

PENGARUH KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Desi Dwi Kustianingsih

desidwina@gmail.com

Nur Handayani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to examine the influence of compensation, leadership, and organizational culture to the employee performance. The research objects are the Village Apparatus in the District of Wringinanom which consist of Wringinanom Village, Sumberame Village, Kedunganyar Village, Kepuhklagen Village, Sumberwaru Village, Sembung Village, Kesambenkulon Village, Lebanisuko Village, and Lebaniwaras Village. The samples have been selected by using purposive sampling method. The data collection method has been used by issuing questionnaires. The respondents are 53 respondents. The multiple linear regressions analysis is used as the data analysis. The result of this research shows that the compensation has significant and positive influence to the employee performance. The leadership has significant and positive influence to the employee performance. The organizational culture has significant and positive influence to the employee performance.

Keywords: Compensation, Leadership, Organization Culture, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Objek yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah Perangkat Desa di Kecamatan Wringinanom yang terdiri dari Desa Wringinanom, Desa Sumberame, Desa Kedunganyar, Desa Kepuhklagen, Desa Sumberwaru, Desa Sembung, Desa Kesambenkulon, Desa Lebanisuko, dan Desa Lebaniwaras. Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan membagikan kuesioner. Total responden dalam penelitian ini adalah 53 responden. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Otonomi daerah yang mulai dilaksanakan pada Januari 2001 mendelegasikan tanggung jawab kepada organisasi sektor publik seperti pemerintahan daerah, departemen, dan lembaga di bawahnya untuk memberikan pelayanan publik secara ekonomis, efisien, dan efektif kepada masyarakat. Tanggung jawab tersebut sesuai dengan hakikat dari otonomi daerah sebagaimana diamanatkan dalam Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan.

Pemerintah daerah dan lembaga di bawahnya tidak hanya membutuhkan kekuasaan dan kewenangan, tetapi juga membutuhkan kepercayaan dari masyarakat. Kepercayaan

masyarakat antara lain dipengaruhi oleh peningkatan kesejahteraan masyarakat, transparansi, dan akuntabilitas yang baik. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manager dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik.

Dimilikinya sistem pengukuran kinerja yang handal (*reliable*) merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi, karena pengukuran kinerja digunakan untuk menilai prestasi manajer dan unit organisasi yang dipimpinya. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang diperkuat dengan PP Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah menyatakan bahwa dalam pelaporan keuangan harus disertai dengan informasi mengenai kinerja instansi pemerintah, yakni prestasi yang berhasil dicapai oleh pengguna anggaran yang telah digunakan.

Pencapaian tujuan organisasi sektor publik bukan merupakan hal yang mudah. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tetap yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak yang bersifat *intangible output* maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja non finansial.

Keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut dapat dilihat melalui kinerja organisasi secara keseluruhan yang didukung dari kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik, kinerja suatu organisasi akan berjalan baik pula. Sebaliknya kualitas sumber daya manusia yang tidak atau kurang memadai menyebabkan organisasi tidak berjalan dengan baik. Keberhasilan suatu organisasi juga ditentukan oleh kinerja tim/kelompok yang juga bergantung pada kinerja individu-individu didalamnya.

Peningkatan kinerja individu merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak organisasi maupun para pekerja. Secara umum, dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja individu bertujuan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Melalui proses penilaian kerja dapat diketahui tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tersebut.

Upaya untuk meningkatkan kinerja individu dapat dilakukan dengan cara pemberian penghargaan dalam hal ini berbentuk kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko dalam Muryanto, 2011). Program kompensasi harus diperhatikan dengan baik karena kompensasi yang tidak sesuai dapat menurunkan prestasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan prestasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi atau pemberian balas jasa langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*) juga merupakan salah satu fungsi dalam pengembangan sumber daya manusia (Tciptoherijanto dalam Tangkilisan, 2005).

Sistem manajemen kompensasi meskipun bukan satu-satunya faktor pemicu kesuksesan organisasi, tetapi sangat penting karena mengabaikan manajemen kompensasi akan berakibat lumpuhnya manajemen kinerja yang dibangun organisasi. Dalam organisasi sektor publik manajemen kompensasi bukan masalah yang sederhana, akan tetapi sangat kompleks. Manajemen kompensasi yang efektif harus didesain sesuai dengan karakteristik organisasi dan mempertimbangkan aspek budaya, sosial, hukum, dan kemanusiaan.

Pada organisasi sektor publik, kompensasi diberikan untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Kinerja organisasi dikatakan baik apabila mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan kurang baik apabila tidak mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat.

Kinerja juga mempunyai arti penting bagi karyawan. Adanya penilaian kinerja akan membuat karyawan merasa diperhatikan oleh pemimpin mereka, kemudian akan muncul semangat kerja yang lebih besar pada karyawan. Karena dengan penilaian kinerja, karyawan yang berprestasi kemungkinan akan mendapatkan promosi jabatan atau penghargaan berupa kompensasi.

Organisasi akan selalu membutuhkan seorang pemimpin untuk keberhasilan organisasinya. Sistem manajemen sebaik dan secanggih apapun tidak akan dapat berjalan kalau tidak ada orang yang berani menggerakkan dan memimpin proses manajemen tersebut. Seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas untuk menciptakan suatu misi yang dapat membawa orang kesesuatu yang baru dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kenyataan. Pekerjaan bawahan sangat ditentukan pengaruh pimpinan artinya pekerjaan bawahan tidak akan berhasil baik tanpa adanya kepemimpinan dan partisipasi anak buah.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengubah budaya sekelompok personil di dalam organisasi agar sejalan dengan budaya organisasi untuk mencapai sukses dalam mengimplementasikan visi organisasi (Rahardja dalam Arif, 2010). Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sikap karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan pengaruh dari seorang pemimpin.

Pemimpin organisasi sektor publik menghadapi tantangan dan persoalan yang lebih kompleks daripada pemimpin organisasi sektor swasta. Pemimpin organisasi sektor publik dituntut untuk mampu mengembangkan organisasi secara efisien, responsif, transparan, dan akuntabel. Lingkungan organisasi sektor publik juga memiliki nuansa yang kental dengan aspek politik dan memiliki *stakeholders* yang bersifat heterogen, sehingga pemimpin organisasi sektor publik harus memiliki kemampuan dan kepekaan politik serta cakap secara manajerial.

Efektifitas jalannya kepemimpinan dituntut untuk mampu menghadapi perubahan lingkungan serta mampu melakukan perubahan-perubahan pada organisasi yang dipimpin untuk memperoleh kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang mampu menyalurkan jiwa kepemimpinannya kepada bawahan. Indriani dan Waluyo (2009) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan masing-masing. Elemen yang mempengaruhi perilaku individu adalah lingkungan dari individu itu sendiri, yang dalam hal ini dilingkupi dengan budaya organisasi. Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di organisasi tempat ia bekerja. Oleh sebab itu budaya organisasi sangat penting, karena budaya merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada di dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi (Tangkilisan, 2005). Budaya organisasi berlaku pada organisasi publik atau organisasi pemerintah sesuai dengan visi, misi, dan karakteristik yang dimilikinya. Organisasi publik tidak berorientasi langsung pada tujuan akumulasi keuntungan, namun memberikan layanan publik dalam penyelenggaraan pembangunan maupun penyelenggaraan tugas negara.

Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota organisasi, sehingga menghasilkan budaya yang produktif. Budaya yang

produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat tercapai. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya.

Budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi melingkupi seluruh pola perilaku anggota dan menjadi pegangan bagi setiap individu dalam berinteraksi, baik di dalam ruang lingkup internal maupun ketika berinteraksi dengan lingkungan eksternal.

Sesuai dengan permasalahan yang dirumuskan maka tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN TEORETIS DAN HIPOTESIS

Kompensasi

Kompensasi adalah bentuk pembayaran (langsung atau tidak langsung) dalam bentuk manfaat atau insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat/tinggi (Yani, 2012). Sistem kompensasi akan mempengaruhi tingkat perpindahan kerja pegawai (*employee turnover*). Tingkat perpindahan pegawai cenderung rendah apabila manajemen memberikan sistem kompensasi yang menarik, adil, dan memuaskan pegawai. Demikian pula sebaliknya, sistem kompensasi yang sangat rendah dan tidak adil menyebabkan kecenderungan perpindahan kerja tinggi.

Menurut Mahmudi (2013) sistem kompensasi yang adil dan mensejahterahkan akan dapat memacu semangat kerja dan memperbaiki moralitas pegawai. Sebaliknya sistem kompensasi yang tidak adil, diskriminatif, dan tidak mampu mensejahterahkan pegawai akan memicu rendahnya motivasi, semangat kerja, dan moralitas pegawai. Hal tersebut akan berdampak pada rendahnya kinerja individual yang kemudian menyebabkan rendahnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Jenis-jenis kompensasi menurut Yani (2012) yaitu: (1) Kompensasi dalam bentuk finansial. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya; (2) Kompensasi dalam bentuk non finansial. Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik dan menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

Tujuan manajemen kompensasi yang efektif menurut Yani (2012) meliputi hal-hal berikut: (1) Memperoleh personal yang berkualitas. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga dipasar 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; (3) Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal; (4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, keahlian, dan tanggung

jawab; (5) Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar; (6) Mengikuti aturan hukum. Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja. (7) Memfasilitasi pengertian. Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi dan pekerja; (8) Meningkatkan efisiensi administrasi. Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Kepemimpinan

Silalahi (2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan-tujuan. Kepemimpinan menunjukkan suatu hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama dalam situasi tertentu. Ketika pemimpin efektif, maka pengaruh yang mereka gunakan akan berkontribusi membantu organisasi mencapai tujuannya. Tetapi ketika pemimpin tidak efektif, maka pengaruh mereka tidak lagi mempunyai kontribusi dan sering mengurangi pencapaian tujuan organisasional.

Dimensi kepemimpinan menurut Silalahi (2014) adalah sebagai berikut: (1) Pemimpin sebagai orang yang mempengaruhi; (2) Pengikut sebagai orang yang dipengaruhi; (3) Situasi yang berhubungan dengan latar belakang pemimpin, pengikut, tugas-tugas lingkungan dan sebagainya; (4) Tujuan atau satu target masa yang akan datang atau hasil akhir (*outcome*) yang ingin dicapai.

Kepemimpinan merupakan konsep relasi. Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain, jika tidak ada pengikut atau orang yang dipimpin maka tidak akan ada pemimpin. Pemimpin bisa dikatakan sebagai suatu proses. Seseorang diharuskan melakukan sebuah tindakan untuk memperoleh suatu posisi seperti posisi otoritas formal untuk mendorong proses kepemimpinan agar bisa memimpin. Hal ini dikarenakan pada dasarnya kepemimpinan merupakan upaya untuk membujuk orang lain mengambil suatu tindakan. Membujuk dilakukan melalui cara seperti menggunakan otoritas legitimasi, menjadi panutan atau teladan, memberi hukuman atau imbalan, restrukturisasi, penetapan sasaran, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Kepemimpinan efektif memiliki peranan penting dan strategis untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan kelompok dan organisasional serta mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berhubungan dengan pengikutnya. Untuk itu seorang pemimpin membutuhkan keterampilan utama yaitu keterampilan komunikasi, hubungan interpersonal, dan, hubungan manusia.

Menurut Tangkilisan (2005) kepemimpinan ada jika memenuhi sejumlah persyaratan sebagai berikut: (1) Mempunyai kekuasaan, yaitu kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu. (2) Mempunyai kewibawaan, yaitu kelebihan, keunggulan, dan keutamaan sehingga mampu mempengaruhi atau mengatur orang lain agar orang lain itu patuh dan bersedia melakukan tindakan tertentu. (3) Mempunyai kemampuan, yaitu segala daya kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan/pengetahuan yang dianggap melebihi orang lain.

Memiliki seorang pemimpin dengan sejumlah kemampuan tertentu sangat diperlukan dalam menjalankan roda organisasi. Sama halnya dalam pelaksanaan manajemen pemerintahan, menurut Tangkilisan (2005) diperlukan seorang pemimpin yang memiliki: (1) Kemampuan manajerial, yaitu kemampuan untuk memanfaatkan dan menggerakkan sumber daya agar dapat digerakkan dan diarahkan bagi tercapainya tujuan melalui

kegiatan orang lain; (2) Kemampuan *leadership*, yaitu kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, dan menggerakkan orang (SDM) agar timbul pengakuan, kepatuhan, ketaatan serta memiliki kemampuan dan kesadaran untuk melakukan kegiatan bagi tercapainya tujuan.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Pelaksanaan manajemen pemerintahan di samping dipengaruhi dengan kemampuan pemimpin, juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Robins dalam Abdillah (2011) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain: (1) Gaya kepemimpinan kharismatik. Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik, yaitu: visi dan artikulasi, rasio personal, peka terhadap lingkungan, kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, dan perilaku tidak konvensional; (2) Gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional, yaitu: imbalan kontingen, manajemen berdasar pengecualian (aktif), manajemen berdasar pengecualian (pasif), dan *laissez-faire*; (3) Gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok; (4) Gaya kepemimpinan visioner. Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini.

Mulyadi dan Rivai dalam Abdillah (2011) mengemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu: (1) Teori sifat. Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain: *Inteligensia*, kepribadian, dan karakteristik fisik. (2) Teori perilaku. Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu: fungsi yang berorientasi tugas dan fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial); (3) Teori situasional. Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013) budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Pengertian ini menyoroti tiga karakteristik penting pada budaya organisasi. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada pegawai baru melalui proses sosialisasi.

Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita saat bekerja. Terakhir budaya organisasi beroperasi pada level yang berbeda.

Luthans dan Kreitner dalam Tangkilisan (2005) berpendapat bahwa ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi publik: (1) Budaya organisasi merupakan proses belajar (*learned*); (2) Budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*), bukan milik individu; (3) Budaya organisasi diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (*transgenerational*); (4) Budaya organisasi mengekspresikan sesuatu dengan menggunakan simbol (*symbolic*); (5) Budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, jadi setiap perubahan akan mempengaruhi komponen lainnya (*patterned*); (6) Budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan orang untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*).

Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2013) adalah sebagai berikut: (1) Memberikan para anggota sebuah identitas organisasi; (2) Memfasilitasi komitmen bersama; (3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial (4) Membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka.

Budaya organisasi sebagai sekumpulan asumsi dasar mengarahkan pada apa yang seharusnya diperhatikan, apa yang menjadi tujuan, bagaimana bereaksi secara emosional terhadap apa yang terjadi, dan tindakan apa yang harus dilakukan dalam berbagai situasi yang berbeda. Indikator untuk mengetahui pola budaya organisasi adalah inisiatif individual, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, dan pola komunikasi dengan pertimbangan tampilan budaya organisasi berbeda satu dengan yang lain sehingga secara otomatis mempengaruhi busaya organisasi.

Tipe budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2013) adalah sebagai berikut; (1) Kebudayaan klan. Sebuah kebudayaan klan (*clan culture*) memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas dari pada stabilitas dan kontrol. Kebudayaan ini mirip dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitas dicapai dengan mendorong kerja sama antar pegawai. Tipe kebudayaan ini sangat berpusat pada pegawai dan berusaha untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan pegawai. Organisasi-organisasi klan sedapat mungkin memberikan sumber-sumber untuk merekrut dan mengembangkan pegawai-pegawai mereka, serta melihat para pelanggan sebagai rekan kerja; (2) Kebudayaan adhokrasi. Kebudayaan adhokrasi (*adhocracy culture*) memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe kebudayaan ini membantu perkembangan penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi tidak bergantung pada tipe kekuatan yang terpusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari pasar dan kebudayaan hierarkis. Kebudayaan ini juga mendorong para pegawai untuk mengambil risiko apapun, berpikiran di luar kebiasaan, dan bereksperimen dengan cara baru dalam penyelesaian sesuatu; (3) Kebudayaan pasar. Kebudayaan pasar (*market culture*) memiliki fokus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol; (4) Kebudayaan hierarkis. Kebudayaan hierarkis (*hierarchy culture*) memiliki fokus internal yang menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur serta menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins dalam Arif (2010) adalah sebagai berikut: (1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain; (2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Bersama dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi; (3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai-nilai yang sudah disepakati bersama akan dijadikan tolak ukur tindakan dari

setiap individu dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri; (4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2007). Pengukuran kinerja dapat dipergunakan sebagai dasar dalam melakukan penilaian kinerja dengan menentukan tujuan pengukuran apakah untuk menilai hasil kinerja (*performance outcome*) atau perilaku (*personality*).

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Gibson, *et al* dalam Abdillah, 2011). Lebih lanjut Mangkunegara dalam Baihaqi (2010) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Mahmudi (2013) menyatakan bahwa tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*, memotivasi pegawai, dan menciptakan akuntabilitas publik.

Berdasarkan perspektif internal organisasi, penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk membantu kegaitan manajerial keorganisasian. Berikut akan dijelaskan tujuan dan manfaat penilaian kinerja menurut Bangun (2012): (1) Evaluasi antar individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian; (2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan; (3) Pemeliharaan system. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas system sumber daya manusia; (4) Dokumentasi. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Asumsi yang muncul kemudian adalah semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi.

Menurut Simanjuntak dalam Arif (2010) kinerja dipengaruhi oleh: (1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai; (2) Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja); (3) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Bangun (2012) ada kalanya terdapat kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja. Kesalahan tersebut adalah: (1) Halo efek. Kesalahan yang dilakukan karena hanya menggunakan satu faktor dalam menilai kinerja seorang karyawan; (2) Kecenderungan penilaian terpusat. Kesalahan yang dilakukan karena memberikan angka rata-rata dalam menilai kinerja karyawan; (3) Bias terlalu lunak dan keras. Kesalahan penilaian yang dilakukan penilai karena menilai sangat baik atau sangat jelek; (4) Pengaruh kesan terakhir. Kesalahan dilakukan karena penilai hanya melakukan penilaian pada peristiwa terakhir yang dilakukan karyawan; (5) Perasangka pribadi. Kesalahan penilaian karena penilai menilai hanya pada satu faktor tertentu saja; (6) Kesalahan kontras. Kesalahan yang dilakukan penilai karena membandingkan kinerja seorang karyawan dengan karyawan lain, bukan berdasarkan standar kinerja; (7) Kesalahan serupa dengan saya. Kesalahan yang terjadi karena penilai selalu membandingkan dengan dirinya dengan karyawan yang dinilai.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Abdillah dan Wadji (2011) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali. Afifah (2012) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa secara simultan kompensasi mempengaruhi kinerja guru di SMK Nusantara Jl Tarumanegara Dalam Nomor 1 Ciputat. Muryanto (2011) melakukan penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Se-Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil pengujian penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_1 : Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Indriani dan Waluyo (2009) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Baihaqi (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta. Pemimpin sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi diharapkan mampu mengontrol perilaku-perilaku kerja dan mengarahkannya pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Arif (2010) melakukan penelitian pada PT Bank Mega cabang Semarang. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti secara signifikan sebesar 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₂: Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai hubungan budaya organisasi dan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain penelitian yang dilakukan oleh Indriani dan Waluyo (2009) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Arif (2010) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan signifikan sebesar 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Widodo (2013) menganalisis pengaruh antara faktor pendidikan, motivasi dan, budaya kerja terhadap kinerja pegawai dalam pelaksanaan pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BP2T) Kota Pontianak. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa budaya kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat kinerja pegawai BP2T. Penelitian ini membuktikan bahwa faktor-faktor profesionalisme, kedisiplinan, kerjasama dan kejujuran sebagai bagian budaya kerja akan memberikan pengaruh pencapaian tingkat kinerja pegawai BP2T. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2013) pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Kerinci. Dimana semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja organisasi publik. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₃: Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODA PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Perangkat Desa di Kecamatan Wringinanom, yang terdiri dari: Desa Lebaniwaras, Desa Wringinanom, Desa Sumberame, Desa Kedunganyar, Desa Kepuhklagen, Desa Sumberwaru, Desa Sembung, Desa Kesambenkulon, dan Desa Lebanisuko. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* yaitu dengan metode *purposive sampling*. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah pegawai operasional pada Kantor Kelurahan atau Desa di Kecamatan Wringinanom. Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel Independen

1. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan dalam Afifah, 2011). Kompensasi terdiri dari dua macam yaitu kompensasi yang diberikan langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, *merit increases*, insentif, dan penambahan biaya hidup. Kompensasi tidak langsung terdiri dari pensiun, asuransi kesehatan dan pembayaran pada waktu tidak kerja (Afifah, 2011).

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi dan memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi (Houses dalam Arif, 2010). Adapun indikator dari kepemimpinan menurut Bass dan Solio dalam Arif (2010) adalah sebagai berikut: (a) Kharisma yang mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang pengikut berusaha keras melebihi apa yang dibayangkan; (b) Motivasi inspiratif dimana pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana; (c) Stimulasi intelektual adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru; (d) *Individual consideration*, pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

3. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan alat menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Menurut Hofstede dalam Arif (2010) indikator budaya organisasi dibentuk ke dalam empat konsep yaitu: (a) Profesionalisme adalah mutu, kualitas, dan tidak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi dalam suatu organisasi; (b) Jarak manajemen adalah ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar; (c) Percaya pada rekan kerja adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang; (d) Integrasi adalah suatu tindakan pembauran hingga menjadi kesatuan yang bulat dan utuh.

Variabel Dependen

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Baihaqi (2010) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari dimensi kinerja menurut Gomes dalam Baihaqi (2010), maka kinerja dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut: (a) Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan (*quantity of work*); (b) Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya (*quality of work*); (c) Pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*); (d) Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan (*creativity*); (e) Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain (*cooperation*); (f) Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (*dependability*); (g) Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab (*initiative*).

Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian akan diuji dengan sebuah persamaan regresi, yaitu :

$$K_i = \alpha + \beta_1 K_o + \beta_2 K_e + \beta_3 B_u + \varepsilon$$

Dalam hal ini:

K_i	= Kinerja karyawan
K_o	= Kompensasi
K_e	= Kepemimpinan
B_u	= Budaya organisasi
a	= Konstanta
β	= Koefisien regresi dari variabel independen
ε	= <i>error term</i>

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

1. Jenis kelamin

Dari 53 total responden 69,81% didominasi oleh pegawai laki-laki sebanyak 37 orang dengan. Sisanya 30,19% adalah pegawai perempuan dengan total 16 pegawai.

2. Usia

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa usia responden dikelompokkan menjadi 5 kelompok usia. Kelompok pertama adalah responden berusia kurang dari 20 tahun dengan persentase 0%. Hal ini berarti tidak terdapat responden yang berusia kurang dari 20 tahun. Kelompok kedua adalah responden berusia 21-30 tahun terdapat 7 orang dengan persentase 13,21%. Kelompok ketiga adalah responden berusia 31-40 tahun terdapat 11 orang dengan persentase 20,76%. Kelompok keempat adalah responden berusia 41-50 tahun terdapat 30 orang dengan persentase 56,60%. Kelompok kelima adalah responden berusia lebih dari 50 tahun terdapat 5 orang dengan persentase 9,43%.

3. Tingkat pendidikan

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa responden yang telah menempuh jenjang pendidikan SLTP sebanyak 6 orang dengan persentase 11,32%. Jenjang pendidikan SMU sebanyak 39 orang dengan persentase 73,58% dan jenjang pendidikan S1 sebanyak 8 orang dengan persentase 15,09%.

4. Lama bekerja

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui lama responden bekerja di Kelurahan atau Desa masing-masing terbagi dalam 5 kelompok. Kelompok pertama adalah responden bekerja di kelurahan kurang dari 5 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase 30,19%. Kelompok kedua adalah responden sudah bekerja antara 5-10 tahun sebanyak 17 orang dengan persentase 32,08%. Kelompok ketiga adalah responden sudah bekerja antara 11-20 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 18,87%. Kelompok keempat adalah responden sudah bekerja selama 21-30 tahun sebanyak 9 orang dengan persentase 16,98% dan kelompok kelima adalah responden sudah bekerja lebih dari 30 tahun hanya ada 1 orang dengan persentase 1,89%.

5. Tingkat pendapatan

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa responden yang mendapatkan gaji kurang dari Rp 1.000.000,00 per bulan sebanyak 8 orang dengan persentase 15,09%. Responden yang mendapatkan gaji antara Rp 1.000.000,00 - Rp 5.000.000,00 sebanyak 41 orang dengan persentase 77,36%. Responden yang mendapatkan gaji Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00 sebanyak 4 orang dengan persentase 7,55%.

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji validitas

Semua item pernyataan pada variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,05. Maka, instrumen penelitian dinyatakan valid.

2. Uji reliabilitas

konstruk pernyataan yang terdapat dalam variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel, karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji normalitas

Tabel 1
Hasil uji normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Standardized Residual
N		53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,97072534
Most Extreme Differences	Absolute	,142
	Positive	,076
	Negative	-,142
Kolmogorov-Smirnov Z		1,036
Asymp. Sig. (2-tailed)		,234

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel 6 terlihat bahwa nilai *kolmogorov smirnov* adalah 1,306 dengan signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,234 menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

2. Uji multikolinieritas

Tabel 2
Hasil uji multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	-2,275	,925		-2,458	,018		
1	Kompensasi	,331	,162	,197	2,037	,047	,939	1,065
	Kepemimpinan	,521	,183	,331	2,854	,006	,653	1,532
	Budaya_Organisasi	,742	,173	,498	4,283	,000	,650	1,539

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai TOL untuk variabel kompensasi (0,939), kepemimpinan (0,653), dan budaya organisasi (0,650) masing-masing lebih dari 0,1. Nilai VIF untuk variabel kompensasi (1,065), kepemimpinan (1,532), dan budaya organisasi (1,539) masing-masing kurang dari 10. Karena nilai nilai TOL dan VIF sudah sesuai dengan kriteria, maka dinyatakan model penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

3. Uji heteroskedastisitas

Tabel 3
Hasil uji heteroskedastisitas

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,001	,631		1,586	,119
	Kompensasi	-,138	,111	-,178	-1,252	,216
	Kepemimpinan	-,130	,125	-,178	-1,044	,302
	Budaya_Organisasi	,087	,118	,126	,739	,464

a. Dependent Variable: ABRESID

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa signifikansi variabel kompensasi (0,216), kepemimpinan (0,302), dan budaya organisasi (0,454) masing-masing lebih dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

4. Uji autokorelasi

Tabel 4
Hasil uji autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,755 ^a	,570	,544	,40565	1,162

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Kompensasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai Durbin Watson sebesar 1,162. Sesuai dengan ketentuan yang dikemukakan oleh Santoso (2000), nilai Durbin Watson 1,162 terletak dalam rentang nilai -2 sampai +2. Hal ini berarti model regresi dalam penelitian ini tidak mengandung masalah autokorelasi.

Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis 1

Tabel 5
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,001	,631		1,586	,119
	Kompensasi	-,138	,111	-,178	-1,252	,216
	Kepemimpinan	-,130	,125	-,178	-1,044	,302
	Budaya_Organisasi	,087	,118	,126	,739	,464

a. Dependent Variable: ABRESID

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Hipotesis diterima jika t hitung $>$ t tabel atau nilai $\text{sig} < \alpha$ 0,05. Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar $0,047 < 0,05$ dan nilai t hitung $2,037 >$ t tabel $2,010$. Nilai koefisien β dari variabel Ko bernilai positif yaitu $0,331$. Jadi, hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga H_1 dapat diterima. Semakin baik kompensasi maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa kompensasi (Ko) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muryanto (2011) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Afifah (2011) yang menyatakan kompensasi pengaruh terhadap kinerja guru.

Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Hipotesis diterima jika t hitung $>$ t tabel atau nilai $\text{sig} < \alpha$ 0,05. Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar $0,006 < 0,05$ dan nilai t hitung $2,854 >$ t tabel $2,010$. Nilai koefisien β dari variabel Ke bernilai positif yaitu $0,521$. Jadi, hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga H_2 dapat diterima. Semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa kepemimpinan (Ke) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriani dan Waluyo (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Hasil penelitian dalam penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Abdilah (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Hipotesis diterima jika t hitung $>$ t tabel atau nilai $\text{sig} < \alpha$ 0,05. Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $4,283 >$ t tabel $2,010$. Nilai koefisien β dari variabel Bu bernilai positif yaitu $0,742$. Jadi, hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga H_3 dapat diterima. Semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa budaya organisasi (Bu) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriani dan Waluyo (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci. Dimana semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja organisasi publik.

Nilai *Adjusted R Square* diperoleh $0,544$ atau $54,4\%$. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel bebas (kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi) mampu menjelaskan $54,4\%$ variasi variabel terikat (kinerja karyawan), sedangkan sisanya sebesar $45,6\%$ dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak

dimasukkan dalam model penelitian. Secara bersama-sama kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan hal ini dapat diketahui dari hasil uji F yang menunjukkan nilai 21,676 dengan signifikansi 0.000.

SIMPULAN DAN KETERBATASAN

Simpulan

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin adil kompensasi yang diberikan, maka semakin baik kinerja karyawan di organisasi tersebut; (2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan di sebuah organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan di organisasi tersebut; (3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan di organisasi tersebut.

Keterbatasan

Penelitian ini tidaklah sempurna, masih terdapat keterbatasan-keterbatasan yang akan diuraikan sebagai berikut: (1) Penelitian ini dilakukan pada organisasi pemerintah di tingkat paling bawah yaitu Kelurahan atau Desa dan hanya mengambil satu Kecamatan; (2) Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel bebas, yaitu kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi padahal masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdilah, R.H. 2011. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Abdillah, A.C dan F. Wadji. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai. *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 12, No. 1, Juni 2011*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Afifah, M. 2011. Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMK Nusantara Jl. Tarumanegara Dalam No 1 Ciputat). *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Arif, R. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan) Studi Pada PT. Bank Mega Cabang Semarang). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Baihaqi, M.F. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Darise, N. 2008. *Akuntansi Keuangan Daerah (Akuntansi Sektor Publik)*. PT Indeks. Jakarta.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T.H et al. 2012. *Manajemen dalam Berbagai Perspektif*. Erlangga. Jakarta.

- Indriani, E dan H. Waluyo. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal*. Stie Aub Surakarta. Surakarta.
- Kreitner, R dan A. Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan. Buku Satu. Salemba Empat. Jakarta.
- Kurniadi, F. 2012. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah. *Skripsi*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Kurniawan, M. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupten Kerinci). *Skripsi*. Universitas Negeri Padang. Padang.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Andi. Yogyakarta.
- _____. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Empat. Andi. Yogyakarta.
- Muryanto, E. 2011. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya se-Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta). *Skripsi*. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Reza, R.A. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Santoso, S. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametik*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Silalahi, U. 2013. *Asas Asas Manajemen*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Edisi Satu. Andi. Yogyakarta.
- Tangkilisan, H.N.S. 2005. *Manajemen Publik*. PT Grasindo. Jakarta.
- Widodo. 2013. Analisis Pengaruh antara Faktor Pendidikan, Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik (Studi Kasus pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Pontianak). *Jurnal*. Universitas Tanjungpura. Pontianak.
- Wiyono, G. 2011. *3 in One Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 dan SmartPLS 2.0*. Edisi Pertama. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media. Jakarta.

