Sondang ( 2008:257) dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal:

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
4. Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

## **2.2 Profesionalisme**

Profesionalisme dalam suatu pekerjaan atau profesi telah lama mendapat perhatian dari para peneliti. Menurut Tjiptohadi (1996) dalam Khikmah (2005) profesionalisme dilihat dari pengertian bahasanya, bisa mempunyai beberapa makna. Pertama, profesionalisme berarti suatu keahlian, mempunyai kualifikasi tertentu, berpengalaman sesuai dengan bidang keahliannya. Kedua, pengertian profesionalisme merujuk pada suatu standar pekerjaan yaitu prinsip-prinsip moral dan etika profesi. Ketiga, profesional berarti moral.

Konsep profesionalisme modern dalam melakukan suatu pekerjaan telah dikemukakan oleh Hall (1968), menurutnya profesionalisme berkaitan dengan dua aspek penting yaitu aspek struktural dan sikap. Aspek struktural yang karakteristiknya merupakan bagian dari pembentukan sekolah pelatihan, pembentukan asosiasi profesional dan pembentukan kode etik sedangkan aspek sikap berkaitan dengan pembentukan jiwa profesionalisme (Lekatompessy, 2003).

Hall (1968) dalam Hudiwinarsih (2005:56) mengusulkan tentang lima elemen profesionalisme individual yaitu :

1. Dedikasi (*dedication*) profesional merupakan pengabdian mengerjakan suatu pekerjaan dengan menggunakan kemampuan serta pengetahuannya, walaupun imbalan yang diperolehnya lebih sedikit. Sikap ini menunjukkan totalitas keikhlasan yang mencurahkan seluruh kemampuan dan pengetahuannya untuk suatu pekerjaan. Sehingga unsur yang berkaitan dengan imbalan tidak menjadikan prioritas utama.
2. Kewajiban sosial (*social obligation*) merupakan pandangan bahwa profesi dan manfaatnya yang diperoleh lebih ditujukan untuk kepentingan masyarakat dibanding kepentingannya sendiri. Profesional diharapkan tidak mengutamakan keuntungan pribadi mengutamakan keuntungan pribadi dalam melayani publik. Sehingga profesi dibentuk terutama untuk pelayanan masyarakat.
3. Permintaan atau tuntutan kemandirian (*autonomy demand*) merupakan pandangan yang menghendaki kemandirian dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan bidang kerjanya tanpa adanya tekanan dari pihak lain.
4. Peraturan profesional tersendiri (*belief in self regulation*), merupakan pandangan bahwa yang dapat menilai kerja profesional mereka adalah rekan sesama

profesi yang mempunyai kompetensi dengan pekerjaan mereka. Hal ini mengingat bahwa suatu profesi mengizinkan untuk mengatur pekerjaannya secara efisien dan mempunyai ciri-ciri tersendiri, sehingga masyarakat mempunyai kesan bahwa profesi adalah tanggung jawab dan harus mampu untuk menyelesaikan tugasnya dari masyarakat secara tepat.

5. Afiliasi komunitas profesional (*community affiliation*) berkenaan dengan keikutsertaan seseorang secara aktif dalam komunitas profesional mereka baik dalam bentuk organisasi formal seperti ikatan profesi tertentu, ataupun kelompok informal tertentu. Adapun tujuan utamanya adalah berkaitan dengan pengembangan profesi mereka.

Konsep profesionalisme tersebut banyak digunakan oleh peneliti-peneliti untuk mengukur bagaimana para profesional memandang profesi mereka dimana diasumsikan bahwa ada hubungan timbal balik antara sikap dan perilaku, yaitu perilaku profesionalisme merupakan refleksi dari sikap profesionalisme dan demikian sebaliknya.

#### 2.2.1. Profesionalisme Kerja Pegawai

Sebelum membahas sikap profesionalis, ada baiknya terlebih dahulu makna profesional dan profesionalisme dan akhirnya baru akan tercapai tindakan profesional. Profesional artinya ahli dalam bidangnya. Jika seorang manajer mengaku sebagai seorang yang profesional maka ia harus mampu menunjukkan bahwa dia ahli dalam bidangnya. Harus mampu menunjukkan kualitas yang tinggi dalam pekerjaannya. Berbicara mengenai profesionalisme mencerminkan yang sikap seseorang terhadap profesinya. Secara sederhana, profesionalisme yang diartikan perilaku, cara dan kualitas yang menjadi ciri suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional apabila

pekerjannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi ( Oerip dan Uetomo, 2000 : 264 - 265 ).

Istilah profesional itu berlaku untuk semua aparat mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan (*fitness*), antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic –competence*) dengan kebutuhan tugas (*task–requirement*), terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi ( Kurniawan, 2005:74).

Menurut Imawan ( 1997 : 77 ) profesionalisme menunjukkan hasil kerja yang sesuai dengan standar teknis atau etika sebuah profesi. Aktivitas kerja itu lazim berhubungan dengan penghasilan dalam bentuk uang.

Untuk menciptakan kadar profesionalitas dalam melaksanakan misi institusi persyaratan dasarnya adalah tersedianya sumber daya manusia yang andal, pekerjaan yang terprogram dengan baik dan waktu yang tersedia untuk melaksanakan program tersebut serta adanya dukungan dana yang memadai dan fasilitas yang mendukung.

#### 2.2.2. Profesionalisme Kerja

Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan pegawai pegawai yang tercermin melalui perilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan pegawai yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan pegawai rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan

dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula. Istilah kemampuan menunjukkan potensi untuk melaksanakan tugas yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan. Kalau disebut potensi, maka kemampuan disini baru merupakan kekuatan yang ada di dalam diri seseorang. Dan istilah kemampuan dapat juga dipergunakan untuk menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh seseorang, bukan apa yang telah dikerjakan oleh seseorang.

Apa yang dikemukakan Oemar Hamalik (2000: 7-8) dapat menambah pemahaman mengenai profesionalisme kerja pegawai atau tenaga kerja. Ia mengemukakan bahwa tenaga kerja pada hakikatnya mengandung aspek-aspek :

1. Aspek Potensial, bahwa setiap tenaga kerja memiliki potensi-potensi hereditas yang bersifat dinamis, yang terus berkembang dan dapat dikembangkan. Potensi-potensi itu antara lain : daya ingat, daya berpikir, daya berkehendak, daya perasaan, bakat, minat, motivasi dan potensi-potensi lainnya.
2. Aspek Profesionalisme dan atau vokasional, bahwa setiap tenaga kerja memiliki kemampuan dan ketrampilan kerja atau kejuruan dalam bidang tertentu, dengan kemampuan dan ketrampilan itu, dia dapat mengabdikan dirinya dalam lapangan kerja tertentu dan menciptakan hasil yang baik secara optimal.
3. Aspek Fungsional, bahwa setiap tenaga kerja melaksanakan pekerjaannya secara tepat guna, artinya dia bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam bidang yang sesuai pula, misal yang memiliki ketrampilan dalam bidang elektronik seyogyanya bekerja dalam bidang elektronik, bukan bekerja sebagai tukang kayu untuk bangunan.
4. Aspek Operasional, bahwa setiap tenaga kerja dapat mendayagunakan kemampuan dan keterampilannya dalam proses dan prosedur pelaksanaan



kegiatan kerja yang sedang ditekuninya.

5. Aspek Personal, bahwa setiap tenaga kerja harus memiliki sifat-sifat kepribadian yang menunjang pekerjaannya, misalnya : sikap mandiri dan tangguh, bertanggung jawab, tekun dan rajin, mencintai pekerjaannya, berdisiplin dan berdedikasi tinggi.
6. Aspek Produktivitas, bahwa setiap tenaga kerja harus memiliki motif berprestasi, berupaya agar berhasil dan memberikan hasil dari pekerjaannya, baik kuantitas maupun kualitas.

### 2.2.3. Karakteristik Profesionalisme Kerja

Menurut Mertin Jr. dalam Agung (2005:75) karakteristik profesionalisme pegawai sesuai dengan tuntutan kerjanya, diantaranya :

#### 1. Equality

Perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan. Hal ini didasarkan atas tipe perilaku birokrasi rasional yang secara konsisten memberikan pelayanan berkualitas kepada semua pihak tanpa memandang afiliasi politik, status sosial dan sebagainya.

#### 2. Equity

Perlakuan yang sama kepada masyarakat tidak cukup, selain itu juga perlakuan yang adil. Untuk masyarakat yang pluralistik kadang-kadang diperlukan perlakuan yang adil dan perlakuan yang sama.

#### 3. Loyalty

Kesetiaan kepada konstitusi hukum, pimpinan, bawahan, dan rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait satu sama lain dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan mengabaikan

lainnya.

#### 4. Accountability

Setiap pekerja harus siap menerima tanggung jawab atas apapun yang dikerjakannya.

#### 2.2.4. Azas Pokok Profesionalisme

Menurut H. Sumitro Maskun (1997:7) bahwa suatu profesionalisme adalah merupakan suatu bentuk atau bidang kegiatan yang dapat memberikan pelayanan dengan spesialisasi dan intelektualitas yang tinggi. Bentuk atau bidang kegiatan ini dalam mengamalkan prestasinya menjalankan tiga azas pokok, yaitu :

1. Terdapatnya suatu pengetahuan dasar yang dapat dipelajari secara seksama dan terdapatnya sikap pada seseorang yang menguasai pula sesuatu teknik yang dapat dipakai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Keberhasilan yang dicapai oleh suatu profesi ukuran standarnya adalah bagaimana kita menyelesaikan pelayanan cepat kepada masyarakat dan bukan apa yang dapat dicapai seseorang bagi kepentingan pribadinya.
3. Dikembangkan suatu sistem pengawasan atas usaha dan kegiatan praktis para profesional dalam mengamalkan pengetahuan dan hasil pendidikannya dengan melalui didirikannya himpunan-himpunan atas asosiasi dan diciptakannya berbagai kode etik.

Langkah awal yang harus ditempuh agar seseorang dapat berstatus sebagai profesional adalah mempunyai kemampuan intelektualnya yang cukup, yaitu suatu kemampuan yang berupa mampu untuk mudah memahami, mengerti, mempelajari dan menjelaskan suatu fenomena. Artinya tingkat, derajat, kualitas dan kuantitas profesionalisme di Indonesia dapat dilihat dari berapa banyak dan berapa tingginya

kualitas masyarakat intelektual yang ada bagi mendukung profesionalisme tersebut (Maskun, 1997: 7).

#### 2.2.5. Usaha-usaha pengembangan Profesionalisme

Dalam mengembangkan profesionalisme dalam birokrasi di Indonesia oleh H. Sumitro Maskun (1997:7), perlu diperhatikan mengenai dua aspek, yaitu :

1. Aspek pendidikan bagi profesional yaitu suatu bentuk pendidikan yang dapat mempersiapkan para mahasiswa menanganaiapa yang disebut pekerja profesional. Jadi terdapat hubungan antara pekerjaan yang dipegang oleh seseorang dengan pendidikan dipilih atau dipersiapkan. Dalam proses pendidikan profesi ini dapat terjadi perkembangan dalam spesialisasi masing-masing disiplin dan sub disiplin.
2. Adanya proses rekrutmen terencana dengan didukung oleh sistem karir dan pengembangannya. Ketika rekrutmen pegawai belum benar-benar berorientasi kepada profesionalis kerja maka akan menjadi beban bagi perusahaan selama pegawai tersebut belum bisa ditempatkan pada posisi yang tepat.

### **2.3 Budaya Organisasi**

#### 2.3.1. Pengertian Budaya

Menurut Alisyahbana (dalam Supartono, 2004:31) budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.

Kemudian Peruci dan Hamby (dalam Tampubolon, 2004:184) mendefinisikan budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu. Berdasarkan

pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

### 2.3.2. Pengertian Organisasi

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

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang menghimpun anggota-anggota yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana dalam kelompok tersebut memiliki struktur yang memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari yang mudah hingga yang terberat dimana setiap unit memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama yang berdasarkan prosedur yang telah diatur secara formal.

### 2.3.3. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Davis (dalam Lako, 2004: 29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan

berperilaku dalam organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang 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.

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli diantaranya adalah Richard L. Daft ( dalam Hairiyah, 2012:11), budaya organisasi (*culture organization*) adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota- anggota suatu organisasi”.

Sedangkan menurut Robbins (2010:63) budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Budaya organisasi menurut Pabundu (2008:4) adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalahnya.

Selain itu menurut Robbins (2010:67-68) budaya lahir dan berkembang melalui visi para pendiri organisasi karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dipegang oleh sang pendiri. Setelah itu budaya organisasi akan berkembang

melalui seleksi karyawan. Paramanager biasanya akan menyeleksi seorang karyawan tidak hanya berdasarkan kualifikasi kemampuan, tetapi juga dengan melihat apakah karyawan tersebut dapat berbaur dengan baik dalam organisasi. Tindakan manager puncak juga membawa dampak yang besar terhadap budaya sebuah organisasi. Terakhir, para karyawan beradaptasi dengan budaya organisasi melalui sosialisasi, yaitu sebuah proses yang membantu para karyawan baru untuk memahami cara-cara organisasi menjalankan berbagai pekerjaannya.

Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Robbins (2010:63-64) mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari ketujuh dimensi tersebut adalah :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*) yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan

keputusan manajemen.

5. Berorientasi tim (*team orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
6. Agresifitas (*aggressiveness*) yaitu Seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai.
7. Stabilitas (*stability*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya Organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut Jerome Want dalam Budaya Organisasi oleh Wibowo (2011:370) yaitu, *mission and strategy* (misi dan strategi), *leadership and management effectiveness* (efektivitas kepemimpinan dan manajemen), *communications dan decision making* (komunikasi dan pengambilan keputusan), *knowledgeand competence* (pengetahuan dan kompetensi), *business and organizational interventions* (intervensi bisnis dan organisasi), *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), *change readiness and management* (kesiapan perubahan dan manajemen).

Budaya Organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi, pada hal perilaku ini berperilaku pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus bersama-sama akan berpengaruh pada efektif-tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi sangat berpengaruh pada efektifitas organisasi. Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi yaitu dalam hal : memudahkan koordinasi aktifitas dalam organisasi; memudahkan atau menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam

menganut nilai-nilai yang ada; terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan, sehingga motivasi meningkat; meningkatkan prestasi dan efektifitas organisasi; pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah (Siswanto dan Agus, 2008:146).

Budaya suatu organisasi harus diperkuat dan dikembangkan menjadi pendorong kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. berkaitan dengan hal itu seorang manajer memiliki peran dalam mengembangkan budaya organisasi. Manajer memiliki peran sebagai perumus, penentu dan teladan dari sistem nilai yang akan dimasyarakatkan dalam lingkungan perusahaan; manajer sebagai inspirator, perumus dan komunikator dari visi yang diwujudkan serta strategi yang dipilih; manajer merupakan penentu sistem manajemen yang mendukung tercapainya tujuan dan pedoman dalam melaksanakannya; manajer menjadi inspirator dalam pemilihan dan pengembangan teknologi yang tepat guna (Siswanto dan Agus, 2008:152).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

#### 2.3.4. Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison (1990) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein (1992) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak.



Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

### 1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

Schein (1992) dan Rosseau (1990) mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

### 2. Elemen Behavioural

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

#### 2.3.5. Budaya Organisasi yang Kuat

Deal dan Kennedy (1982) dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut :

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
4. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
5. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
6. Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

#### 2.3.6. Fungsi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut : Berperan menetapkan batasan.

1. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.

2. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
3. Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
4. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### 2.3.7. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Tika, 2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.

4. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit- unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
7. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
8. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
9. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya

dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

## 2.4 Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedang Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang level of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah. Pengertian kinerja

(Sedarmayanti, 2007:259), kinerja (*performance*) dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa pengertian:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan.
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar.
3. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan.
4. Menggambarkannya dengan suar atau alat musik.
5. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.
6. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan.
7. Memainkan (pertunjukan) musik.
8. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Kinerja terjemahan dari “*performance*”, berarti :

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
4. *Performance is defined as the record of outcomes produced on spesific job function or activity during a spesific time period* (Bernardian, John H. & Joyce E. A. Russell, 1993:379). (Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula).

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam

rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### 2.4.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Suastha (2006:74) dikenal dengan istilah *performance rating*, *performance appraisal*, *personnel assesment*, *employ evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating* dan *service rating*. Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana seseorang atasan mengevaluasi/menilai dan membuat laporan tentang kinerja, tingkat pencapaian, kemauan dan potensi untuk pengembangan lebih lanjut.

Ada beberapa pengertian evaluasi kinerja menurut Suastha (2006:76) yaitu :

1. Penilaian kinerja adalah suatu sistem peninjauan dan evaluasi secara periodik kinerja dari seseorang karyawan, biasanya penilaian dilakukan oleh atasan.
2. Penilaian kinerja adalah suatu prosedur yang membantu pengumpulan, pencocokan (*checking*), ambil bagian (*sharing*), memberikan dan memanfaatkan informasi yang dikumpulkan dari para pekerja itu sendiri dalam pekerjaannya dengan tujuan meningkatkan kinerja mereka.

Mangku Prawira S. Safri (2003:25) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang, apabila hal ini dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan menguntungkan dengan *focus strategic* dari perusahaan.

Ada tiga langkah didalam menilai prestasi yang dikemukakan oleh Dessler yang diterjemahkan oleh Paramita Rahayu (2006:78) yaitu :

1. Mendefinisikan pekerjaan yang memiliki arti bahwa bawahan dan atasan

sepatat standar pekerjaan karyawan.

2. Menilai prestasi yang artinya membandingkan prestasi karyawan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Umpan balik yaitu membahas kinerja yang telah dilakukan bawahan dan membuat rencana untuk suatu pengembangan yang diperlukan.

Tujuan evaluasi kinerja menurut P. Simanjuntak (2005:102) adalah untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dapat menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian atau tujuan organisasi sehingga dapat dilakukan percepatan apabila terjadi kelambatan dan penyempurnaan bila terjadi penyimpangan.

Sasaran atau tujuan evaluasi kerja menurut Suastha (2006:86) dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu ;

1. Administratif. Sasaran administrative evaluasi kinerja dimaksudkan adalah hasil evaluasi kinerja dapat dijadikan bahan yang terbaik untuk menyusun kebijakan organisasi, misalnya memberikan bahan yang terbaik dan teratur sebagai dasar untuk menentukan promosi, mutasi, ataupun kenaikan gaji/upah.
2. Informatif. Hasil evaluasi kinerja akan merupakan sumber data yang cukup bagi manajemen, terutama tentang kinerja karyawan atau bawahannya. Dan bagi karyawan sendiri evaluasi kinerja merupakan sumber data tentang kekuatan dan kelemahan mereka masing-masing.
3. Motivasi menciptakan suatu pegalaman belajar yang dapat memotivasi karyawan untuk selalu mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya.

Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk mengetahui pencapaian sasaran organisasi, pencapaian sasaran unit kerja, pencapaian sasaran kelompok dan



sasaran individu.

Kinerja menurut Malthis dan Jackson (2002:87) adalah salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, di mana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja.

#### 1. Kualitas kerja

Bagi perusahaan baik bergerak dibidang manufaktur maupun jasa, penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar organisasi dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan, akan semakin meningkatkan keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### 2. Kuantitas kerja

Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan, untuk itu kuantitas produksi akan menentukan kemampuan organisasi guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan perusahaan diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk dalam pasar.

#### 3. Waktu kerja

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seseorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa

yang menjadi tanggung jawabnya.

#### 4. Kerja sama

Pada dasarnya kerjasama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerjasama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Untuk mewujudkan adanya kerjasama yang baik, perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua azas manajemen.

Penilaian kinerja harus berhubungan langsung dengan analisis pekerjaan, menentukan output kinerja meliputi: tugas-tugas yang dilaksanakan, kompetensi individu, aktivitas penyeliaan dan tanggung jawab penganggaran bagi pemegang jabatan. Oleh karenanya kinerja seseorang dipertimbangkan sebagai fungsi, kemampuan dan kemauan.

Adapun tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja (Sedarmayanti, 2007:264), dapat dilihat sebagai berikut :

##### 1. Tujuan Penilaian Kinerja

- a. Mengetahui kertrampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagaidasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
  - d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
  - e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
  - f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan
  - g. Hasil penilainya pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.
2. Manfaat penilaian kinerja
- a. Meningkatkan prestasi kerja, dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
  - b. Memberi kesempatan kerja yang adil, penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
  - c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- d. Penyesuaian kompensasi, melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian kinerja dapat dipergunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan, kinerja buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi, kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Dengan kriteria penilaian tertentu, masing-masing aspek dapat dinilai. Dari jumlah penilaian, akan diketahui karyawan yang tingkat prestasinya : sangat baik, normal, kurang memuaskan, tidak memuaskan atau dengan ungkapan lain, tingkat prestasinya : sangat baik, baik, cukup, sedang dan kurang dalam melakukan penilaian, sebaiknya dilakukan seobjektif mungkin.

Menurut T. Hani Handoko (dalam Thoyib, 1998:21-22) ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian

bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bias memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan pemilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen main lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan serubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*.
6. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. *Grading*, metode

penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari grading penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar dan pada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (halo effect) dan bias kesan terakhir masih ada.

#### 2.4.3 Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan

bisa tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:81-83).

#### 1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka.

Hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut:

Produktivitas → penilaian kinerja → penghargaan

Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji seharusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi-kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Peran manajer secara historis adalah sebagai evaluator dari kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya. Jika ada bagian dari proses ini yang gagal, di mana karyawan yang paling produktif tidak menerima imbalan yang lebih besar, akan menyebabkan timbulnya persepsi akan adanya ketidakadilan di dalam kompensasi karyawan. Penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para karyawan. Sebagai contoh, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja. Untuk alasan ini, jika seorang pengusaha menyatakan bahwa keputusan ini dibuat berdasarkan penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan-perbedaan dari kinerja seluruh karyawan. Sedangkan untuk promosi atau demosi berdasarkan kinerja juga harus didokumentasikan

dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada.

## 2. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentiflkasikan kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kcmajuan mereka, mendiskusikan ketrampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengcmbangan. Peran manajer pada situasi ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri. Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dan pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang.

### **2.5 Hasil Penelitian Sebelumnya**

Sebagai salah satu bahan rujukan kepustakaan penelitian ini, maka diperoleh dari hasil penelitian atau studi terdahulu sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Penelitian Pendahulu



Nama	Judul	Hasil Penelitian
Gunawan Cahyasumirat (2006)	Pengaruh Profesionalisme Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Internal Auditor Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Internal Auditor PT. Bank Abc)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis yang dibangun dapat diterima. Dari 7 (tujuh) hipotesis yang dibangun hanya 4 (empat) hipotesis yang diterima. Hasil penelitian ini mendukung H2, H5, H6 dan H7, hal ini menunjukkan bahwa profesionalisme secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja internal auditor namun tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan commitment organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja.
Kristina Nugi Keran (2011)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Bintang Timur Tangerang	Hasil penelitian menggambarkan bahwa kesemua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan kecuali variabel kompensasi. Hasil penelitian tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y = 0,271 + 0,714X1 + 0,409X2 - 0.168 X3$ . Artinya konstanta sebesar 0,271 menyatakan bahwa faktor faktor selain variabel X1, X2, dan X3 yang mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,271. Koefisien Motivasi kerja sebesar 0,714 menyatakan bahwa apabila variabel X1 bertambah satu satuan akan menambah pengaruh kinerja karyawan sebesar 0.714 dengan anggapan variabel kompetensi dan kompensasi adalah konstan. Koefisien regresi X2 sebesar 0,409 adalah bahwa apabila variabel X2 bertambah satu satuan akan menambah kinerja pegawai sebesar 0,409 dengan anggapan variabel motivasi kerja dan kompensasi adalah konstan. Selanjutnya

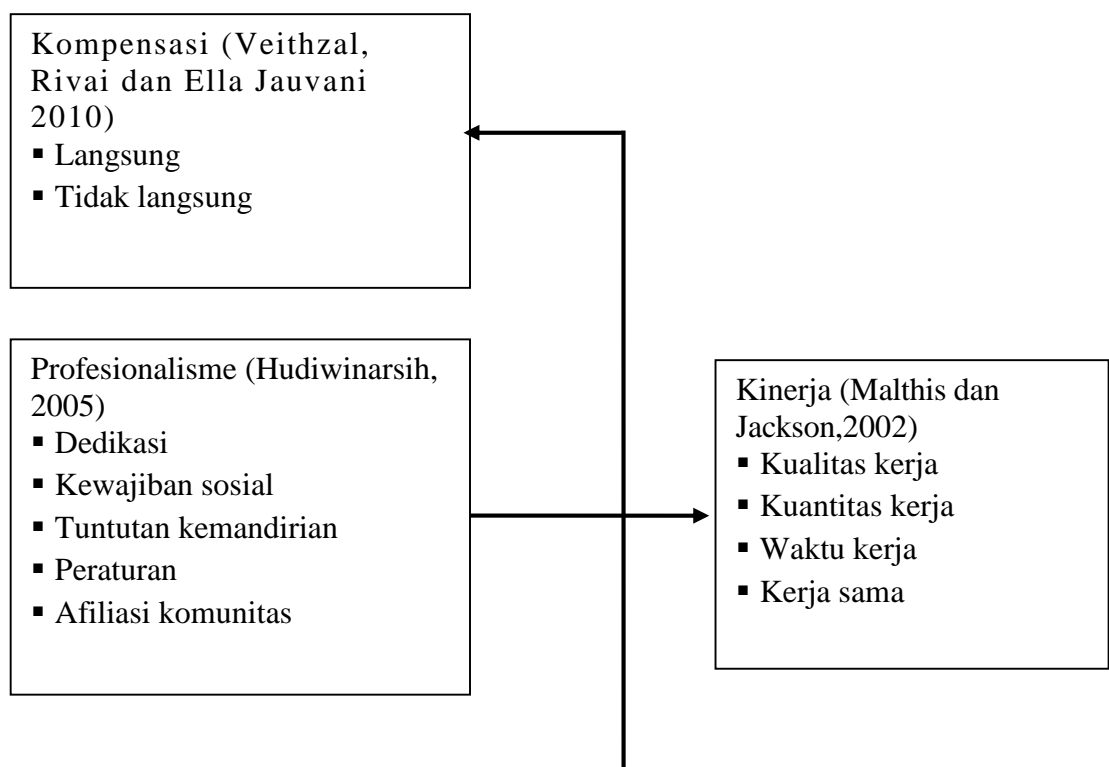
		dengan koefisien regresi X3 sebesar -0,168. Ini berarti bahwa dengan faktor lain dianggap konstan, pengaruh kompensasi lebih kecil dibandingkan dengan motivasi kerja dan kompetensi.
Muhammad Zulkifli (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ( Studi Kasus Pada Direktorat Budidaya Dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil Uji regresi ditemukan bahwa kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura.</li> <li>2. Hasil uji regresi juga ditemukan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura.</li> <li>3. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa pihak di Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura. Pihak Direktorat Budidaya dan Pascapanen memperlakukan para pegawainya cukup baik dengan memberikan arahan dalam memberikan tugas dan juga sering berkonsultasi dengan anak buahnya. Pemimpin berorientasi pada tugas yang diberikan dan mengharapkan tugas itu dikerjakan tepat waktu. Pemimpin selalu memuji dan menghargai terhadap pegawai yang bekerja keras.</li> </ol>

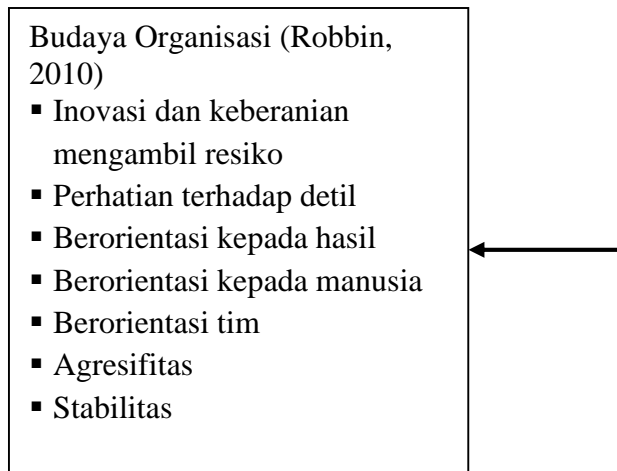
## 2.6 Kerangka Konseptual

Dimensi variabel kompensasi berdasarkan Veithzal, Rivai dan Ella Jauvani (2010) yaitu kompensasi langsung dan tak langsung. Untuk variabel

profesionalisme berdasarkan Hudiwinarsih (2005) mengusulkan tentang lima elemen profesionalisme individual yaitu : dedikasi (*dedication*) profesional, kewajiban sosial (*social obligation*), permintaan atau tuntutan kemandirian (*autonomy demand*), peraturan profesional tersendiri (*belief in self regulation*) dan afiliasi komunitas profesional (*community affiliation*). Sedangkan variabel budaya organisasi dasar teori Robbins (2010:63-64) mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi yaitu : inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), perhatian terhadap detil (*attention to detail*), berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), berorientasi kepada manusia (*people orientation*), berorientasi tim (*team orientation*), agresifitas (*aggressiveness*) dan stabilitas (*stability*). Sedangkan menurut Malthis dan Jackson (2002:87) adalah salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, di mana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja.

Sehingga dari teori-teori di atas dapat diberikan gambaran kerangka konsep yang dipakai pada penelitian ini adalah sebagai berikut :





**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## **2.7 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan serta kerangka konseptual yang dipaparkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta.
2. Diduga bahwa variabel kompensasi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian survey dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data. Kuisisioner ini ada dibagikan kepada karyawan di PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta.

#### 3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

##### a. Populasi

Dalam kegiatan penelitian ini, yang merupakan populasi adalah seluruh karyawan di PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta yang menjadi subjek penelitian yang berjumlah 150 orang. Karena kuantitas dari populasi dapat dihitung, maka populasi ini termasuk dalam populasi terbatas karena sumber data yang jelas batasnya secara kuantitatif.

##### b. Sampel

Sampel adalah sebagian obyek populasi yang memiliki karakteristik yang dapat mewakili dari populasinya. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan di PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta yang berjumlah 70 karyawan. Karena kuantitas dari populasi dapat dihitung, maka populasi ini termasuk dalam populasi terbatas karena sumber data yang jelas batasnya secara kuantitatif.

#### 3.3. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengemukakan dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Ketiga variabel itu adalah :

1. Variabel bebas 1 : kompensasi
2. Variabel bebas 2 : profesionalisme
3. Variabel bebas 3 : budaya organisasi
4. Variabel terikat : kinerja

Adapun definisi operasional tersebut sebagai berikut :

1. Variabel bebas
  - a. Variabel bebas 1 (Kompensasi/ $X_1$ )

Menurut Veithzal, Rivai dan Ella Jauvani (2010:49) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

3. Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, upah, insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
  - a) Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
  - b) Upah adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
  - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar yang ditentukan.
4. Kompensasi Tidak Langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan.

b. Variabel bebas 2 (Profesionalisme/ $X_2$ )

Menurut Hasibuan Hudiwinarsih (2005:56) mengusulkan tentang lima elemen profesionalisme individual yaitu :

- 1) Dedikasi (*dedication*) profesional merupakan pengabdian mengerjakan suatu pekerjaan dengan menggunakan kemampuan serta pengetahuannya, walaupun imbalan yang diperolehnya lebih sedikit.
- 2) Kewajiban sosial (*social obligation*) merupakan pandangan bahwa profesi

dan manfaatnya yang diperoleh lebih ditujukan untuk kepentingan masyarakat dibanding kepentingannya sendiri.

- 3) Permintaan atau tuntutan kemandirian (*autonomy demand*) merupakan pandangan yang menghendaki kemandirian dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan bidang kerjanya tanpa adanya tekanan dari pihak lain.
- 4) Peraturan profesional tersendiri (*belief in self regulation*), merupakan pandangan bahwa yang dapat menilai kerja profesional mereka adalah rekan sesama profesi yang mempunyai kompetensi dengan pekerjaan mereka.
- 5) Afiliasi komunitas profesional (*community affiliation*) berkenaan dengan keikutsertaan seseorang secara aktif dalam komunitas profesional.

c. Variabel bebas 3 (Budaya organisasi/X<sub>3</sub>)

Robbins (2010:63-64) mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari ketujuh dimensi tersebut adalah :

8. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*) yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
9. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*) yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
10. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara

mencapai sasaran (proses).

11. Berorientasi kepada manusia (people orientation) seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen.
12. Berorientasi tim (team orientation) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
13. Agresifitas (aggressiveness) yaitu Seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai.
14. Stabilitas (*stability*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

#### d. Variabel Terikat (Kinerja)

Kinerja menurut Malthis dan Jackson (2002:87) adalah salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, di mana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja.

##### 5. Kualitas kerja

Bagi perusahaan baik bergerak dibidang manufaktur maupun jasa, penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar organisasi dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan.

##### 6. Kuantitas kerja

Dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan perusahaan diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk dalam pasar.



#### 7. Waktu kerja

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen.

#### 8. Kerja sama

Pada dasarnya kerjasama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis.

### **3.4. Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Tahap pengumpulan data sangat mempengaruhi dalam kegiatan penelitian ilmiah yang menginginkan hasil yang cukup *reliable* dan *valid*, agar terpenuhinya keinginan tersebut maka haruslah digunakan alat pengukur atau teknik pengumpulan data. Penentuan metode data yang tepat merupakan kebutuhan dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini sumber data yang dipergunakan adalah data primer, yaitu data yang didapat dari sumber pertama.

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini dipergunakan beberapa metode pengumpulan data yang diambil dalam penelitian ini, yaitu :

#### 1. Studi Kepustakaan

Kepustakaan adalah pengumpulan data secara teoritis yang bersumber dari buku, majalah dan literatur yang berhubungan dengan kompensasi, profesionalisme, budaya organisasi dan kinerja.

#### 2. Teknik Penyebaran Angket atau Kuisisioner

Adalah pengumpulan data dengan bantuan alat yang berupa daftar pertanyaan tentang kompensasi, profesionalisme, budaya organisasi dan kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta.

### **3.5. Instrumen Penelitian**

## 1. Skala pengukuran

Skala yang digunakan adalah skala 4 tingkat (Likert), yang terdiri dari sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS). Keempat penelitian tersebut akan diberi bobot sebagai berikut :

- |    |                     |       |   |
|----|---------------------|-------|---|
| a. | Sangat setuju       | nilai | 4 |
| b. | Setuju              | nilai | 3 |
| c. | Tidak setuju        | nilai | 2 |
| d. | Sangat tidak setuju | nilai | 1 |

Masing-masing variabel akan memuat 10 butir pertanyaan yang memuat masing-masing dimensi.

## 2. Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Berkaitan dengan pengujian instrumen Riduwan (2004:63) menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir, dengan rumus *Pearson Product Moment* adalah :

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum x)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

$r_{hitung}$  = koefisien korelasi

$\sum X_i$  = jumlah skor item

$\sum Y_i$  = jumlah skor total (seluruh item)

$n$  = jumlah responden

Selanjutnya dihitung dengan Uji t dengan rumus :

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

Dimana :

$t$  = nilai  $t_{hitung}$

$r$  = koefisien korelasi hasil  $r_{hitung}$

$n$  = jumlah responden

Distribusi t tabel untuk  $\alpha = 0,05$  dan derajat kebebasan ( $dk = n - 2$ ).

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti valid dan sebaliknya  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti tidak valid.

#### b. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah menggunakan metode Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right)$$

Dimana :

$r_{11}$  = nilai reliabilitas

$\sum S_i$  = jumlah varians skor tiap-tiap item

$S_t$  = varians total

$K$  = jumlah item

### 3.6. Analisa Data

Untuk mengolah data akan mempergunakan program SPSS versi 20. Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Karena analisis regresi berganda dapat memberikan jawaban mengenai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat. Rumus regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana :

$Y$  = kinerja

$X_1$  = variabel kompensasi

$X_2$  = variabel profesionalisme

$X_3$  = variabel budaya organisasi

Best Linear Unbiased Estimator (BLUE) yang dihasilkan dari penggunaan model analisis regresi berganda, perlu kiranya melakukan evaluasi ekonometrik. Dimana penggunaan evaluasi ini mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah dengan mempergunakan regresi berganda sebagai suatu alat analisis telah memenuhi beberapa asumsi klasik. Sedangkan asumsi klasik tersebut terdiri dari :

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini berfungsi untuk mengukur kenormalan suatu distribusi data, yang berarti bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal. Ini juga berarti

bahwa data tersebut akan mengikuti bentuk dan model distribusi normal yang mana data akan memusat pada nilai rata-rata dan median dari data tersebut.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas, yaitu pengujian ekonometrika yang digunakan untuk menguji suatu model apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antar variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh antara variabel-variabel itu secara individu terhadap variabel terikat. Pengujian ini untuk mengetahui apakah antar variabel bebas dalam persamaan regresi tersebut tidak saling berkorelasi. Untuk mendeteksi multikolinearitas ini digunakan uji korelasi pearson. Bila koefisien pearson ini bermakna, berarti terjadi multikolinearitas.

c. Uji Autokorelasi

Autokorelasi yaitu pengujian ekonometrika yang digunakan untuk menguji suatu model apakah antara variabel rambang (pengganggu) masing-masing variabel bebas saling mempengaruhi. Untuk mengetahui apakah pada model regresi mengandung autokorelasi dapat digunakan pendekatan Durbin waston test.

d. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas yaitu pengujian ekonometrika yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak. Salah satu cara untuk mengetahui terjadinya heterokedastisitas digunakan *Rank Spearman's Correlation Test*.

e. Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan upaya untuk memenuhi salah satu asumsi analisis regresi linier yang mensyaratkan adanya hubungan variabel bebas dan variabel terikat

yang saling membentuk kurva linear. Kurva linear dapat terbentuk apabila setiap kenaikan skor variable bebas diikuti oleh kenaikan skor variable terikat.

### 3.7. Uji Hipotesis

#### a. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan atau bersama-sama koefisien regresi variabel bebas (kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh yang nyata atau tidak terhadap variabel terikat (kinerja). Pengujian melalui uji F dengan jalan membandingkan antara nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada taraf nyata yang digunakan sebesar 5% (0.05), dimana jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak atau simultan mampu memberika penjelasan terhadap variasi pada variabel terikatnya atau dengan kata lain bahwa analisis yang digunakan adalah sesuai hipotesa.

#### b. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial atau sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya, dimana menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis ini maka akan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikatnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara parsial atau sendiri-sendiri mampu memberikan penjelasan terhadap variasi

pada variabel terikatnya atau dengan kata lain bahwa model analisis yang digunakan adalah sesuai dengan hipotesisnya.

c. Menghitung variabel yang lebih dominan

Untuk mengetahui variabel mana yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja, maka dapat dilihat dari nilai kolerasi parsial dari masing-masing nilai variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan bantuan SPSS versi 20.00

#### IV. TINJAUAN OBJEK PENELITIAN

##### Sejarah Singkat

Pembangunan di Indonesia sebagai salah satu negara dengan penduduk terbesar di dunia tidak bisa hanya menggantungkan pembangunannya kepada pemerintah saja, sektor swasta juga sangat diharapkan dapat ikut berperan didalam melakukan pembangunan di berbagai sektor di negara ini. Terutama didalam upaya mengurangi tingkat pengangguran yang masih terbilang tinggi. Semakin banyak swasta ikut berperan serta didalam pembangunan negara ini, maka semakin banyak pula tenaga kerja lokal yang ikut terserap didalam proses tersebut, hal itu tentu saja akan membantu mengurangi tingkat pengangguran secara langsung.

Hal itu yang dirasakan oleh para pendiri PT Omnesfindo Sentra ketika mendirikan perusahaan ini, keinginan untuk ikut serta didalam pembangunan dan mengurangi angka pengangguran menjadi landasan prinsipil ketika PT ini didirikan. Berawal dari pembicaraan tiga pihak di awal tahun 1990, bagaimana membangun sebuah bisnis yang berkesinambungan dan mampu menjawab tantangan jaman serta ikut serta didalam mengurangi tingginya angka pengangguran pada saat itu, maka dirasakan bahwa pendirian PT Omnesfindo ini sentra cendikia ini merupakan jawaban yang tepat atas semua pertanyaan yang muncul diatas

Didirikan pada tanggal 12 Januari 1991 di Jakarta, disebuah ruko kecil di Jakarta Barat, PT Omnesfindo Sentra cendikia dimiliki oleh tiga pihak, walaupun ada dua pihak yang mempunyai hubungan kekerabatan, tetapi kepemilikan saham dibagi menjadi tiga pihak. Awal pendirian ketiga pihak tersebut bersepakat untuk memilih



nama tersebut dengan harapan perusahaan ini sanggup menjadi perusahaan yang mampu menjawab dan memenuhi kebutuhan perusahaan-perusahaan dan masyarakat Indonesia pada umumnya

Di dalam perjalanannya PT Omnesfindo Sentra cendikia lambat laun berkembang menjadi perusahaan yang dikenal dan diterima oleh masyarakat, memang didalam perjalanannya tidak selalu mulus, tetapi ada saja halangan-halangan dan rintangan yang harus dilalui untuk perusahaan ini dapat bertahan.

Badai terberat datang sebagai cobaan bagi perusahaan ini pada saat krisis moneter tahun 1998 yang datang melanda bukan saja di Indonesia tetapi juga sebgaiian besar di negara-negara Asia tanggara, Krisis yang dimulai dari jatuhnya mata uang Thailand terhadap nilai tukar Dollar Amerika Serikat, lalu merembet ke negara-negara lain termasuk Indonesia, nilai tukarmata uang rupiah terhadap dollar Amerika serikat yang pada bulan juni Rp. 2.350 per satu dollar Amerika serikat, tiba-tiba terjun bebas hingga sanggup menyentuh angka Rp. 14.800 per satu dollar ameriak serikat pada januari 1998.

Krisis datang begitu cepat dan begitu beratnya, sehingga sanggup untuk menjatuhkan satu rezim yang sudah berkuasa selama 32 tahun di Indonesia, yaitu Rezim Orde baru. Kejatuhan Rezim Soeharto yang sudah berkuasa sedemikian lama akibat perekonomian kita luluh lantak pada masa itu.

Krisis ekonomi pada masa itu benar-benar mengguncang perekonomian Indonesia, banyak bank-bank yang dilikuidasi, perusahaan-perusahaan yang harus tutup atau merumahkan sebgaiian besar karyawannya, untuk bisa bertahan menghadapi dahsyatnya hantaman krisis pada masa itu.

Begitupun yang terjadi pada PT PT Omnesfindo Sentra cendikia, perusahaan yang tengah menikmati masa pertumbuhannya, tiba-tiba harus dihadapkan pada kenyataan kondisi ekonomi Indonesia yang limbung dihantam badai krisis. Dengan sebagian transaksi yang dilakukan dengan dollar, baik itu dalam pembelian bahan baku, sampai dengan sewa ruangan kantor yang pada saat itu dilakukan dengan dollar. Perusahaan menghadapi masalah yang sangat berat pada waktu itu.

Sempat terpikir oleh pemilik perusahaan untuk menutup perusahaan, tetapi berkat keyakinan para stake holders pada waktu itu maka perusahaan ini masih dapat bertahan,

Banyak hal yang dilakukan pada masa itu, mulai dari mengurangi transaksi pembelian dengan menggunakan dollar amerika erikat, memindahkan kantor dari daerah pusat kota yang mahal dan ke daerah pinggri Jakarta yang relatif lebih murah, menjual beberapa asset hingga merumahkan beberapa karyawan. Hal itu dilakukan dan dirasakan cukup berhasil untuk dapat mempertahankan PT Omnesfindo Sentra cendikia dari hantamanh badai krisis.

Krisis Ekonomi yang terjadi pada saat itu bukan hanya berhasil dilalui dengan selamat, tetapi juga membuat PT Omnesfindo Sentra cendikia semakin kuat, sehingga jika kemudia terjadi krisis pada tahun 2008 dan krisis global pada tahun 2015 ini, PT Omnesfindo Sentra cendikia relatif tidak terlalu mengganggu jalannya perusahaan, memang setiap krisis yang terjadi selalu saja terjadi penurunan baik produktifitas, penjualan hingga ke laba perusahaan, tetapi PT Omnesfindo Sentra cendikia sudah lebih matang dan mapan dalam menghadapi semua itu.

Visi dan Misi PT Omnesfindo Sentra cendikia

## Visi

Menjadi Perusahaan besar, berkesinambungan, dikenal dan bereputasi baik di seluruh Indonesia

## Misi

- Ikut serta didalam pembangunan Indonesia dan turut serta mengurangi pengangguran
- Memenuhi kebutuhan konsumen dengan produk-produk yang baik, berkualitas dengan harga yang terjangkau dengan pelayanan yang paripurna.
- Menjalin relasi baik dan berkesinambungan dengan stake holders

## Produk PT Omnesfindo Sentra cendikia

PT Omnesfindo Sentra cendikia mempunyai beberapa produk antara lain :

### 1. Pharmatheutical Industries

Adalah

### 2. Cosmetic Industries

Adalah produk-produk bahan baku pembuatan alat-alat kecantikan seperti eyes shadow, bedak, mascara dll.

### 3. Pharmacy Dispensary Hospital

Adalah Produk-produk bahan baku didalam pembuatan obat farmasi, racun serangga dll.

### 4.

Struktur organisasi PT Omnesfindo Sentra cendikia

PT Omnesfindo Sentra cendikia mempunyai 2 Departemen yaitu

1. Departemen Business Development
2. Departemen Administrasi Keuangan

Departemen-departemen ini dipimpin oleh masing-masing seorang Direktur karena berada langsung dibawah Direktur utama. Masing-masing Direktur, yaitu direktur Keuangan dan Direktur Business Developmnet dalam melaksanakan tugasnya langsung bertanggung jawab kepada Direktur utama, dan dibantu oleh divisi-divisi yang masing divisi dipimpin oleh seorang kepala divisi, yang selain bekerja dibawah arahan langsung baik dari Direktur utama maupun dari Direktur.

Departemen Business Development membawahi 4 Divisi :

1. Divisi Produksi
2. Divisi Penjualan
3. Divisi Business Developmnet
4. Divisi SDM & Umum

Departemen Administrasi Keuangan membawahi divisi :

1. Divisi Adminitrasi
2. Divisi Keuangan
3. Divisi Accounting

Kepala Divisi yang memimpin terkadang juga disebut manajer di perusahaan inikarena Karena mempunyai tugas, tanggung jawab dan wewenang yang relatif sama dengan seorang manajer pada umumnya.

Karena proses produksi terdapat di dua tempat maka Kepala Divisi Produksi dibantu oleh 2 Kepala bagian produksi, yaitu Kepala Bagian Produksi Tangerang dan Kepala Bagian Produksi Cikarang, sedangkan masing-masing kepala Divisi atau manajer biasanya dibantu oleh beberapa Kepala bagian yang dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Ketujuh Divisi ini masing-masing dibantu oleh

## V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

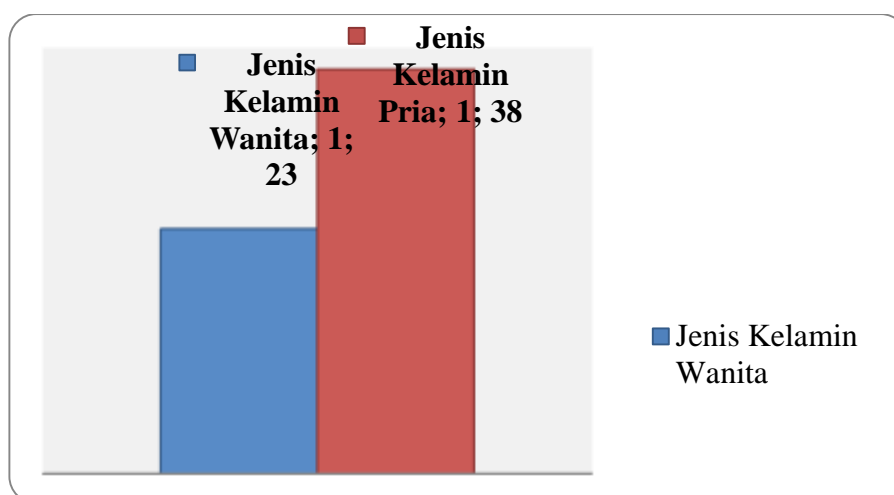
### 5.1. Hasil Penelitian

#### 5.1.1. Analisa Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini meliputi hal-hal sebagai berikut : 1) Jenis Kelamin, 2) Usia, 3) Tingkat Pendidikan 4) Masa Kerja dan 5) Divisi. Deskripsi data profil responden yang terjaring melalui penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Profil responden berdasarkan jenis kelaminnya, jumlah diketahui bahwa jumlah responden Pria berjumlah 38 orang dan wanita berjumlah 23 orang. Data profil responden menurut jenis kelaminnya tertera pada gambar berikut.

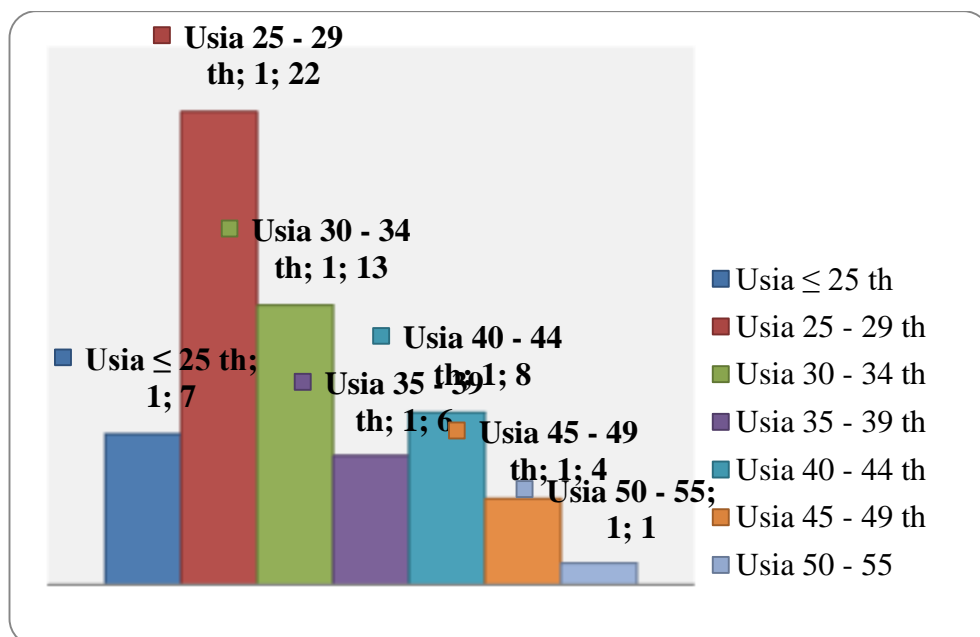


**Gambar 2. Data Responden Menurut Jenis Kelamin**

##### 2. Usia Responden

Profil responden berdasarkan usia, jumlah diketahui bahwa mayoritas responden berumur antara 25-29 tahun sebesar 22 orang, selanjutnya responden yang berumur antara 30-34 tahun sebanyak 13 orang, responden yang berumur

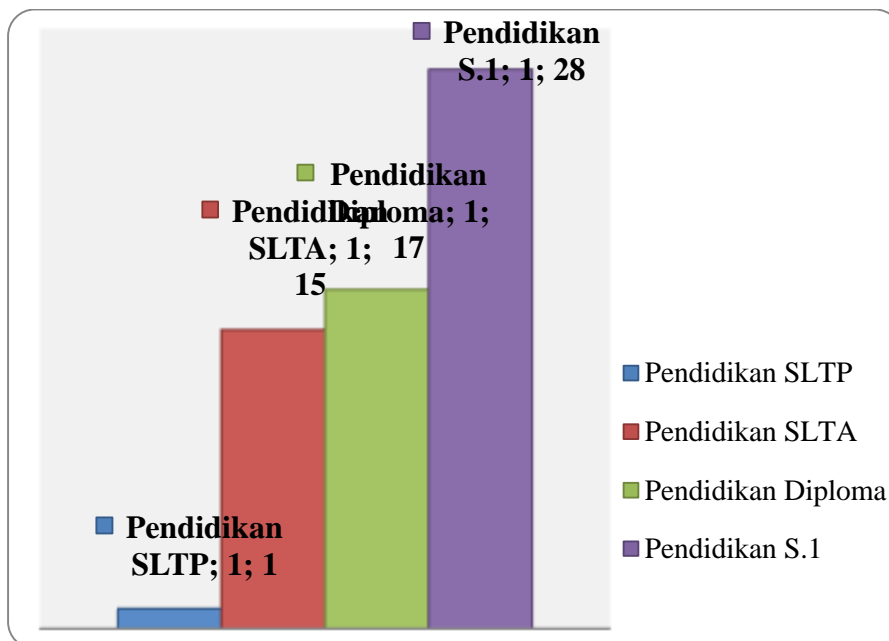
antara 40-44 tahun sebanyak 8 orang, responden yang berusia dibawah 25 tahun sebanyak 7 orang, responden yang berusia 35-99 tahun berjumlah 6 orang, responden berusia 45-49 tahun berjumlah 4 orang dan berusia 50-55 tahun hanya 1 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 91,8 % karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta berada pada usia produktif dan bisa dilihat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 3. Data Responden Menurut Usia**

### 3. Tingkat pendidikan responden

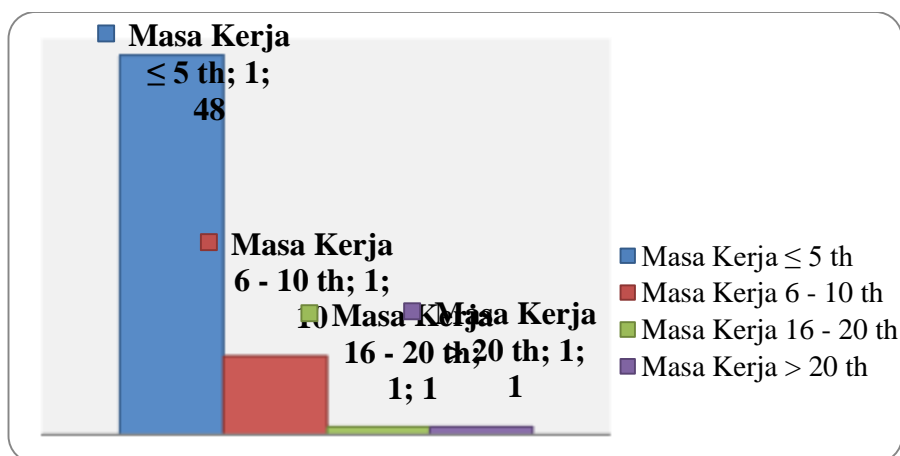
Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan, dapat diketahui bahwa 28 orang berpendidikan Sarjana, 17 orang berpendidikan Diploma, 15 orang berpendidikan SLTA sederajat dan 1 orang berpendidikan SLTP. Berikut gambaran profil responden berdasar tingkat pendidikan :



**Gambar 4. Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

#### 4. Masa kerja

Profil responden berdasarkan masa kerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta didapat, karyawan yang mempunyai masa kerja di bawah 5 tahun berjumlah 48 orang, masa kerja diantara 6 – 10 tahun berjumlah 10 orang dan masa kerja diantara 16 – 20 serta di-atas 20 tahun berjumlah masing-masing 1 orang. Berikut gambaran responden berdasar masa kerja sebagai berikut :

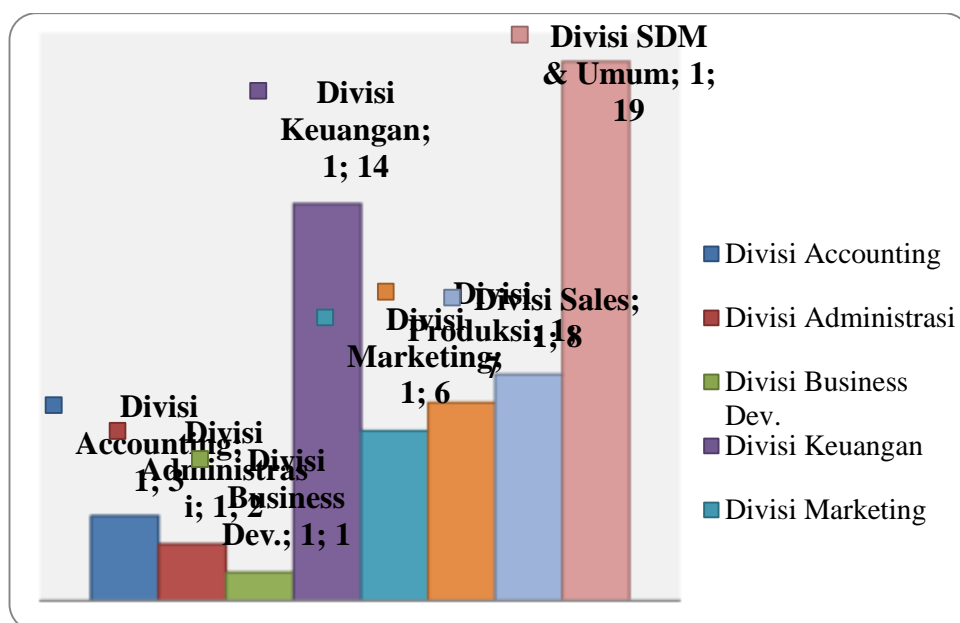


**Gambar 5. Data Responden Menurut Masa Kerja**

#### 5. Divisi



Profil responden berdasar divisi dimana responden yang menembalikan kuisisioner dapat digambarkan dari divisi SDM & Umum berjumlah 19 orang, dari divisi Keuangan berjumlah 14 orang, dari divisi Sales berjumlah 8 orang, dari divisi Marketing berjumlah 6 orang, dari divisi Accounting berjumlah 3 orang, dari divisi Administrasi 2 orang dan dari divisi Business Development berjumlah 1 orang. Sehingga dapat digambarkan sebagai berikut :



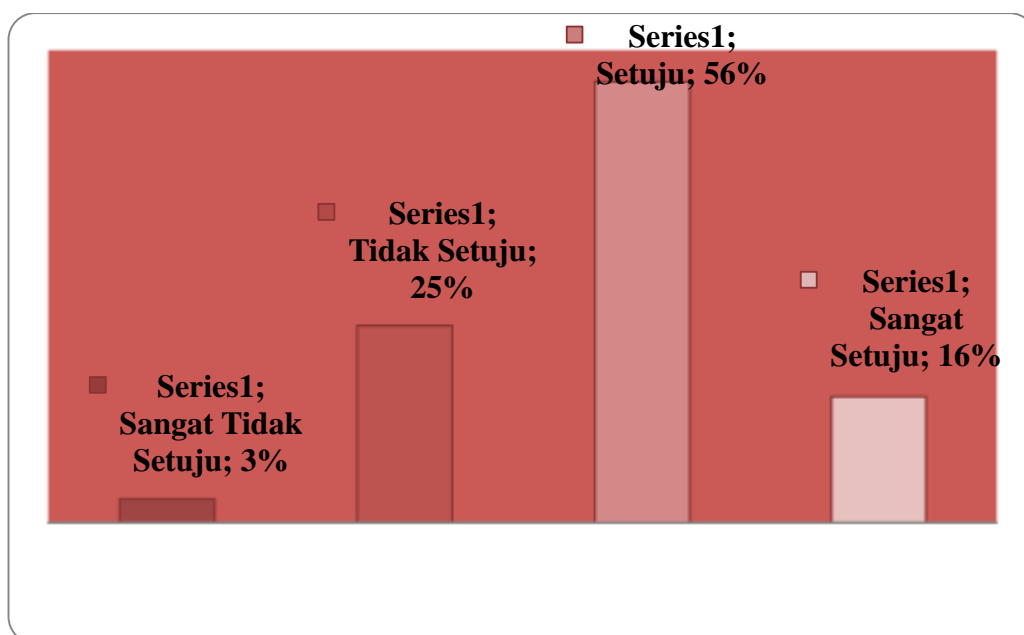
**Gambar 6. Data Responden Menurut Divisi**

### 5.1.2 Analisa Terhadap Variabel Penelitian

Dari penyebaran kuisisioner yang berjumlah 61 orang karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta, didapat frekuensi tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang meliputi kompensasi (11 butir pernyataan), profesionalisme (10 butir pernyataan), budaya organisasi (7 butir pernyataan) dan kinerja (9 butir pernyataan) ditampilkan dalam bentuk tabel dan akan dianalisis secara deskriptif.

1. Tanggapan responden terhadap variabel kompensasi

Hasil penyebaran kuesioner terhadap variabel kompensasi dalam penelitian ini yang berisi atas sejumlah pernyataan tentang kompensasi langsung dan tidak langsung dari responden adalah sebagai berikut :



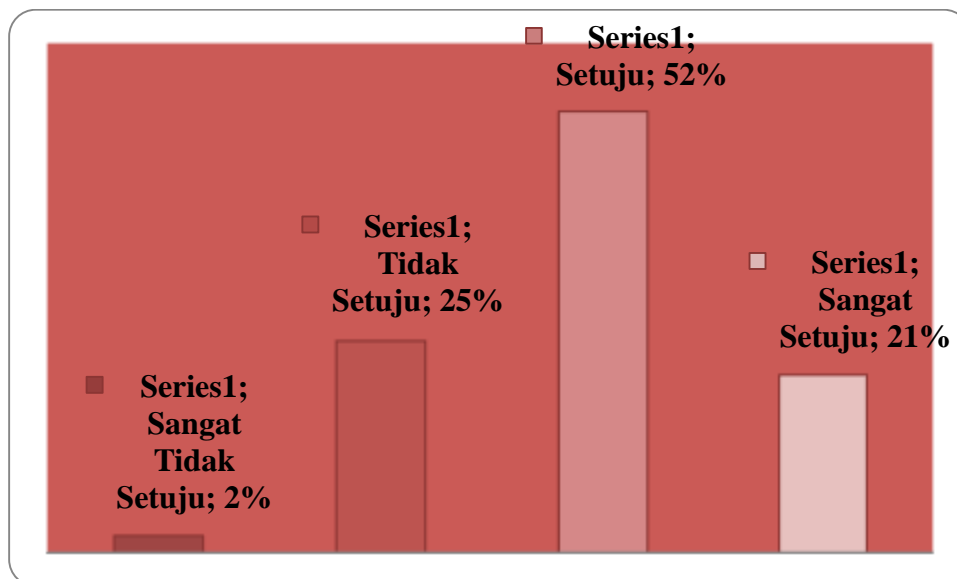
**Gambar 7. Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi**

Dari deskripsi tanggapan responden terhadap kompensasi diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju (skor 3), tidak setuju (skor 2) dan sangat setuju (skor 4) serta hanya sebagian kecil yang menjawab sangat tidak tidak setuju (skor 1). Hal ini menunjukkan kompensasi merupakan satu kesatuan yang menggambarkan suatu dorongan berkekuatan positif yang mampu mempengaruhi perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

## 2. Tanggapan responden terhadap variabel profesionalisme

Hasil penyebaran kuesioner terhadap variabel profesionalisme yang berisi atas sejumlah pernyataan dalam penelitian ini tentang dedikasi, kewajiban sosial,

tuntutan kemandirian, peraturan dan afiliasi komunitas dari responden adalah sebagai berikut :

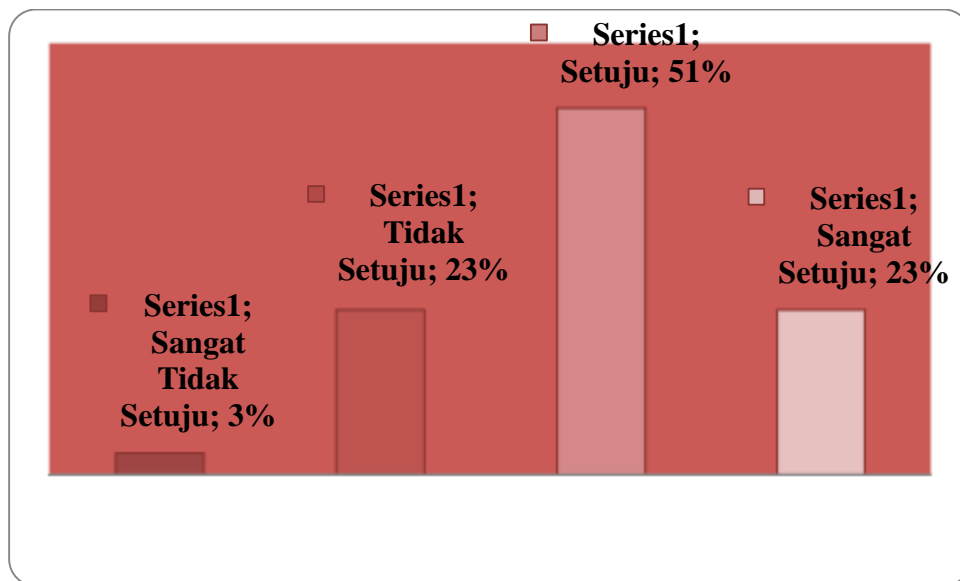


**Gambar 8. Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Profesionalisme**

Dari deskripsi tanggapan responden terhadap kompensasi diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju (skor 3), tidak setuju (skor 2) dan sangat setuju (skor 4) serta hanya sebagian kecil yang menjawab sangat tidak tidak setuju (skor 1). Hal ini menunjukkan bahwa profesionalisme merupakan tuntutan bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya dan berkomunikasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 3. Tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi

Hasil penyebaran kuisioner terhadap variabel budaya organisasi yang berisi atas sejumlah pernyataan dalam penelitian ini tentang, inovasi dan keberanian pengambilan keputusan, perhatian terhadap detail, berorientasi terhadap hasil, berorientasi terhadap manusia, berorientasi tim, agresifitas dan stabilitas dari responden adalah sebagai berikut :

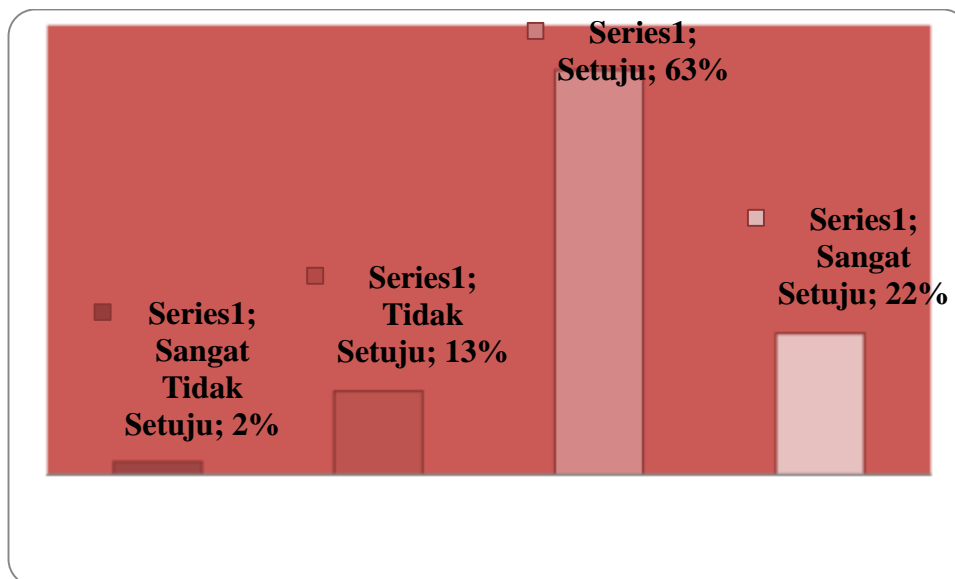


**Gambar 9. Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi**

Dari deskripsi tanggapan responden terhadap kompensasi diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju (skor 3), tidak setuju (skor 2) dan sangat setuju (skor 3) memiliki prosentase yang sama serta hanya sebagian kecil yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan satu kesatuan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi karyawan hubungan kerja antara karyawan dan pihak manajemen.

#### 4. Tanggapan responden terhadap variabel kinerja

Hasil penyebaran kuisisioner terhadap variabel kinerja yang berisi atas sejumlah pernyataan dalam penelitian ini tentang, kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu kerja dan kerjasama dari responden adalah sebagai berikut :



**Gambar 10. Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja**

Dari deskripsi tanggapan responden terhadap kompensasi diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju (skor 3), sangat setuju (skor 4) dan tidak setuju (skor 2) serta hanya sebagian kecil yang menjawab sangat tidak tidak setuju (skor 1). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta memahami apa yang menjadi tugasnya dan standar yang sudah ditetapkan oelh pihak manajemen sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan waktu dan terukur.

## 5.2. Analisis dan Pembahasan

### 5.2.1. Uji Kualitas Instrumen

Agar kesimpulan penelitian tidak menimbulkan gambaran yang berbeda-beda, maka suatu penelitian ilmiah harus menggunakan alat ukur yang valid dan realibel. Sebelum kuesioner disebar kepada responden yang sebenarnya, maka terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen, dengan maksud untuk mengetahui apakah pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat dimengerti sehingga tidak menimbulkan interprestasi yang berbeda-beda yang dapat menimbulkan banyaknya pertanyaan yang

tidak valid dan reliabel. Setelah dilakukan uji coba, maka instrumen tersebut diperbaiki kembali dan kemudian di sebar kepada reponden yang dituju.

#### 1. Uji Validitas

Alat ukur yang digunakan dalam pengujian validitas kuesioener adalah dengan menggunakan angka hasil korelasi antara skor pertanyaan dan skor keseluruhan pertanyaan responden terhadap informasi dalam kuesioner. Rumus korelasi yang digunakan adalah korelasi *product moment pearson*, dimana dalam perhitungannya menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 20. Penelitian ini menggunakan sampel (n) sebanyak 61 orang, dan jika dikonsultasikan pada r tabel dengan taraf signifikan 5% merujuk pada angka 0,2542. Artinya hasil penelitian dianggap valid jika nilai  $r \geq 0,2542$ , begitu pula sebaliknya jika nilai  $r \leq 0,2542$  maka hasil penelitian dianggap tidak valid. Dari hasil perhitungan di dapat hasil uji validitas yang tertera pada tabel berikut ini :

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Supervisi Kompensasi**

Butir Instrumen	r hitung	r tabel	Kesimpulan
X1.1	0.731	0.2542	Valid
X1.2	0.411	0.2542	Valid
X1.3	0.592	0.2542	Valid
X1.4	0.598	0.2542	Valid
X1.5	0.600	0.2542	Valid
X1.6	0.463	0.2542	Valid
X1.7	0.674	0.2542	Valid
X1.8	0.663	0.2542	Valid
X1.9	0.645	0.2542	Valid
X1.10	0.741	0.2542	Valid
X1.11	0.717	0.2542	Valid

Dari data-data pada tabel diatas, diketahui bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid karena mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r \geq 0,2542$ ) sehingga dapat dipergunakan untuk analisis data.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Profesionalisme**

Butir Instrumen	r hitung	r tabel	Kesimpulan
X2.1	0.562	0.2542	Valid
X2.2	0.605	0.2542	Valid
X2.3	0.563	0.2542	Valid
X2.4	0.508	0.2542	Valid
X2.5	0.784	0.2542	Valid
X2.6	0.661	0.2542	Valid
X2.7	0.515	0.2542	Valid
X2.8	0.505	0.2542	Valid
X2.9	0.524	0.2542	Valid
X2.10	0.487	0.2542	Valid

Dari data-data pada tabel diatas, diketahui bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid karena mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r \geq 0,2542$ ) sehingga dapat dipergunakan untuk analisis data.

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi**

Butir Instrumen	r hitung	r tabel	Kesimpulan
X3.1	0.719	0.2542	Valid
X3.2	0.693	0.2542	Valid
X3.3	0.158	0.2542	Tidak Valid
X3.4	0.699	0.2542	Valid
X3.5	0.504	0.2542	Valid
X3.6	0.677	0.2542	Valid
X3.7	0.547	0.2542	Valid

Dari data-data pada tabel diatas, diketahui bahwa semua butir pernyataan X3.3 mempunyai nilai koefisien korelasi  $0.158 < 0.2542$  sehingga dinyatakan tidak valid dan diabaikan sedangkanir lain mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r \geq 0,2542$ ) sehingga dapat dipergunakan untuk analisis data.

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja**

Butir Instrumen	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Y.1	0.617	0.2542	Valid
Y.2	0.680	0.2542	Valid
Y.3	0.579	0.2542	Valid
Y.4	0.852	0.2542	Valid
Y.5	0.735	0.2542	Valid
Y.6	0.841	0.2542	Valid
Y.7	0.875	0.2542	Valid
Y.8	0.881	0.2542	Valid
Y.9	0.761	0.2542	Valid

Dari data-data pada tabel diatas, diketahui bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid karena mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r \geq 0,2542$ ) sehingga dapat dipergunakan untuk analisis data.

## 2. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui kehandalan suatu alat ukur maka perlu dilakukan uji reabilitas. Uji ini dilakukan dengan menggunakan nilai Alpha Cronbach dimana dalam perhitungannya menggunakan bantuan program komputer SPSS 20. Suatu construct dikatakan reliable jika memberikan nilai cronbach alpha  $\geq 0,5$ . Dari hasil perhitungan didapat nilai sebagai berikut.

**Tabel 6. Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompensasi (X1)	0,839	Reliabel
Profesionalisme (X2)	0,770	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0,666	Reliabel
Kinerja (Y)	0,908	Reliabel

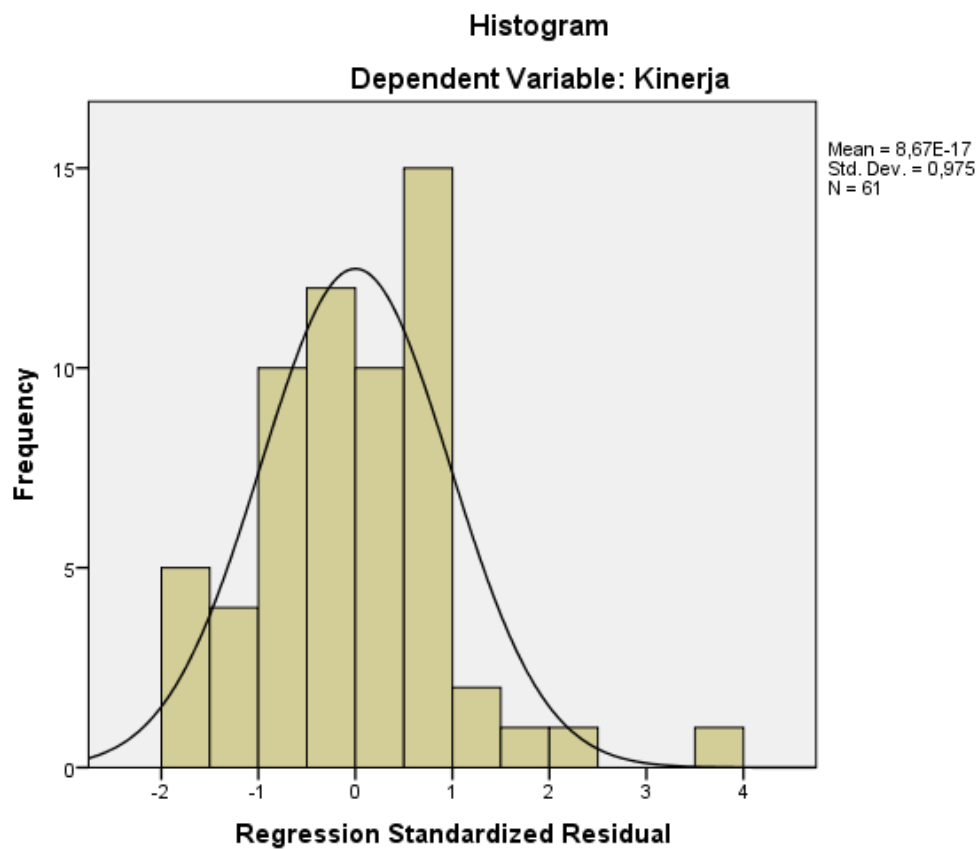


Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa ketiga instrumen berdasarkan tingkat reliabilitasnya adalah sangat reliabel sehingga dapat dipergunakan untuk mengungkapkan variabel penelitian yang akan dilakukan.

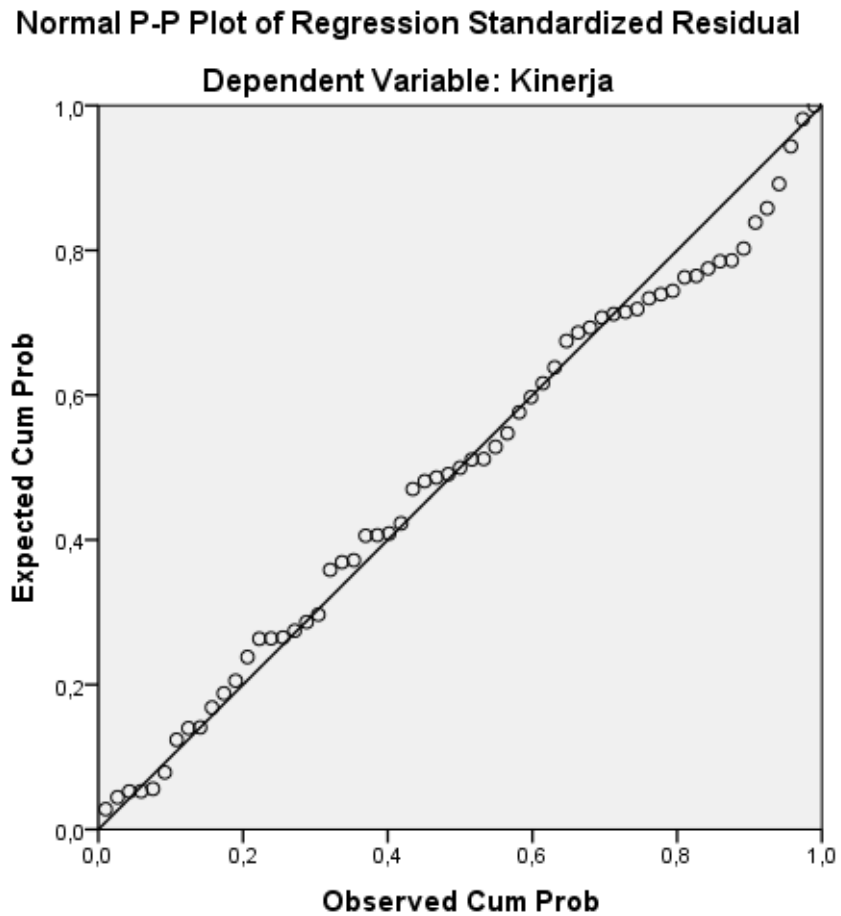
### 5.2.2. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dan terikat dalam regresi linier berganda dari hasil penelitian mempunyai distribusi normal. Cara yang dipakai untuk menguji normalitas dalam penelitian ini adalah *normality probability plot*. Normalitas terpenuhi apabila titik-titik data terkumpul di sekita garis lurus, seperti ditunjukkan pada gambar berikut.



**Gambar 11. Grafik Histogram Normalitas**



**Gambar 12. Grafik Pola**

## 2. Uji Multikolinearitas

Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinearitas dimana jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol.

**Tabel 7. Coefficients Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,736	2,627		,661	,511		
1 Kompensasi	,493	,127	,498	3,881	,000	,332	3,016
Profesionalisme	-,202	,127	-,180	-1,600	,115	,432	2,313
Budaya_organisasi	,788	,202	,513	3,909	,000	,317	3,155

a. Dependent Variable: Kinerja

Pada tabel Coefficients VIF dan tolerance antara variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi memiliki nilai VIF < 10 dan Tolerance > 1,0. Baik VIF lebih kecil daripada 10 dan Tolerance lebih besar dari 1,0 sehingga model regresi tidak terdeteksi multikolinearitas.

### 3. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi merupakan pengujian asumsi dalam regresi dimana variabel dependent tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri. Dari hasil perhitungan didapat sebagai berikut.

**Tabel 8. Model Summary Uji Autokorelasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,830 <sup>a</sup>	,689	,673	2,46979	1,875

a. Predictors: (Constant), Budaya\_organisasi, Profesionalisme, Kompensasi

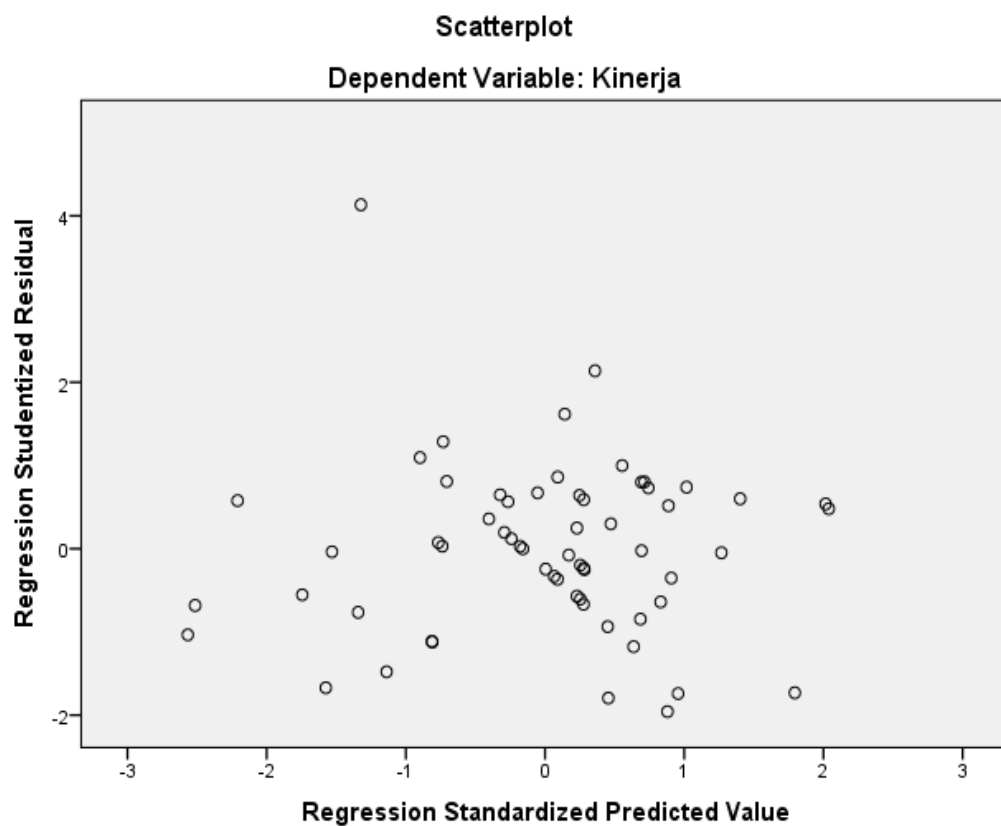
b. Dependent Variable: Kinerja

Kolom Durbin Watson (D-W) menunjukkan nilai D-W sebesar 1.875. Dimana nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel signifikansi 5%. Berdasarkan tabel DW dengan n=61 dan k=3 diperoleh nilai  $d_u = 1,6904$  dan kurang dari  $(4 - d_u)$  atau  $4 -$

$1,6904 = 2,3096$  sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi dan model regresi memenuhi syarat asumsi klasik tentang otokolerasi.

#### 4. Uji Heterokedastisitas

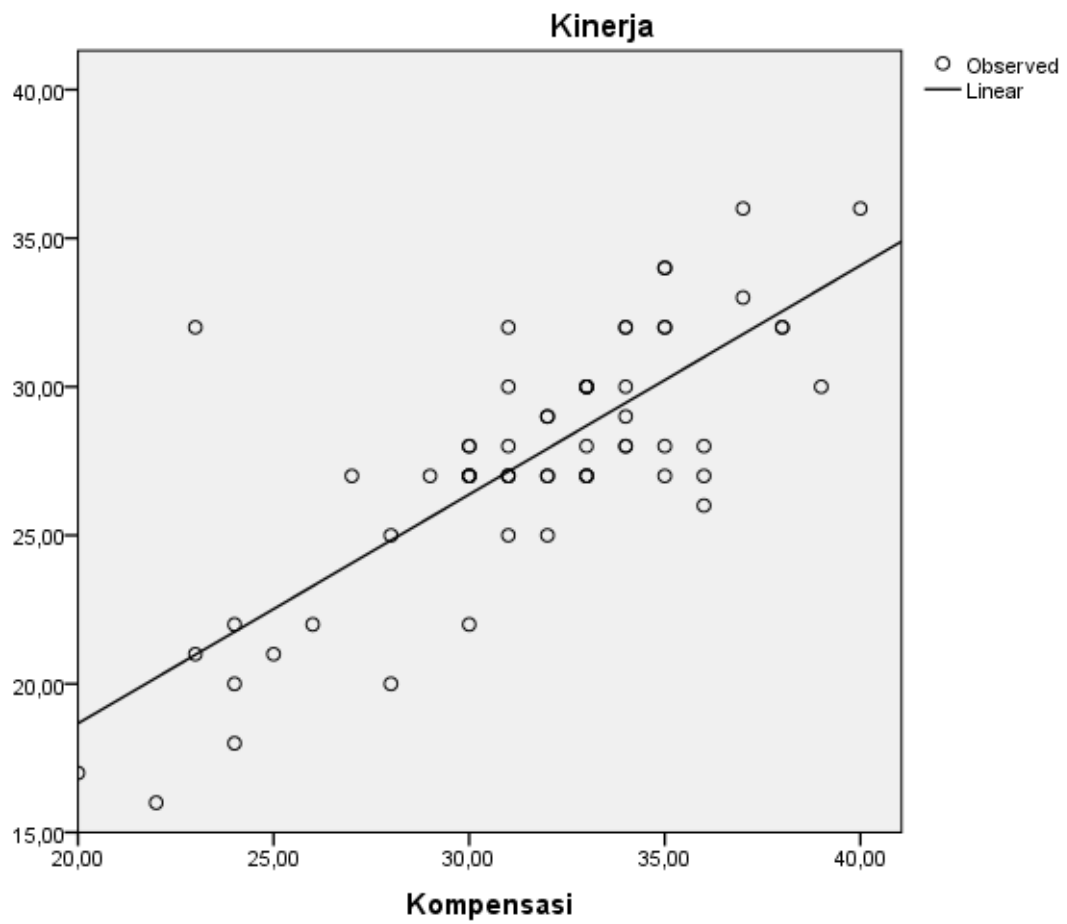
Dalam regresi, salah satu asumsi yang harus dipenuhi yaitu varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tidak memiliki pola tertentu. Artinya titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dari gambar 9 heterokedastisitas terlihat diagram pencar residual menyebar secara acak tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas sehingga regresi layak digunakan.

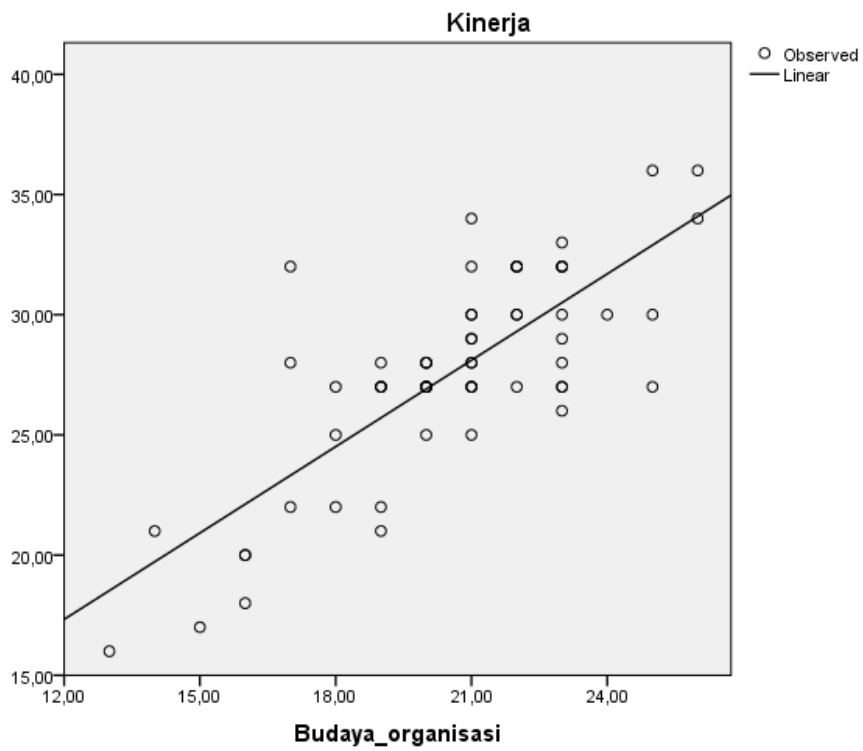
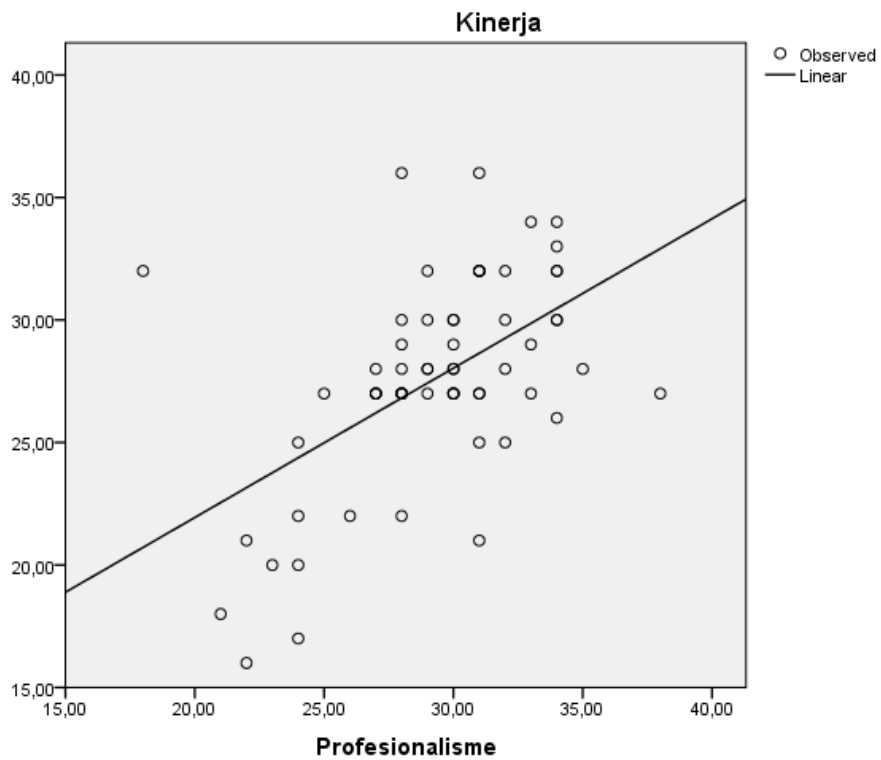


**Gambar 13. Uji Heteroskedastisitas**

## 5. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel terikat dengan variabel yang bersifat linier (garis lurus). Linieritas ini bisa diuji dengan menggunakan *scatterplot* dengan memberi tambahan garis regresi. Apabila garis regresi mengarah ke kanan atas maka ada hubungan linieritas pada hubungan dua variabel yang diteliti, seperti yang tertera pada gambar berikut.





Gambar 14. Hasil Uji Linieritas

### 5.2.2. Analisa Regresi Linier Berganda

Analisa regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar perubahan nilai rata-rata Y (variabel terikat) dari perubahan X (variabel bebas) satu unit. Selanjutnya dari hasil perhitungan diperoleh hasil yang tertera pada tabel berikut.

**Tabel 9. Koefisien Regresi**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,736	2,627		,661	,511		
Kompensasi	,493	,127	,498	3,881	,000	,332	3,016
Profesionalisme	-,202	,127	-,180	-1,600	,015	,432	2,313
Budaya_organisasi	,788	,202	,513	3,909	,000	,317	3,155

a. Dependent Variable: Kinerja

Dengan melihat tabel hasil perhitungan diatas, maka dapat dihasilkan persamaan regresi linier berganda, sebagai berikut:

$$Y = 1,736 + 0,493 X_1 - 0,202 X_2 + 0,788 X_3$$

Dari persamaan regresi tersebut terlihat bahwa koefisien regresi dari variabel  $X_1$  dan  $X_3$  bertanda positif. Hal ini berarti jika masing-masing variabel  $X_1$  dan  $X_3$  dinaikkan akan berdampak pada kenaikan variabel Y. Sedangkan koefisien regresi variabel  $X_2$  bertanda positif negatif. Hal ini berarti jika variabel  $X_2$  dinaikkan akan berdampak pada penurunan variabel Y. Persamaan tersebut terbukti signifikan pada taraf sig. 5%.

### 5. 2.3 Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien korelasi (R) menunjukkan tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sedangkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan prosentase pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Dari hasil penelitian diperoleh seperti terdapat pada tabel berikut.

**Tabel 10. Model Summary Regresi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,830 <sup>a</sup>	,689	,673	2,46979	1,875

a. Predictors: (Constant), Budaya\_organisasi, Profesionalisme, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari data pada tabel tersebut di atas, didapatkan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,830. Hal ini berarti bahwa terjadi hubungan yang kuat antara variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta.

Selanjutnya dari tabel tersebut diketahui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,689 atau 68,9 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 68,9% kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta dipengaruhi oleh kompetensi, profesionalisme dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 31,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar obyek penelitian.

#### 5.2.4 Pengujian Hipotesis

##### 1. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat peranan setiap variabel bebas secara parsial atau sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Pengujiannya dilakukan dengan



melihat nilai signifikan pada tiap-tiap variabel bebas. Berdasarkan hasil penelitian seperti tertera pada tabel 15 diatas, diperoleh hasil sebagai berikut :

a. Variabel Kompensasi ( $X_1$ )

Diketahui bahwa nilai sig. 0.000. Hal ini berarti nilai sig.  $< 5\%$  (0.000  $< 0.05$ ), dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

b. Variabel Profesionalisme ( $X_2$ )

Diketahui bahwa nilai sig. 0.041. Hal ini berarti nilai sig.  $< 5\%$  (0.015  $< 0.05$ ), dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa profesionalisme ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

c. Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ )

Diketahui bahwa nilai sig. 0.000. Hal ini berarti nilai sig.  $< 5\%$  (0.000  $< 0.05$ ), dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas yang dimaksudkan ke dalam model regresi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh tertulis pada berikut.

**Tabel 11. Nilai F Hitung**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	771,226	3	257,075	42,144	,000 <sup>b</sup>
	Residual	347,692	57	6,100		
	Total	1118,918	60			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Budaya\_organisasi, Profesionalisme, Kompensasi

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai sig. F hitung 0.000.

Hal ini berarti nilai sig. < 5% ( $0.000 < 0.05$ ), dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi ( $X_1$ ), profesionalisme ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

### 3. Uji t Parsial

Uji t Parsial dalam analisis regresi berganda bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel bebas (Y).

**Tabel 12. Hasil Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1,736	2,627		,661	,511		
	Kompensasi	,493	,127	,498	3,881	,000	,332	3,016
	Profesionalisme	-,202	,127	-,180	-1,600	,015	,432	2,313
	Budaya_organisasi	,788	,202	,513	3,909	,000	,317	3,155

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel diatas terdapat tiga hipotesis ( $H_a$ ) yang diajukan dalam uji t ini, yaitu:

- a.  $H_1$  = Kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (uji t pertama)

Hipotesis dalam uji t pertama adalah :

$H_0$  = Kompensasi ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

$H_a$  = Kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasar hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi (Sig.)  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

- b.  $H_2$  = Profesionalisme ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (uji t kedua)

Hipotesis dalam uji t pertama adalah :

$H_0$  = Profesionalisme ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

$H_a$  = Profesionalisme ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasar hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi (Sig.)  $0,015 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

- c.  $H_3$  = Budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (uji t ketiga)

Hipotesis dalam uji t ketiga adalah :

$H_0$  = Budaya organisasi ( $X_3$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

$H_a$  = Profesionalisme ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasar hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi (Sig.)  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 5.3. Pembahasan

### 1. Uji hipotesis pada uji simultan

Analisis hasil uji simultan (uji F) dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis pertama, yaitu diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta. Untuk memudahkan maka dirumuskan sebagai berikut.

#### Hipotesis I

Ho : Diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta

Ha : Diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta

Untuk membuktikan hipotesis tersebut maka digunakan hasil perhitungan uji F pada table 11. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai F didapat sebesar 42,144 dan sig. = 0.000 karena sig. < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

Ho, yang menyatakan diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta, ditolak

Ha, yang menyatakan diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simulatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta diterima.

## 2. Uji hipotesis pada uji parsial korelasi

Analisis hasil uji parsial (uji t) dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis kedua, yaitu diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk memudahkan maka dirumuskan sebagai berikut.

### Hipotesis I

Ho : Diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Ha : Diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Untuk membuktikan hipotesis tersebut maka digunakan hasil perhitungan uji t pada tabel 9. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai t kompensasi sebesar 3,881 dengan nilai sig. = 0,000, dan sig. < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta. Nilai t profesionalisme didapat sebesar – 1,600 (nilai -/+ diabaikan karena uji bersifat dua sisi) dengan nilai sig. = 0,015. Karena sig. < 0,05., maka dapat disimpulkan bahwa variabel profesionalisme secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta. Sementara nilai t budaya organisasi didapat sebesar 3,909 dengan nilai sig. = 0,000. Karena nilai sig. < 0,05., maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

Ho, yang menyatakan diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta ditolak

Ha, yang menyatakan diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta diterima.

Dengan demikian hipotesis ke dua diterima atau terbukti kebenarannya.

Suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari sumber daya manusia (SDM) di dalam perusahaan ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya organisasi yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut. Budaya organisasi ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam perusahaan/organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya.

Bagi karyawan pemberian penghargaan dalam bentuk kompensasi sangat mempengaruhi pula pola pikir mereka terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Sehingga kadang karyawan tidak hanya berharap kompensasi tidak hanya diberikan dalam bentuk materi tetapi juga dalam bentuk imaterial misalnya pengakuan, penghargaan dan lain sebagainya.

Organisasi masa depan yang mampu bertahan adalah organisasi yang memiliki kepemimpinan yang efektif. Perilaku dan sikap pemimpin terhadap kelompok dan proses kelompok merupakan gaya kepemimpinan, dan pemimpin dan anggota organisasi (pegawai) diikat bersama oleh aspirasi yang sama. Pemimpin adalah manajer informasi karena menghubungkan unit-unit organisasi melalui pengkomunikasian informasi antara kelompok dan individu. Pemimpin mendapatkan kerja sama di antara kelompok dan berusaha mencegah atau berurusan dengan konflik demi kesatuan dan produktifitas organisasi. Sehingga dengan demikian akan tercipta profesionalisme kerja yang tinggi bagi organisasi atau perusahaan tersebut yang tentunya akan berimbas kepada kemajuan perusahaan tersebut.

### 3. Uji hipotesis faktor yang paling dominan terhadap kinerja

Hipotesis ini adalah menguji bahwa diduga bahwa variabel kompensasi lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan daripada profesionalisme dan budaya organisasi. Untuk membuktikan dugaan tersebut maka digunakan hasil perhitungan uji korelasi parsial, hasil analisis korelasi parsial didapat bahwa hubungan antara kompensasi dengan kinerja menghasilkan nilai  $t$  sebesar 3,881, sementara hubungan antara profesionalisme dengan kinerja diperoleh nilai  $t$  sebesar -1,600 (nilai  $-/+$  diabaikan karena uji bersifat dua sisi) dan kinerja dengan budaya organisasi diperoleh nilai  $t$  sebesar 3,909. Dengan demikian budaya organisasi lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta daripada kompensasi dan profesionalisme.

## VI. PENUTUP

### 6.1. Kesimpulan

1. Pembuktian hipotesis pertama ini ditunjukkan oleh hasil uji simultan (uji F) dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis pertama, yaitu diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta. Didapat nilai F hitung sebesar 42,144 dan sig. = 0.000 karena sig. < 0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta dan hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta diterima dan terbukti kebenarannya.
2. Selanjutnya hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga bahwa variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta diterima dan terbukti kebenarannya dengan melihat hasil penghitungan t hitung dari masing-masing variabel bebasnya. Dan hasil ketiga variabel bebas tersebut didapat nilai signifikansinya < 0,05.
3. Selanjutnya hipotesis ketiga yang menyatakan diduga bahwa variabel kompensasi lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan daripada profesionalisme dan budaya organisasi ternyata tidak terbukti. Karena dari hasil penghitungan hasil analisis kolerasi parsial didapat bahwa hubungan antara kompensasi dengan kinerja menghasilkan nilai t sebesar 3,881, sementara hubungan antara



profesionalisme dengan kinerja diperoleh nilai  $t$  sebesar  $-1,600$  (nilai  $-/+$  diabaikan karena uji bersifat dua sisi) dan kinerja dengan budaya organisasi diperoleh nilai  $t$  sebesar  $3,909$ . Sehingga faktor yang lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta adalah budaya organisasi.

## **6.2. Saran**

1. Untuk mencapai tujuan perusahaan dengan maksimal dan menghasilkan kinerja yang diinginkan oleh organisasi, maka pimpinan PT PT Omesfindo Agung Sentracendikia Jakarta perlu memberikan contoh dan teladan yang baik sehingga dapat meningkatkan profesionalisme karyawannya sehingga akan lebih meningkatkan budaya organisasi yang lebih baik pula bagi perusahaan dan jika perusahaan maju tentunya akan mempengaruhi kompensasi yang akan diterima karyawannya.
2. Untuk penelitian selanjutnya perlu kiranya mencari dimensi yang lain dari selain variabel kompensasi, profesionalisme dan budaya organisasi. Sehingga dapat diketahui bukan hanya ketiga faktor tersebut yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja, tetapi ada faktor-faktor lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, Seni Manajemen Sumber Daya Manusia, Penterjemah : Sofyan Cikmat dan Haryanto, Jakarta : PT.Alex Media Komputindo, 1998.
- As'ad Moh. 2003. Psikologi Industri Edisi Keempat, Yogyakarta : Liberty.
- Denison, Daniel R., 1990, Corporate Culture and Organizational Efektiveness, New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, Gary, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-10, PT Intan sejati. Klaten.
- Edgar, Schein, 1997, Organization Culture and Leadership, Second Edition, San Francisco: CA Jossey-Bass.
- Goetz, J., P. C. Morrow, and I.C Mc Elroy, 1991, The effect of Accounting Firm Size and member rank on professionalism, Accounting Organization and Society 16 : PP.159 – 166.
- Hairiyah, Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Intervening, Skripsi, Universitas Syarif Hidayatullah, 2012.
- Hall, R, 1968, Profesionalization and bureaucratation, American Sociological Review 33 : PP.92 – 104.
- Hamalik, Oemar, 2000, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, Pendekatan terpadu, Jakarta : Bumi Aksara.
- Handoko, T,H.2001, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : BPFE Press.
- Hasibuan, SP, M., 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Cetakan kesepuluh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imawan, Riswandha, 1997, Profesionalisme Bidang Politik dan Swadaya Masyarakat, makalah yang Disajikan pada Seminra nasional Ilmu-ilmu Sosial, 1997, Himpunan Indonesia Untuk Pengembangan Ilmu-Ilmu Sosial (HIPIIS) di Medan, Sumut, Tidak diterbitkan (Skripsi : Sumardi Sihombing, Pengaruh pendidikan dan Latihan terhadap Profesionalisme PNS, 1999, Perpustakaan FISIP USUS).
- John P. Kottler, 1995, Leading Change, Edisi I, Gramedia, Jakarta.
- Khikmah, Siti Noor. 2005. Pengaruh Profesionalisme terhadap Keinginan Berpindah

dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening, Jurnal, maksi UNDIP, Vol. 5 Agustus.

- Kotter, J.P., and James, L.H. 1997, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press A Division Simon & Schuster Inc.
- Kuncoro Engkos Achmad, 2007, *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Cetakan Pertama, Bandung : Alfabeta.
- Kurniawan, Agung, 2005, *Transformasi pelayanan Publik*, Yogyakarta, Pembaharuan.
- Malthias, R. L. dan Jakson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Mangkunegara , Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Badan penerbit. PT. Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_,2006, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan kedua. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafri, 2009, *Bisnis, manajemen, dan Sumberdaya Manusia*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Maskun, Sumitro, *Profesi Aparatur Negara dalam Birokrasi Indonesia*, Makalah disajikan pada Seminar Nasional Ilmu-ilmu Sosial 1997, Medan, 19 Maret 1999.
- Mathis Robert L & Jackson John H., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat.
- Moh. As'ad, 1978, *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty: Yogyakarta.
- Mondy R. Wayne, Noe, R.M. and Premaux, S.R. 2008, *Human Resources Management*, Prentice Hall, New York.
- Morrow, P.C. and J.F. Goetz, 1988, *Professionalism as form of work commitment*, *Journal of Vocational Behavior* 32 : pp. 92-111.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Pabundu, Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara, 2008.
- Riduwan; Kuncoro Engkos Achmad, 2007, *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Cetakan Pertama. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins S.P., 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh. Klaten : PT. Intan Sejati Klaten.
- Robbins, S.P., dan Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi keduabelas, Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Askara.
- Simamora Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Simanjuntak, P., 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta : Lembaga penerbit FE UI.
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010, *Manajemen*, Ed 10, Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F, Freeman R., Gilbert, Jr, Sindoro, Alexander (Penterjemah), 1998, *Manajemen*, Jilid II, Jakarta : PT Prenhallindo.
- Sucipto, Agus, dan Siswanto, 2008, *Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang : UIN-Malang Press.
- Tampubolon, Biatna Dulbert, 2007, *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang telah Menetapkan SNI 19-9001-2001*, *Jurnal Standarisasi* Vol. 9 No 3.
- Thoyib Moh, 1998, *Analisis Pengaruh Kepuasan Terhadap Tempat Duduk, Beban Kerja dan Karakteristik Pekerjaan dengan Kecelakaan Kerja*, *Jurnal Anima* 54, Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Tika, P., 2006, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cet ke 3. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.

**Petunjuk pengisian kuisioner :**

Berilah tanda centang (√) atau tanda silang (X) pada jawaban yang menurut anda mewakili diri anda di kolom yang telah disediakan dengan memperhatikan :

**SS = Sangat Setuju S = Setuju TS = Tidak Setuju STS = Sangat Tidak Setuju**

**Identitas Responden**

1. No. Resp. : .....(\*Di abaikan)
2. Nama : .....(\*\*boleh tidak di isi)
3. Usia : .....tahun
4. Jenis kelamin :

Laki-laki  Perempuan

5. Status tingkat pendidikan :

SD  SMP  SMA  DIPLOMA  S.1  S.2  
S.3

6. Jabatan Pekerjaan : .....
7. Masa Kerja : .....
8. Departemen/Devisi : .....

**Kompensasi**

NO	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
<b>Kompensasi Langsung</b>					
1.	Gaji yang diterima telah sesuai dengan beban pekerjaan para karyawan				
2.	Dalam pelaksanaan pemberian gaji di perusahaan selalu dilakukan tepat waktu				
3.	Organisasi memberikan kenaikan gaji bagi karyawan yang dapat bekerja dengan baik				
4.	Organisasi memberlakukan sistem insentif bagi karyawan yang bekerja dengan baik				
<b>Kompensasi Tidak Langsung</b>					
5.	Tunjangan operasional yang diberikan sesuai tugas karyawan				
6.	Tunjangan hari raya yang diberikan kepada karyawan memadai				
7.	Tunjangan kesehatan yang diberikan kepada karyawan memadai				
8.	Pemberian insentif telah dilakukan secara adil				
9.	Karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan serta pelatihan				

10.	Karyawan diberikan penghargaan pujian atas prestasi kerjanya				
11.	Karyawan mendapat pengakuan dari atasan atas prestasi kerjanya				

**Profesionalisme**

NO	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
<b>Dedikasi</b>					
12.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar kerja				
13.	Pekerjaan yang saya lakukan akurat sesuai dengan standar yang ditetapkan				
<b>Kewajiban sosial</b>					
14.	Saya menggunakan segenap pengetahuan, kemampuan dan pengalaman saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
15.	Dalam menyatakan pendapat atas laporan hasil pekerjaan, saya tidak berada dibawah tekanan atasan saya				
<b>Tuntutan kemandirian</b>					
16.	Saya mau bekerja diatas batas normal untuk membantu instansi tempat saya bekerja agar saya sukses				
17.	Saya ikut terlibat secara emosional terhadap perusahaan tempat saya bekerja				
<b>Peraturan</b>					
18.	Kemampuan karyawan perusahaan ini menganalisis dan memutuskan sesuai otorisasinya				
19.	Kesadaran karyawan untuk mengacu pada prosedur kerja dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab				
<b>Afiliasi komunitas</b>					
20.	Saya ikut aktif dalam organisasi di tempat saya bekerja				
21.	Saya sering mengajak rekan – rekan se-profesi untuk bertukar pendapat tentang masalah yang ada, baik dalam satu tim, maupun dengan tim lain				

**Budaya Organisasi**

NO	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
<b>Inovasi dan keberanian mengambil resiko</b>					
22.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar kerja				
<b>Perhatian terhadap detail</b>					
23.	Setiap melakukan pekerjaan saya selalu memperhatikan sedetail mungkin pekerjaan tersebut				
<b>Berorientasi terhadap hasil</b>					

24.	Sejauh ini saya merasa bahwa manajemen diperusahaan lebih mengutamakan pada hasil kerja				
<b>Berorientasi terhadap manusia</b>					
25.	Selama ini pihak manajemen selalu mempertimbangkan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi				
<b>Berorientasi tim</b>					
26.	Pekerjaan yang saya lakukan memiliki kecenderungan mengutamakan kerja tim				
<b>Agresifitas</b>					
27.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dari pada santai.				
<b>Stabilitas</b>					
28.	Organisasi atau perusahaan selalu melibatkan karyawan untuk mengambil keputusan dengan jalan musyawarah				

**Kinerja**

NO	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
<b>Kualitas Kerja</b>					
29.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar kerja				
30.	Pekerjaan yang saya lakukan akurat sesuai dengan standar yang ditetapkan				
<b>Kualitas Kerja</b>					
31.	Target kerja yang telah ditetapkan berhasil saya capai				
32.	Volume pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai dengan harapan atasan				
<b>Pengetahuan</b>					
33.	Saya mampu memahami tugas – tugas yang berkaitan dengan pekerjaan				
34.	Saya memiliki pengetahuan mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan atasan.				
<b>Kerjasama</b>					
35.	Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja				
36.	Karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim				
37.	Karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan				