



**PENGARUH REKRUTMEN NEPOTISME DAN KOMPENSASI  
MELALUI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BATIK GONDHO ARUM BANYUWANGI**

**SKRIPSI**

Oleh :

**Ajeng Mayangsari**

**NIM 170810201331**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**



**PENGARUH REKRUTMEN NEPOTISME DAN KOMPENSASI  
MELALUI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BATIK GONDHO ARUM BANYUWANGI**

*THE INFLUENCE OF NEPOTISM RECRUITMENT AND COMPENSATION  
THROUGH THE ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARD EMPLOYEE  
PERFORMANCE OF BATIK GONDHO ARUM BANYUWANGI*

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh :**  
**Ajeng Mayangsari**  
**Nim. 170810201331**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ajeng Mayangsari

NIM : 170810201331

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : **PENGARUH REKRUTMEN NEPOTISME DAN KOMPENSASI MELALUI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BATIK GONDHO ARUM BANYUWANGI**

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenar-benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 22 November 2019

Yang menyatakan

Ajeng Mayangsari

NIM 170810201331

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : PENGARUH REKRUTMEN NEPOTISME DAN  
KOMPENSASI MELALUI BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BATIK  
GONDHO ARUM BANYUWANGI

Nama Mahasiswa : Ajeng Mayangsari

NIM : 170810201331

Jurusan : S-1 Manajemen

Tanggal Persetujuan : 22 November 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb.

Wiji Utami, S.E., M.Si.

NIP. 19630402 198802 1 001

NIP. 19740120 200012 2 001

Mengetahui,

Koordinator Program Studi S1 Manajemen

Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D.

NIP. 19690120 199303 1 002

**PENGESAHAN  
JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH REKRUTMEN NEPOTISME DAN KOMPENSASI  
MELALUI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
BATIK GONDHO ARUM BANYUWANGI**

Yang dipersiapkan disusun oleh :

**Nama : Ajeng Mayangsari**  
**NIM : 170810201331**  
**Jurusan : S-1 Manajemen**  
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal :

**23 Desember 2019**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**Susunan Panitia Penguji**

**Ketua : Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si.** (.....)  
**NIP. 19741212 200012 2 001**

**Sekretaris : Dra. Sudarsih, M.Si.** (.....)  
**NIP. 19621212 199201 2 001**

**Anggota : Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M.** (.....)  
**NIP. 19691007 199902 1 001**

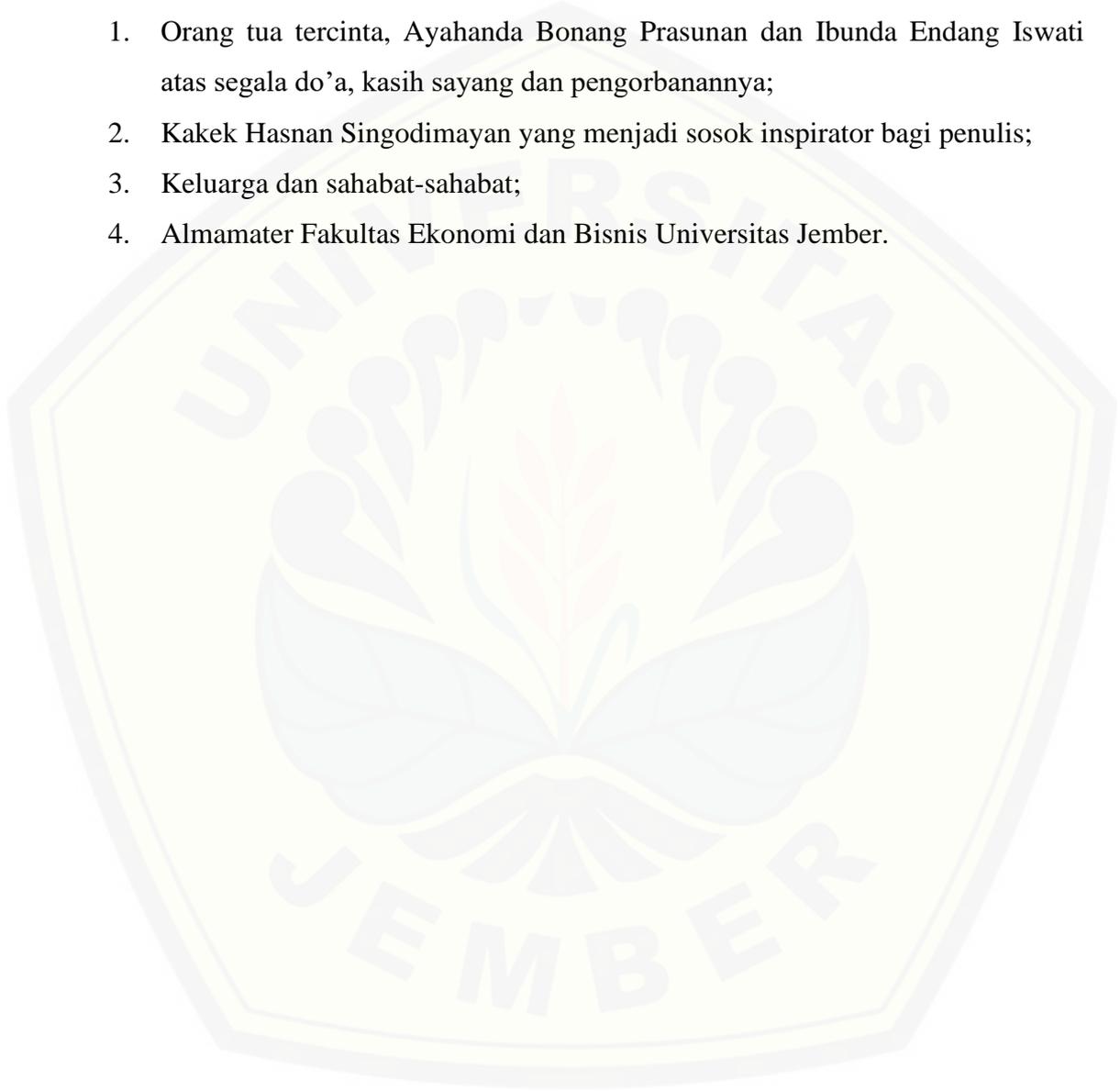
Mengetahui / Menyetujui  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember  
Dekan,

**Dr. Muhammad Miqdad, SE., M.M., Ak., CA.**  
**NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT. Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua tercinta, Ayahanda Bonang Prasunan dan Ibunda Endang Iswati atas segala do'a, kasih sayang dan pengorbanannya;
2. Kakek Hasnan Singodimayan yang menjadi sosok inspirator bagi penulis;
3. Keluarga dan sahabat-sahabat;
4. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.



**MOTTO**

“Upah tertinggi dari kerja keras seseorang bukanlah apa yang ia peroleh melainkan kerja keras itu mengubahnya”

**(Stevenly Aleksander Takapaha)**

“Bakat itu tidak begitu berarti apa-apa. Namun pengalaman yang diperoleh melalui kerendahan hati dan dengan kerja keras, berarti segalanya.”

**(Patrick Suskind)**

“Orang membutuhkan tiga hal untuk bisa sukses berbisnis atau mendapatkan uang, yakni adanya ilmu, model, dan relasi”

**(Merry Riana)**

## RINGKASAN

**Pengaruh Rekrutmen Nepotisme dan Kompensasi Melalui Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi;** Ajeng Mayangsari, 170810201331; 2019; 140 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Revolusi industri 4.0 menyebabkan persaingan bisnis yang semakin dirasakan semua perusahaan bidang jasa, dagang, maupun industri. Perusahaan harus mampu mengelola bisnisnya dengan baik untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar bertahan dan menjadi yang terbaik. Kinerja perusahaan tidak dapat dicapai tanpa didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berdaya guna secara optimal. Kinerja organisasi/perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja SDM (karyawan). Kinerja karyawan dapat dipicu oleh banyak hal seperti rekrutmen nepotisme, kompensasi dan budaya perusahaan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen nepotisme dan kompensasi melalui budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi.

Objek dalam penelitian ini adalah Batik Gondho Arum Banyuwangi. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi yang berjumlah 33 karyawan. Tehnik sampling yang digunakan adalah tehnik sensus atau sampling total sehingga jumlah sampel sebanyak 33 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel bebas adalah rekrutmen nepotisme dan kompensasi, variabel terikat adalah kinerja karyawan dan variabel intervening adalah budaya organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen nepotisme dan kompensasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Rekrutmen nepotisme, kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Rekrutmen nepotisme dan kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Apabila dianalisis

lebih lanjut, presentase pengaruh langsung lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung yang menunjukkan bahwa variabel mediasi budaya organisasi kurang berperan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.



## SUMMARY

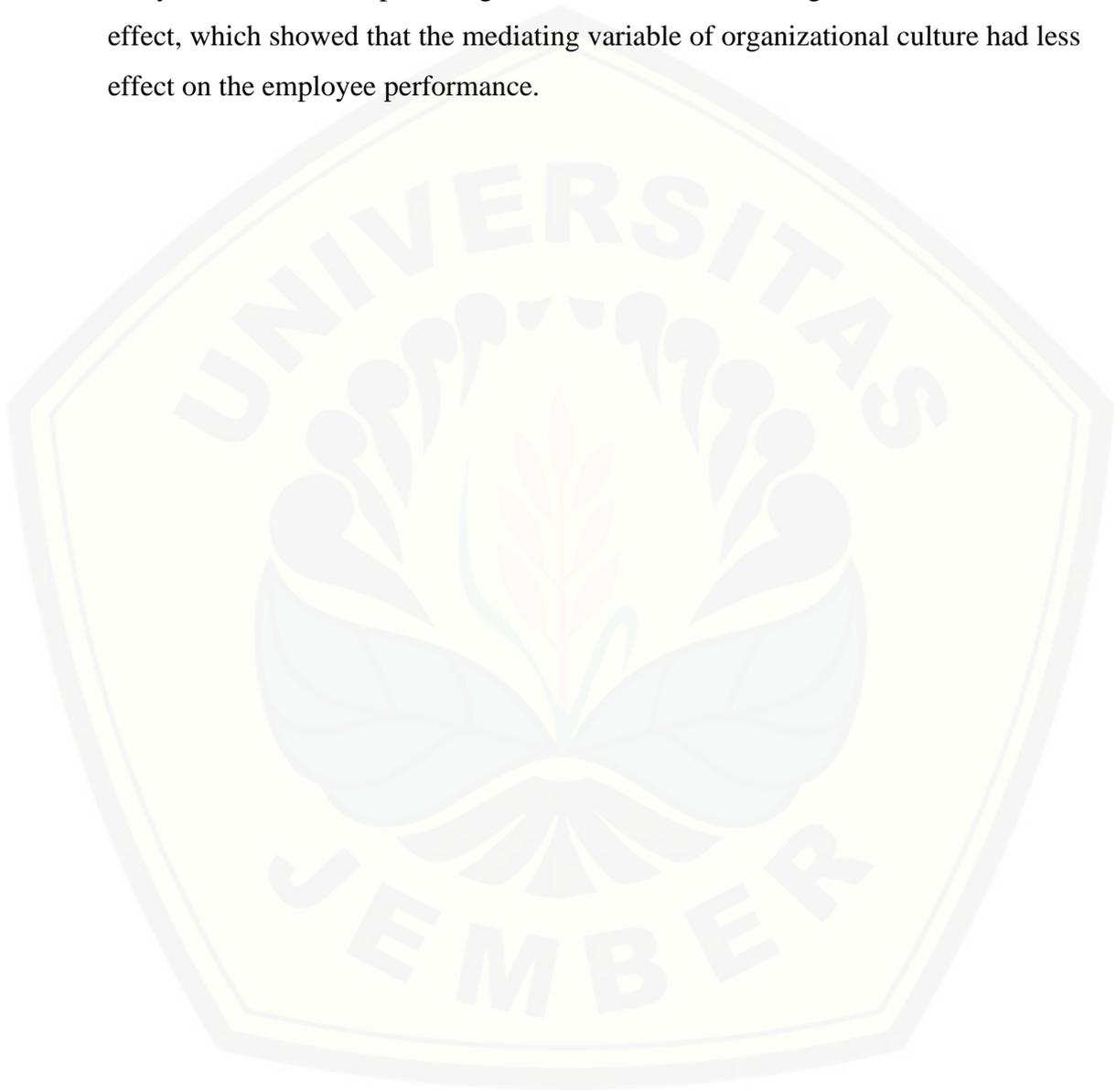
**The Influence of Nepotism Recruitment and Compensation Through The Organizational Culture Toward Employee Performance Of Batik Gondho Arum Banyuwangi;** Ajeng Mayangsari, 170810201331; 2019; 140 page; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

The industrial revolution 4.0 caused business competition becomes more perceived in all service companies, trade, and industry sectors. Companies must be able to manage their business well in order to improve company performance so it persists and be the best. Company performance cannot be achieved without supported by human resources (HR) which is optimally efficient. The performance of the organization / company will depend on the performance of HR (employees). The employee performance can be triggered by many things such as nepotism recruitment, compensation and organizational culture. The purpose of this study was to determine and analyze the effect of nepotism recruitment and compensation through the organizational culture on the performance of employees of Batik Gondho Arum Banyuwangi.

The object of this research was Batik Gondho Arum Banyuwangi. This research is an explanatory research that aims to test between several variables through hypothesis testing. The population in this study were all employees of Batik Gondho Arum Banyuwangi which are 33 employees. The sampling technique used was census or total sampling technique so that the number of samples is 33 respondents. The data analysis method used was path analysis with the independent variables is the nepotism recruitment and compensation, the dependent variable is the employee performance, besides the intervening variable is organizational culture.

The results of this study showed that the nepotism recruitment and compensation had a positive effect on organizational culture. The nepotism

recruitment, compensation and organizational culture had a positive effect on the employee performance. Nepotism recruitment and compensation had an indirect effect on the employee performance through the organizational culture. When analyzed further, the percentage of direct effect was higher than the indirect effect, which showed that the mediating variable of organizational culture had less effect on the employee performance.



## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Rekrutmen Nepotisme dan Kompensasi Melalui Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi”. Penyusunan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis dengan sepuh hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Drs. Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D. selaku Koordinator Program Studi Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Drs. Marmono Singgih, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan selama masa perkuliahan;
5. Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam penyelesaian skripsi ini;
6. Wiji Utami, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam penyelesaian skripsi ini;
7. Ibu Susiyati selaku pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi yang telah memberikan kesempatan untuk meneliti di tempat usahanya;
8. Seluruh karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini;

9. Teristimewa ayahanda Bonang Prasunan dan Ibunda Endang Iswati atas seluruh cinta dan kasih sayangnya, memberikan semangat, dorongan moral, nasehat, fasilitas serta doa-doa terbaik untuk kesuksesan penulis;
10. Sahabat perjuangan dan kekasih yang telah membantu dan memberikan semangat.



**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>x</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Perumusan Masalah.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Tinjauan Teori dan Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Rekrutmen.....	8
2.1.2 Nepotisme .....	14
2.1.3 Rekrutmen Nepotisme.....	18
2.1.4 Kompensasi .....	19
2.1.5 Budaya Organisasi.....	24
2.1.6 Kinerja Karyawan.....	30
2.1.7 Penelitian Terdahulu.....	34

2.1.8 Kerangka Konseptual Penelitian.....	39
2.1.9 Pengembangan Hipotesis Penelitian .....	39
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Populasi Dan Sampel.....</b>	<b>42</b>
3.2.1 Populasi.....	42
3.2.2 Sampel.....	42
<b>3.3 Jenis Dan Sumber Data.....</b>	<b>43</b>
3.3.1 Jenis Data.....	43
3.3.2 Sumber Data.....	43
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>44</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel.....</b>	<b>44</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Dan Skala Pengukuran Variabel.....</b>	<b>45</b>
3.6.1 Definisi Operasional.....	45
3.6.2 Skala Pengukuran Variabel .....	46
<b>3.7 Metode Analisis Data.....</b>	<b>47</b>
3.7.1 Uji Instrumen.....	47
3.7.2 Uji Normalitas Data.....	48
3.7.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	49
3.7.4 Uji Asumsi Klasik.....	51
3.7.5 Uji Hipotesis .....	51
3.7.6 Menghitung Jalur.....	52
<b>3.8 Kerangka Pemecahan Masalah.....</b>	<b>54</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 Deskripsi Statistik Karakteristik Responden.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3 Deskripsi Statistik Variabel Penelitian.....</b>	<b>60</b>
4.3.1 Deskripsi Variabel Rekrutmen Nepotisme.....	61
4.3.2 Deskripsi Variabel Kompensasi.....	62
4.3.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	64

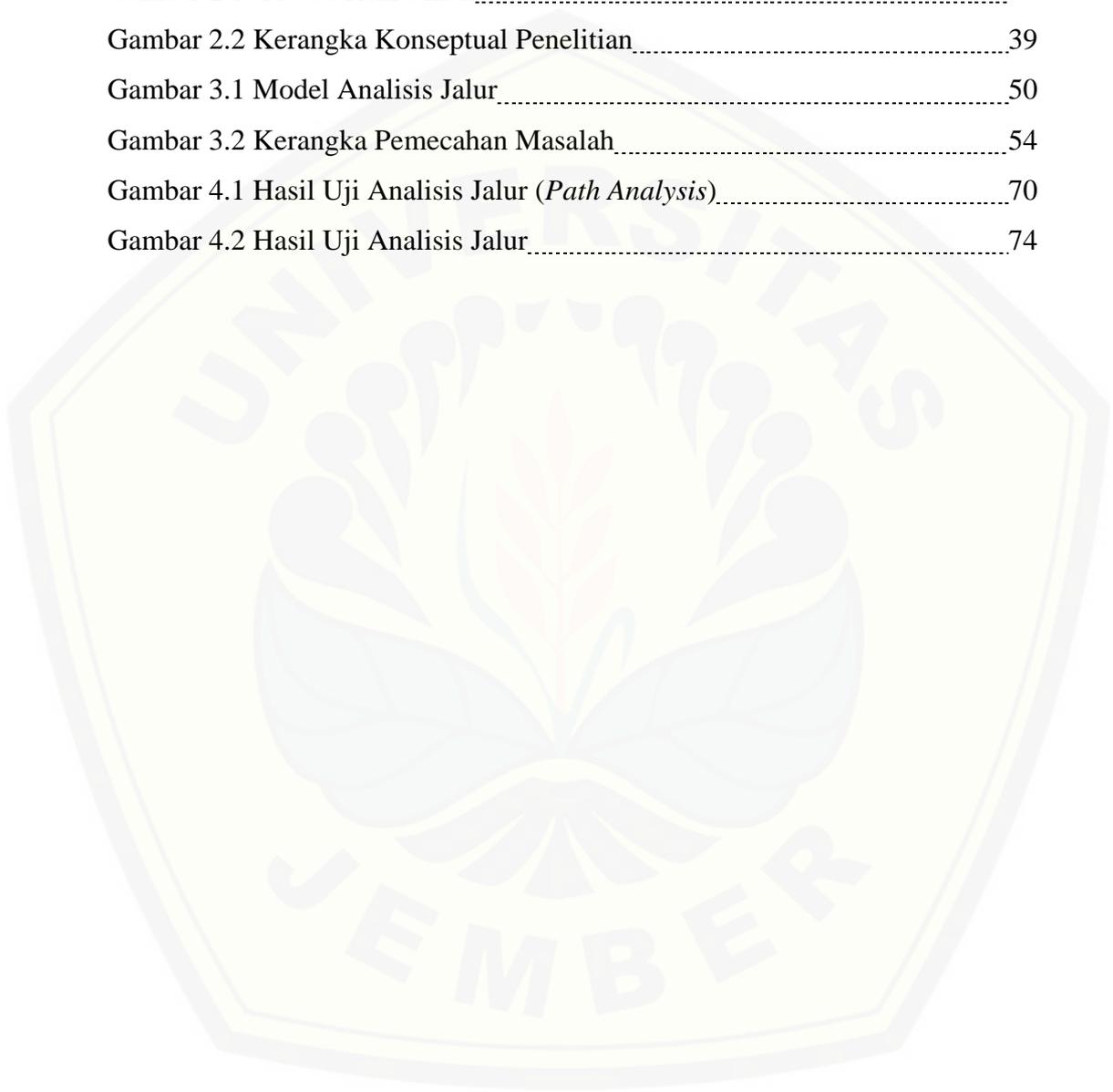
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	65
<b>4.4 Hasil Analisis Data.....</b>	<b>67</b>
4.4.1 Uji Instrumen.....	67
4.4.2 Uji Normalitas Data.....	68
4.4.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	69
4.4.4 Uji Asumsi Klasik.....	71
4.4.5 Uji Hipotesis.....	72
4.4.6 Menghitung Jalur.....	74
<b>4.5 Pembahasan.....</b>	<b>75</b>
4.5.1 Pengaruh Rekrutmen Nepotisme Terhadap Budaya Organisasi ..	75
4.5.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Budaya Organisasi.....	77
4.5.3 Pengaruh Rekrutmen Nepotisme Terhadap Kinerja Karyawan ..	79
4.5.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	80
4.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	82
4.5.6 Pengaruh Rekrutmen Nepotisme Melalui Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	84
4.5.7 Pengaruh Kompensasi Melalui Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	85
<b>4.6 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>85</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>87</b>
<b>5.1 Kesimpulan.....</b>	<b>87</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>88</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>90</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>96</b>

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Perspektif Nepotisme.....	17
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	38
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel. 4.3 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	60
Tabel 4.4 Jawaban Responden Terhadap Variabel Rekrutmen Nepotisme.....	61
Tabel 4.5 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi.....	63
Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	64
Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	65
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	67
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	68
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Data.....	69
Tabel 4.11 Hasil Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	69
Tabel. 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas.....	71
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>Glejser</i> .....	72
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>Glejser</i> .....	72
Tabel 4.15 Hasil Uji <i>t</i> .....	73

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1.1 Produksi Kain Batik Gondho Arum .....	4
Gambar 2.1. Proses Rekrutmen.....	9
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian.....	39
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur.....	50
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	54
Gambar 4.1 Hasil Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	70
Gambar 4.2 Hasil Uji Analisis Jalur.....	74



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	96
Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner.....	101
Lampiran 3. Distribusi Statistik Data Responden.....	103
Lampiran 4. Hasil Uji Instrumen.....	110
Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas.....	115
Lampiran 6. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	116
Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik.....	119
Lampiran 8. Tabel r.....	121

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia telah menapaki revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan digitalisasi dan otomasi di berbagai bidang. Persaingan bisnis dirasakan semua perusahaan bidang jasa, dagang, maupun industri. Perusahaan harus mampu mengelola bisnisnya dengan baik untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar bertahan dan menjadi yang terbaik.

Kinerja perusahaan tidak dapat dicapai tanpa didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berdaya guna secara optimal. Menurut Sedarmayanti (2017:61), kinerja organisasi/perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja SDM (karyawan). Karyawan memiliki peranan penting sebagai roda penggerak perusahaan guna tercapainya suatu tujuan dalam perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67).

Kinerja karyawan dapat dipicu oleh banyak hal salah satunya dari bagaimana karyawan tersebut direkrut. Penarikan (*recruiting*) adalah proses menghasilkan suatu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional (Mathis dan Jackson, 2006:227). Calon karyawan didapatkan melalui banyak sumber salah satunya nepotisme. Nepotisme adalah tindakan memberi beberapa orang posisi yang ditawarkan hanya karena memiliki hubungan dekat. Kandidat-kandidat calon karyawan tersebut dapat berasal dari teman, hubungan keluarga atau hubungan darah dan kolega. Perekrutan melalui sumber ini dianggap lebih efektif karena calon karyawan telah diketahui karakter pengetahuan dan keterampilannya sehingga kinerja calon karyawan dapat diramalkan dengan baik. Hudson dan Claasen dalam penelitiannya yang berjudul "*Nepotism and Cronyism as a Cultural Phenomenon*" menyoroti nilai-nilai budaya yang mendukung praktik dan penerimaan nepotisme dan kronisme dalam masyarakat dan organisasi di seluruh dunia. Mereka menyatakan bahwa ada

keuntungan yang melekat dalam memanfaatkan sumber daya jejaring sosial yang terlibat dalam nepotisme dan kronisme.

Metode rekrutmen nepotisme tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan namun juga dapat mempengaruhi budaya organisasi. Calon karyawan yang direkrut melalui sumber nepotisme dikarenakan mereka memiliki nilai-nilai yang sama sehingga perusahaan akan lebih mudah mengarahkan pada tujuan. Menurut Danang dan Burhanudin (2015:150), proses penciptaan budaya organisasi terjadi melalui 3 cara salah satunya pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki satu pikiran dan satu perasaan dengan mereka. Karyawan yang ada dalam perusahaan memberi penjelasan secara jelas mengenai budaya perusahaan, sehingga calon karyawan tersebut sudah mengetahui kondisi perusahaan yang dilamar (Bangun, 2012:148). Robbins dan Judge (2015:358) menyatakan bahwa jika sebagian besar para pekerja memiliki opini yang sama mengenai misi dan nilai organisasi, maka budaya tersebut kuat. Dalam suatu budaya yang kuat, nilai luhur organisasi akan dianut secara intensif. Semakin banyak anggota yang menerima nilai luhur budaya organisasi maka semakin besar komitmen dan kinerja mereka.

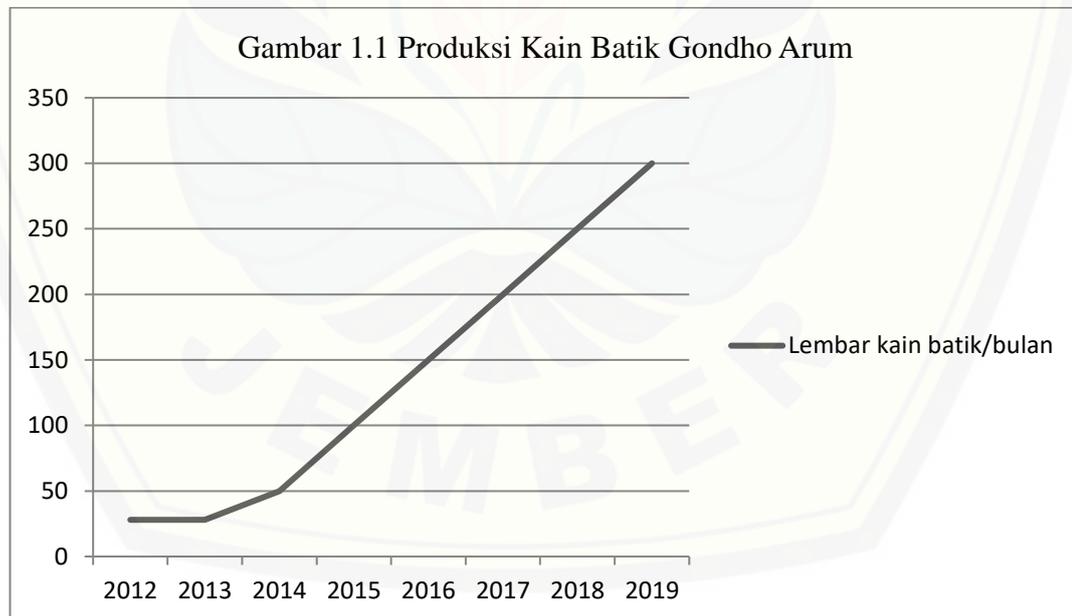
Kompensasi juga harus diperhatikan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik karyawan yang berkualitas. Selain itu kompensasi menjadi sebuah alasan penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Menurut Bangun (2012:254), organisasi harus menyeimbangkan biaya kompensasi pada suatu tingkat tertentu untuk menjamin daya saing organisasional dan memberikan penghargaan yang adil kepada para karyawan atas pengetahuan, keterampilan, dan kinerjanya. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan (Hasibuan, 2013:118). Program kompensasi yang efektif dalam sebuah organisasi memiliki empat tujuan salah satunya peningkatan kinerja bagi organisasi (Mathis dan Jackson, 2006:419).

Kompensasi harus sejalan dengan budaya organisasi dan kebutuhan bisnisnya. Menurut Schuler dan Jackson (1997:101), sistem kompensasi mencerminkan nilai-nilai organisasi. Faktor pembentuk budaya organisasi sangat kompleks salah satunya adalah sistem insentif/sistem penghargaan (Sedarmayanti, 2017:348). Dengan kata lain kompensasi selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi. Sebagaimana besar pakar organisasi dan peneliti mengakui bahwa budaya organisasi memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang (Sedarmayanti, 2017:351).

Menurut Robbins dan Judge (2015:355), budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan kontribusi yang besar bagi keberhasilan organisasi. Menurut Wardiah (2016:235), budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Robbins dan Judge (2015:379) menyatakan bahwa para pekerja membentuk keseluruhan persepsi organisasi yang subjektif yang didasarkan pada faktor-faktor seperti tingkat toleransi atas resiko, penekanan pada tim, dan mendukung para individu. Keseluruhan persepsi ini terjadi karena budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan pekerja, dengan budaya yang lebih kuat akan memiliki dampak yang lebih besar.

Perkembangan industri batik di Indonesia khususnya Banyuwangi telah berkembang pesat. Pada awalnya produsen batik di Banyuwangi sulit ditemui namun kini banyak pengusaha batik bermunculan dengan menciptakan merek mereka sendiri. Hal tersebut menyebabkan semakin tingginya persaingan dalam industri batik sehingga setiap pengusaha batik harus mampu mengelola bisnisnya untuk dapat bertahan atau menjadi yang terbaik dalam industri. Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek yang harus ditingkatkan untuk dapat menjadi yang terbaik dalam industri batik.

Batik Godho Arum merupakan *home industry* yang terletak di Dusun Kepuh, Pakistaji, Kabat, Kabupaten Banyuwangi. Batik Gondho Arum berdiri sejak tahun 2012 yang dirintis dari kecil dengan 2 orang karyawan. Secara bersama-sama pemilik dan 2 orang karyawan tersebut dapat menghasilkan 28 lembar kain batik selama 3 bulan yang kemudian dipromosikan melalui pameran batik di Banyuwangi. Pada tahun 2014 permintaan batik mulai meningkat sehingga pemilik Batik Gondho Arum memerlukan penambahan karyawan. Melalui wawancara pra-penelitian dengan pemilik Batik Gondho Arum Banyuwangi, penambahan karyawan tersebut direkrut dengan mengundang 20 orang tetangga terpilih yang memiliki hubungan dekat dengan pemilik Batik Gondho Arum yang kemudian dilatih membatik. Sebanyak 20 orang tersebut dipilih karena pemilik Batik Gondho Arum meyakini jika orang-orang yang direkrut atas dasar pilihannya sendiri dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap Batik Gondho Arum. Hal tersebut dibuktikan oleh jumlah produksi yang selalu meningkat setiap tahunnya.



Sumber: Wawancara pra-penelitian dengan pemilik Batik Gondho Arum Banyuwangi, data diolah.

Konsumen Batik Gondho Arum tidak hanya berasal dari warga lokal saja namun tersebar ke hampir seluruh Indonesia, yakni Malang, Surabaya, Jakarta,

Palembang, dan Irian Jaya. Selain itu Batik Gondho Arum Banyuwangi seringkali menjadi langganan oleh dinas-dinas di Banyuwangi, tidak hanya dipesan untuk seragam kedinasan namun seringkali digunakan sebagai oleh-oleh untuk event-event besar di Banyuwangi. Sejak tahun 2014 setelah mengadakan perekrutan melalui pelatihan membatik gratis, Batik Gondho Arum tidak pernah membuka lowongan pekerjaan. Sampai dengan saat ini, pemilik Batik Gondho Arum Banyuwangi hanya merekrut karyawan yang memiliki hubungan dekat pimpinan atau dengan salah satu dari 22 orang karyawan yang telah direkrutnya.

Sejak awal berdiri, pemilik Batik Gondho Arum Banyuwangi memberikan kompensasi berupa upah yang setimpal dengan seberapa banyak karyawan dapat menghasilkan lembar kain batik. Semakin banyak lembar kain batik yang dihasilkan maka semakin besar pula upah yang diberikan. Hal tersebut mempermudah Batik Gondho Arum dengan cepat menghasilkan batik-batik berkualitas karena karyawan akan berusaha keras untuk menghasilkan banyak lembar kain batik dengan tetap memperhatikan detail sesuai prosedur yang ditetapkan.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Rekrutmen Nepotisme dan Kompensasi Melalui Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah untuk menyusun proposal yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen Nepotisme dan Kompensasi Melalui Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi” sebagai berikut :

- a. Apakah rekrutmen nepotisme berpengaruh terhadap budaya organisasi Batik Gondho Arum Banyuwangi?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap budaya organisasi Batik Gondho Arum Banyuwangi?

- c. Apakah rekrutmen nepotisme berpengaruh terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi?
- d. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi?
- e. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi?
- f. Apakah rekrutmen nepotisme dan kompensasi melalui budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini untuk :

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen nepotisme terhadap budaya organisasi Batik Gondho Arum Banyuwangi.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap budaya organisasi Batik Gondho Arum Banyuwangi.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen nepotisme terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi.
- d. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi.
- e. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi.
- f. Mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen nepotisme dan kompensasi melalui budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain :

- a. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Batik Gondho Arum sebagai dasar pertimbangan terkait pengaruh rekrutmen nepotisme, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan guna memperbaiki dan mengembangkan kinerja perusahaan.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat digunakan sebagai informasi bidang manajemen.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan gelar sarjana. Selain itu, penelitian ini dapat menambah wawasan bagi peneliti karena dapat mengimplementasikan ilmu yang diperoleh selama bangku kuliah terutama untuk mengetahui mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen nepotisme, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori dan Penelitian Terdahulu

#### 2.1.1 Rekrutmen

##### a. Pengertian, Tujuan dan Prinsip Rekrutmen

Menurut Mathis dan Jackson (2006:227), perekrutan (*recruiting*) adalah proses menghasilkan suatu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional. Menurut Handoko (2002:69), penarikan (*recruitmen*) adalah proses pencarian dan ‘pemikatan’ para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Perekrutan merupakan suatu aktivitas yang dapat menentukan kinerja organisasi pada masa yang akan datang (Suparyadi, 2015:135). Menurut Suryadana (2015:52), penarikan atau rekrutmen karyawan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana, guna memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan suatu pencarian dan pemikatan calon karyawan yang memenuhi syarat untuk suatu jabatan tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi.

Menurut Sudaryana (2015:52), secara sederhana tujuan rekrutmen adalah untuk mengisi jabatan yang kosong yang perlu diisi untuk mempertahankan atau meningkatkan efektifitas kerja. Menurut Kasmir (2016:95), Dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu :

- 1) Memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial
- 2) Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi
- 3) Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar
- 4) Untuk kebutuhan seleksi

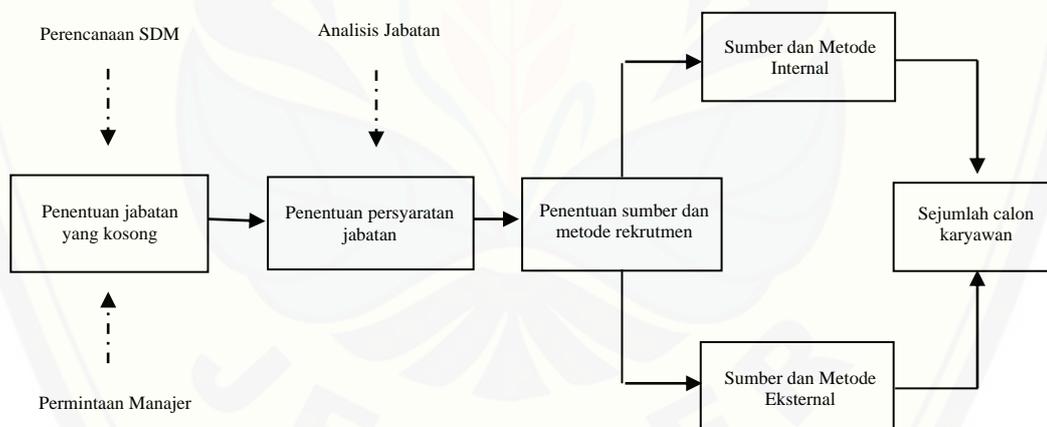
Menurut Rivai (dalam Meldona dan Siswanto, 2012:114), agar rekrutmen dapat terlaksana dengan efektif, maka perusahaan memperhatikan prinsip-prinsip berikut :

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan

2. Jumlah karyawan yang dibutuhkan harus sesuai dengan jabatan yang tersedia.
3. Analisis biaya-manfaat yang cermat
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
5. Fleksibilitas
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum

#### b. Proses Rekrutmen

Melalui perencanaan sumber daya manusia, dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan tenaga kerja dengan ketersediaan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun mutu atau kualifikasi. Bila diketahui bahwa pekerja yang tersedia lebih kecil dari yang dibutuhkan, dilakukanlah rekrutmen. Setelah jabatan yang kosong ditentukan, perlu ditetapkan persyaratan jabatan. Bila analisis jabatan jabatan sudah pernah menghasilkan dokumen spesifikasi jabatan, langkah ini tidak perlu dilakukan lagi.



Gambar 2.1. Proses Rekrutmen  
Sumber: Marwansyah (109:2016)

#### c. Sumber-sumber Rekrutmen

Strategi perekrutan dan keputusan kebijakan diperlukan untuk mengidentifikasi tempat perekrutan, siapa yang direkrut dan bagaimana perekrutan akan dilakukan. Satu keputusan pertama menentukan tingkat penggunaan sumber-sumber internal atau eksternal yang akan digunakan. Referensi karyawan yang ada adalah salah satu sumber terpercaya untuk mengisi

lowongan meliputi kenalan, teman, dan anggota keluarga dari karyawan (Mathis dan Jackson, 2006:240).

Menurut Handoko (2002:74), berbagai saluran atau sumber yang dapat digunakan untuk penarikan karyawan sebagai berikut:

1) *Walk-ins*

Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke perusahaan dan kemudian mengisi blangko lamaran yang telah disediakan

2) Rekomendasi dari Karyawan (*Employee Referrals*)

Metode ini mempunyai beberapa kebaikan khas. Pertama, karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan penyaringan pendahuluan. Kedua, perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar. Ketiga, karyawan akan cenderung merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama. Dan yang terakhir, pelamar telah mengetahui karakteristik organisasi dari karyawan pemberi rekomendasi

3) Pengiklanan

Pengiklanan (*advertising*) adalah suatu metode efektif lainnya untuk penarikan. Ada dua jenis iklan penarikan : *want ad dan blind ad*.

4) Agen-agen Penempatan Tenaga Kerja

Penarikan tenaga kerja juga dapat dilakukan melalui agen – agen penempatan tenaga kerja, baik pemerintah maupun swasta.

5) Lembaga-lembaga Pendidikan

Pekerjaan-pekerjaan dalam perusahaan menjadi semakin teknis dan kompleks, sehingga perusahaan makin memerlukan para sarjana lulusan pendidikan tinggi

6) Organisasi-organisasi Karyawan

Di negara – negara maju, di mana serikat buruh cukup kuat, perusahaan dapat menarik karyawan dengan keterampilan–keterampilan tertentu melalui organisasi karyawan.

7) *Leasing*

Untuk menyesuaikan dengan fluktuasi kebutuhan personalia jangka pendek, perusahaan bisa menarik karyawan honorer yang dibayar secara harian atau per jam.

8) Nepotisme

Penarikan anggota keluarga merupakan komponen program-program penarikan yang tak dapat dielakkan dalam perusahaan-perusahaan perseorangan atau keluarga.

9) Asosiasi–asosiasi Profesional

Organisasi–organisasi asosiasi profesional mungkin menyelenggarakan kegiatan–kegiatan penempatan untuk membantu para profesional mendapatkan pekerjaan.

10) Operasi–operasi Militer

Banyak personalia terlatih berasal dari dinas militer yang telah habis masa tugasnya dan menjadi veteran

11) *Open house*

Orang-orang di sekitar perusahaan diundang untuk mengunjungi dan melihat fasilitas–fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan–penjelasan dan mungkin menonton pemuatan film mengenai perusahaan.

Menurut Dessler (2017:167), sumber perekrutan terbagi menjadi dua sumber, yaitu :

a) Sumber Kandidat Internal

Mengisi posisi lowong dengan kandidat dari dalam mempunyai beberapa keuntungan. Pertama, tidak ada yang dapat menggantikan pengenalan kekuatan dan kelemahan seseorang kandidat. Karyawan yang ada mungkin juga lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Moral mungkin akan meningkat jika karyawan melihat promosi sebagai imbalan untuk loyalitas dan kompetensi. Kandidat dari dalam akan membutuhkan lebih sedikit orientasi dan pelatihan dibandingkan orang dari luar.

Namun mempekerjakan dari dalam juga dapat menjadi senjata makan tuan. Pelamar yang tertolak dapat mengalami disorientasi; memberi tahu mereka mengapa anda menolak mereka dan tindakan perbaikan yang dapat

mereka lakukan adalah krusial. Ini juga dapat menjadi pemborosan waktu, karena acap kali manajer telah mengetahui siapa yang ingin ia pekerjakan.

b) Sumber Kandidat dari Luar

Pemberi kerja tidak selalu mendapatkan semua karyawan yang mereka butuhkan dari staf mereka yang ada dan terkadang mereka tidak ingin melakukannya. Sumber perekrutan yang digunakan perusahaan dari luar antara lain :

- (1) Perekrutan informal dan pasar tenaga kerja tersembunyi
- (2) Merekrut via internet, dan
- (3) Media sosial dan SDM

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Metode Rekrutmen

Berbagai macam metode penarikan yang dapat digunakan perusahaan hanya tinggal memilih metode yang paling tepat, efektif dan efisien. Tidak semua perusahaan mampu untuk mengembangkan setiap sumber dan metode penarikan tenaga kerja dengan sepenuhnya. Oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi dan pertimbangan dalam memilih metode-metode rekrutmen yang digunakan dalam mencapai keberhasilan untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan metode-metode rekrutmen antara lain (Bangun, 2012:152-153) :

1. Biaya dan Manfaat atas Rekrutmen

Ada kemungkinan suatu metode rekrutmen tertentu mengeluarkan biaya kecil tetapi manfaatnya juga kecil atau sebaliknya. Metode rekrutmen yang tepat adalah metode yang mengeluarkan biaya kecil namun menghasilkan manfaat yang sesuai.

2. Waktu yang Diperlukan untuk Mengisi Lowongan

Lamanya waktu yang digunakan untuk mengisi lowongan pekerjaan merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dalam memilih metode rekrutmen. Metode rekrutmen yang tepat dalam mengisi lowongan pekerjaan adalah metode rekrutmen yang dapat mengisi lowongan kerja dengan segera. Jika lowongan kerja tidak terisi dengan cepat, pekerjaan tidak akan selesai

sesuai dengan harapan dan produktivitas perusahaan akan mengalami penurunan.

### 3. Kuantitas dan Kualitas Rekrutmen

Untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam menarik tenaga kerjanya, perusahaan dapat membandingkannya dengan metode yang digunakan perusahaan lain. Sebagai ukuran di sini adalah diperolehnya jumlah dan kualitas tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan.

#### e. Kendala-kendala Rekrutmen

Agar proses rekrutmen berhasil, suatu organisasi perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari dalam organisasi, pelaksanaan rekrutmen maupun dari lingkungan eksternal. Kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan menurut Hasibuan (2016:44) meliputi :

##### 1. Kebijakan-kebijaksanaan Organisasi

Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan adalah kebijakan mengenai kompensasi dan kesejahteraan, promosi, status karyawan dan sumber tenaga kerja.

##### 2. Persyaratan Jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit. Sebaiknya persyaratannya sedikit, pelamar akan semakin banyak

##### 3. Metode Pelaksanaan Penarikan

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio, atau TV pelamar semakin banyak. Sebaiknya semakin tertutup penarikan, pelamar semakin sedikit

##### 4. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Semakin besar penawaran tenaga kerja semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit, pelamar juga sedikit

##### 5. Solidaritas Perusahaan

Solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika solidaritas perusahaan besar,

pelamar semakin banyak. Sebaliknya jika solidaritas perusahaan rendah, pelamar sedikit.

#### 6. Kondisi-kondisi Lingkungan Eksternal

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat maka saingan banyak pelamar akan sedikit. Sebaliknya jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, pelamar semakin banyak.

### 2.1.2 Nepotisme

#### a. Pengertian Nepotisme

Gok dan Ekmekci (2015) menunjukkan bahwa nepotisme adalah suatu tindakan memberi beberapa orang posisi (jabatan pekerjaan) yang ditawarkan hanya karena mereka memiliki hubungan dekat denganmu. Shabbir dan Siddique (2017) menunjukkan bahwa nepotisme adalah suatu tindakan yang lebih mementingkan kekerabatan daripada kandidat lain, yang itu berasal dari teman mereka, hubungan keluarga, hubungan darah atau kolega. Menurut wikipedia, nepotisme berarti memilih saudara atau teman akrab berdasarkan hubungannya bukan berdasarkan kemampuannya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), nepotisme adalah perilaku yang memperlihatkan kesukaan yang berlebihan kepada kerabat dekat, kecenderungan untuk mengutamakan (menguntungkan) sanak saudara sendiri, terutama dalam jabatan, pangkat di lingkungan pemerintah. Menurut undang-undang nomer 28 pasal 1 ayat 5, nepotisme adalah setiap perbuatan Penyelenggaraan Negara secara melawan hukum yang menguntungkan kepentingan keluarganya dan atau kroninya di atas kepentingan masyarakat, bangsa dan negara.

Flippo (1984:156) menyatakan bahwa pengangkatan sanak saudarakan menjadi bagian dari program penarikan tenaga yang tidak terelakkan dalam perusahaan-perusahaan milik keluarga. Kebijakan semacam itu tidak perlu serupa dengan pengangkatan atas dasar kemampuan/prestasi tetapi kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan akan menutupi kurangnya prestasi (Flippo, 1984:156). Islam memberikan petunjuk mengenai pemilihan dan pengangkatan seseorang untuk menjabat suatu kedudukan atas dasar pertimbangan kapabilitas

(kemampuan dan rasa tanggung jawab), profesionalitas (keahlian) dan moralitas (*al-akhlaq al-karimah*), dengan kata lain seorang keluarga dapat saja diangkat menduduki jabatan tertentu, jika memang mempunyai kemampuan yang teruji, keahlian yang handal dan akhlak yang terpuji di mata masyarakat (Nasution *et al.* 1999:108-109). Menurut Lazuardi (2014:29) pengertian nepotisme sebagai tindakan mengambil kesempatan terhadap suatu keadaan, posisi, atau jabatan berdasarkan hubungan kekerabatan tidak selalu mempunyai makna yang negatif, nepotisme menjadi sebuah perilaku positif apabila objek yang diuntungkan memang dianggap kompeten. Menurut Nasution *et al.* (1999:108), kriteria kebijakan atau tindakan apakah itu nepotisme atau tidak, memang tidak harus selalu dilihat dari perspektif ada atau tidaknya hubungan darah atau kekerabatan seseorang dengan pihak tertentu.

b. Jenis-jenis Nepotisme

Ombanda (2018:479) menunjukkan bahwa nepotisme dimanifestasikan dalam berbagai jenis yang meliputi;

1) *Relative Nepotism*

Nepotisme relatif adalah jenis nepotisme yang paling berbahaya.

2) *Friend Nepotism*

Jenis nepotisme ini tidak adil bagi teman-teman bos yang tidak begitu baik.

3) *Connection Nepotism*

Koneksi nepotisme menutup mata terhadap kesesuaian pekerjaan yang buruk dan kinerja karyawan yang rendah. Koneksi mungkin terjadi karena berasal dari komunitas yang sama, sekolah yang sama, anggota dari perkumpulan mahasiswa yang sama, ketertarikan pada bidang olahraga yang sama.

4) *Contribution Nepotism*

Contohnya adalah seorang wiraniaga yang telah bekerja sejak tiga tahun lalu berhasil mendapatkan penghasilan besar yang membuat organisasinya lebih sukses, lalu wiraniaga itupun mendapat komisi yang besar pula. Tiga hal yang terjadi : Satu, Orang wiraniaga hidup dengan komisi besar seumur hidupnya. Dua, Manajemen merasa bersyukur dan memiliki tanggung jawab terhadap

wiraniaga tersebut sehingga tidak akan menghukumnya ketika kinerja karyawan tersebut buruk saat ini atau di masa mendatang karena kontribusinya di masa lalu. Tiga, Manajemen mempromosikan seorang wiraniaga tersebut untuk jabatan yang lebih tinggi sebagai sebuah hadiah.

5) *Referral Nepotism*

Nepotisme ini melibatkan manajer SDM yang meminta karyawan berkinerja tinggi untuk mencarikan calon karyawan. Permasalahannya adalah jika karyawan yang berkinerja tinggi mereferensikan sahabatnya yang berkinerja rendah, hal tersebut akan dapat mengecewakan temannya yang telah mereferensikannya.

Menurut Sholihah (2019) jenis-jenis nepotisme sebagai berikut;

a. Nepotisme ikatan keluarga

Nepotisme ini adalah bentuk nepotisme yang paling sederhana dan sangat mudah dikenal. Seperti posisi tertentu di jajaran pegawai negeri yang banyak berasal dari keluarga yang sama. Hal ini dapat diketahui dari kemiripan wajah dan nama belakang yang sama.

b. Nepotisme *Collage Tribalism*

Yakni bentuk nepotisme berdasarkan asal perguruan tinggi ataupun jurusan yang sama. Seperti suatu perusahaan yang pimpinannya berasal dari universitas tertentu yang merekrut tenaga kerja untuk posisi penting hanya karena dari universitas yang sama.

c. *Organizational Tribalism*

Yakni bentuk nepotisme berdasarkan organisasi tertentu seperti organisasi profesi, partai politik, dan lain sebagainya. Contohnya penempatan orang-orang dari partai yang sama untuk mengisi posisi penting di pemerintahan.

c. Perspektif Nepotisme

Menurut Cottingham (dalam Putra, 2012), nepotisme dapat dilihat dalam dua perspektif bentuk hubungannya (*kinshipism, familism, dan clanism*) dan dari perspektif etis. Nepotisme dari perspektif etis dilihat dari efek persepsi yang ditimbulkan oleh praktek nepotisme pada orang-orang yang merasakan dampaknya. Konsep nepotisme dari perspektif etis memisahkan pengertian antara

*favoritism (discrimination in favor)*, *discrimination (discrimination against)* dan *partiality*. *Favoritism* adalah tindakan dimana pelaku memperlakukan siapapun secara negatif kecuali orang itu adalah anggota kelompoknya yang justru diberi prioritas. *Discrimination* adalah tindakan di mana pelaku memperlakukan siapapun secara positif kecuali terhadap anggota kelompok lawannya. *Partiality* adalah tendensi mendahulukan kepentingan, pandangan atau pendapat seseorang yang memiliki hubungan keluarga dibandingkan dengan mendahulukan pemecahan masalah organisasi.

Tabel 2.1 Perspektif Nepotisme

	Nepotisme	
	Perspektif bentuk hubungan	Perspektif etis
Jenis	1 <i>Kinshipism</i> 2 <i>Familism</i> 3 <i>Clanism</i>	1 <i>Favoritism</i> 2 <i>Discrimination</i> 3 <i>Partiality</i>

Sumber: Putra (2012)

#### d. Kelebihan dan Kelemahan Nepotisme

Menurut Mangkuprawira (2003:98) nepotisme memiliki biaya amat rendah dan di sisi lainnya dapat menghasilkan sejumlah prospek yang bagus karena biasanya hanya individu yang berminat dalam pekerjaan yang direkomendasikan oleh teman-teman dan keluarga mereka pada perusahaan. Menurut Meldona dan Siswanto (2012:123), metode ini mempunyai beberapa kelebihan antara lain: karyawan pemberi rekomendasi telah melakukan penyaringan pendahuluan, perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi, karyawan cenderung merekomendasikan teman yang mempunyai kesamaan kebiasaan dan sikap, serta pelamar dapat lebih dahulu mengetahui karakteristik perusahaan dari pemberi rekomendasi.

Menurut Mangkuprawira (2003:99) penerapan metode ini harus ekstra hati-hati karena memiliki kelemahan berikut ini:

- 1) Dapat terjadi fenomena kolusi dan nepotisme serta cenderung diskriminatif

- 2) Menimbulkan kekecewaan karyawan yang direkomendasikan oleh seseorang, tetapi ternyata ditolak. Selanjutnya akan menyebabkan timbulnya perasaan sakit hati
- 3) Timbulnya kelompok klik yang cenderung dapat menciptakan konflik kepentingan sehingga lingkungan kerja menjadi tidak nyaman
- 4) Karena kecenderungan pilihan sangat terbatas, maka tidak tertutup peluang terjadinya proses seleksi yang kurang didasarkan pada persaingan dan manfaat

### 2.1.3 Rekrutmen Nepotisme

#### a. Pengertian Rekrutmen Nepotisme

Rekrutmen adalah suatu proses pencarian dan pemikatan calon karyawan yang memenuhi syarat untuk suatu jabatan tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi. Nepotisme adalah tindakan memberi beberapa orang posisi yang ditawarkan hanya karena memiliki hubungan dekat yang berasal dari teman, kerabat keluarga atau kolega. Maka dapat disimpulkan, rekrutmen nepotisme adalah proses pencarian dan pemikatan karyawan yang memiliki hubungan dekat yang berasal dari teman, kerabat keluarga atau kolega

#### b. Indikator rekrutmen nepotisme

Berdasarkan prinsip-prinsip rekrutmen yang dijelaskan oleh Rivai (dalam Meldona dan Siswanto, 2012:114) dan perspektif etis nepotisme yang dijelaskan oleh Menurut Cottingham (dalam Putra, 2012), maka indikator rekrutmen nepotisme sebagai berikut:

- 1) Karyawan direkrut karena memiliki hubungan dekat dengan pimpinan
- 2) Mutu karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- 3) Pimpinan perusahaan menganggap karyawan yang memiliki hubungan dekat dipersepsi baik

#### 2.1.4 Kompensasi

##### b. Pengertian dan Tujuan Kompensasi

Kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan/organisasi (Mulyadi, 2015:11). Menurut Hasibuan (2009:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Nawawi (2011:316), kompensasi bukan hanya berupa uang atau gaji namun bisa berupa penghargaan atau apresiasi atas hasil kerja keras karyawan untuk menunjang dan meningkatkan kepuasan. Menurut Mulyadi (2015:12), manajemen kompensasi dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdapat dua kategori yaitu kompensasi langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan beberapa pengertian kompensasi dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memberi balas jasa atas kontribusi karyawan kepada perusahaan/organisasi secara finansial dan/atau non-finansial.

Menurut Hasibuan (2012:121), ada beberapa tujuan kompensasi yaitu :

##### 1) Ikatan Kerja Sama

Kompensasi adalah salah satu syarat terjadi ikatan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

##### 2) Kepuasan Kerja

Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

##### 3) Pengandaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengandaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

##### 4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetatif maka stabilitas karyawan terjamin karena *turnover* realtif kecil.

6) Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik, mereka menyadari pertaturan – peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Jika kompensasi sesuai dengan undang – undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

c. Jenis dan Indikator Kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis atau komponen kompensasi yang diterima oleh karyawan. Dari berbagai pendapat tersebut Suparyadi (2015:272-274) menyatakan bahwa kompensasi dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan selama karyawan tersebut masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kompensasi langsung dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

a) Kompensasi Finansial

(1) Gaji

Gaji adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan, yaitu dengan melakukan pekerjaan yang menjadi

tanggung jawabnya. Di dalam gaji ini sudah termasuk kompensasi atas lamanya seorang karyawan mengabdikan di organisasi atau perusahaan.

(2) Upah

Upah adalah imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Berbeda dengan gaji yang besarnya diberikan secara tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

(3) Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya sebagai tuntutan pekerjaan yang melebihi karyawan lain, baik pikiran, tenaga dan psikologis. Tunjangan ini terdiri dari tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan istri, tunjangan anak.

(4) Insentif

Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif juga diberikan kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan potensi risiko cukup tinggi, misalnya kemungkinan terjadinya gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaannya, karyawan yang melaksanakan tugas khusus, dan lain-lain.

b) Kompensasi Non-finansial

Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk fasilitas yang diberikan kepada karyawan selama mereka aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Kompensasi nonfinansial diberikan sebagai imbalan kepada karyawan tertentu atau seluruh karyawan, seperti mobil atau bus dinas, perumahan atau mess, balai kesehatan perusahaan atau asuransi tenaga kerja,

## 2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan yang sudah mengakhiri masa baktinya di organisasi atau perusahaan karena pensiun atau meninggal dunia sebagai penghargaan atas jasa-jasa karyawan tersebut selama mengabdikan di organisasi atau perusahaan. Kompensasi tidak langsung dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

### a) Kompensasi Finansial

#### (1) Pensiun Penuh

Kompensasi finansial tidak langsung yang berupa uang pensiun diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari perusahaannya karena telah mencapai batas usia pensiun maksimum. Uang pensiun ini biasanya diberikan sampai karyawan yang bersangkutan meninggal dunia.

#### (2) Pensiun Dini

Kompensasi finansial tidak langsung yang diberikan kepada mereka yang pensiun dini dengan masa kerja minimal tertentu, jumlahnya lebih kecil daripada kompensasi yang diberikan kepada mereka yang pensiun penuh.

#### (3) Pesangon

Pesangon merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena melakukan suatu pelanggaran yang berdasarkan peraturan yang berlaku dapat dikenai sanksi pemecatan.

#### (4) Pensiun Janda/duda

Pensiun janda/duda diberikan kepada janda/duda dari karyawan/karyawati yang diberhentikan dari pekerjaan karena meninggal dunia.

### b) Kompensasi Non-finansial

Kompensasi nonfinansial tidak langsung diberikan kepada mereka yang pensiun penuh atau pensiun dini, yaitu berupa asuransi kesehatan.

Menurut Hasibuan (2012:86), secara umum terdapat beberapa indikator kompensasi antara lain :

1) Gaji

Tarif bayaran yang diberikan secara teratur (mingguan, bulanan atau tahunan)

2) Upah

Tarif pembayaran yang pemberiannya berdasarkan lama waktu dan syarat-syarat tertentu dalam bekerja

3) Insentif

Tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan/organisasi

4) Asuransi

Penanggung akan keselamatan bekerja, kesehatan dan lainnya.

5) Fasilitas Kantor

Fasilitas yang diberikan perusahaan seperti kamar mandi yang bersih, Wi-Fi, kantin dan kenikmatan lainnya.

6) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah Tunjangan Hari Raya (THR), liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya.

d. Metode Pembayaran Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009:123-127), metode pembayaran kompensasi dapat diterapkan dengan berbagai cara sebagai berikut :

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji atau upah) ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pembayaran sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

2) Sistem Hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi diterapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada

banyak hasil yang dikerjakan bukan lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standart fisik seperti karyawan administrasi.

### 3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pembayaran yang penetapan besarnya didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikan.

## 2.1.5 Budaya Organisasi

### a. Pengertian, Unsur, Bentuk dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2009:113), budaya organisasi sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal. Menurut Luthas (2006:47), budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasi pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan pegawai dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan para anggota untuk membedakan organisasi dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2015:355). Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem keyakinan, nilai – nilai dan norma yang dikembangkan dan menghasilkan perilaku untuk membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Menurut Prabundu (2008:16), terdapat lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut :

#### 1) Lingkungan Usaha

Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang

berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah dan lain – lain.

2) Nilai-nilai

Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.

3) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

4) Ritual

Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual tiap tahunnya.

5) Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015:369), budaya ditransmisikan kepada pekerja dalam beberapa bentuk, yang paling potensial adalah cerita, ritual, simbol material, dan bahasa.

a) Cerita

Cerita pada umumnya meliputi naratif mengenai para pendiri organisasi, pelanggaran aturan, keberhasilan dari orang yang miskin menjadi kaya raya, penurunan dalam tenaga kerja, relokasi dari para pekerja, reaksi atas kesalahan di masa lalu, dan penanggulangan organisasional. Para pekerja juga menciptakan naratif mereka sendiri mengenai bagaimana mereka datang untuk kesesuaian atau tidak kesesuaian dengan organisasi selama proses

sosialisasi, meliputi hari pertama di tempat kerja, interaksi-interaksi awal dengan orang lain, serta kesan pertama mengenai kehidupan organisasi.

b) Ritual

Ritual merupakan urutan dari aktivitas secara repetitif yang mengekspresikan dan menegakkan nilai luhur dari organisasi-tujuan apa yang sangat penting serta mana yang dapat dihabiskan.

c) Simbol

Tata ruang dari kantor korporat, tipe automobil dari para eksekutif puncak yang disediakan, dan kehadiran atau ketidakhadiran dari pesawat terbang bagi korporat merupakan beberapa contoh dari simbol-simbol material. Hal yang lainnya meliputi besaran kantor, kegunaan dari perabot, fasilitas, dan cara dalam berpakaian. Hal ini melekat kepada para pekerja mengenai siapa yang penting, tingkat egalitarianisme yang diinginkan oleh manajemen puncak, dan jenis perilaku yang sesuai, seperti misalnya pengambilan resiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistik, atau sosial.

d) Bahasa

Banyak organisasi dan subunit di dalamnya yang menggunakan bahasa untuk membantu para anggota untuk mengidentifikasi dengan budaya, membuktikan penerimaan mereka akan hal tersebut, dan membantu melestarikannya. Istilah yang unik yang menggambarkan perlengkapan, para petugas, para individu utama, para pemasok, para konsumen, atau produk yang terkait dengan bisnis. Para pekerja yang baru pada pertama kali akan kewalahan dengan akronim dan jargon, yang ketika diasimilasikan, bertindak sebagai denominator umum untuk menyatukan para anggota dari suatu budaya tertentu atau subkultur.

Menurut Robbins dan Judge (2015:355), terdapat tujuh indikator budaya organisasi sebagai berikut :

(1) Inovasi dan Pengambilan Resiko

Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko

(2) Memperhatikan Detail

Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.

(3) Orientasi Pada Hasil

Tingkat manajemen menitik beratkan pada perolehan atau hasil bukan pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

(4) Orientasi Pada Orang

Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.

(5) Orientasi Pada Tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu

(6) Keagresifan

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

(7) Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Indikator yang menentukan budaya organisasi menurut Luthans (2006:550) sebagai berikut :

(a) Norma

Standart perilaku karyawan yang menjadi pegangan tentang kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tugas yang diberikan.

(b) Filosofi

Adanya aturan atau kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan dalam bertransaksi.

(c) Aturan

Terdapat standart yang harus dipatuhi tentang pencapaian kinerja karyawan organisasi. Karyawan baru harus mempelajari teknik, prosedur, dan menyesuaikan diri dengan standart yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok.

(d) Komunikasi

Merupakan pengaturan yang bersifat fisik serta hubungan antar karyawan cara setiap anggota saling berinteraksi dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat memperbaiki tingkah laku dan motivasi sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja dan pada gilirannya memperbaiki kinerja organisasi dan mampu mencapai tujuan organisasi (Ismail, 2013:16). Sedangkan menurut Sutrisno (2007:1), budaya organisasi dapat digunakan sebagai alat manajemen untuk mencapai efisiensi, produktivitas dan etos kerja, seperti yang ditunjukkan di berbagai perusahaan di Jepang, Amerika dan diberbagai negara di Eropa.

Fungsi-fungsi budaya organisasi yang utama dan penting untuk diterapkan menurut Prabundu (2008:14) yaitu :

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun instansi lain karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau instansi yang tidak dimiliki organisasi atau instansi lain.
- 2) Sebagai perekat bagi pegawai hal ini merupakan komitmen kolektif pegawai yang bangga pada suatu organisasinya atau instansinya karena para pegawai tersebut mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasi dan instansinya.
- 3) Sebagai mekanisme kontrol dalam membentuk dan memadu sikap serta perilaku pegawai dengan dibentuknya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya pegawai oleh organisasi, maka bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua pegawai diarahkan ke arah yang sama.
- 4) Membentuk perilaku bagi para pegawai agar para pegawai dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- 5) Sebagai sarana dan acuan untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi atau instansi serta untuk menyusun perencanaan organisasi atau instansi.

- 6) Sebagai alat komunikasi karena budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar pegawai di dalam organisasi atau instansi tersebut.

Robbins (2008) menyatakan bahwa ada lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang
- d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standart-standart yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan
- e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

c. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Wardiah, 2016:214-215) menyatakan bahwa budaya terbentuk melalui tahap-tahap sosialisasi secara sistematis sebagai berikut :

1) Tahap Kedatangan

Kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang anggota baru bergabung dengan organisasi. Mereka datang dengan serangkaian nilai, sikap, dan perilaku yang telah dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu, dalam tahap ini muncul heterogenitas budaya.

2) Tahap Sosialisasi Orientasi

Dalam tahap ini, seorang anggota baru menaksirkan tentang bentuk organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Pada tahap ini, sering kali terjadi konflik antara persepsi semula dengan realitas yang mereka temukan pada organisasi yang baru mereka masuki. Oleh karena itu, mereka dituntut untuk menyelesaikan berbagai problem selama masa orientasi berlangsung.

### 3) Tahap Metamorfosis

Dalam proses ini, seorang anggota baru menyesuaikan diri pada norma dan nilai kelompok kerjanya. Mereka sudah bisa menghayati dan menerima norma organisasi dan kelompok kerja mereka. Dalam tahapan ini, suatu organisasi akan menerima hasil dari proses sosialisasi yang berupa produktivitas, komitmen, dan perputaran.

### 4) Tahap Mempertahankan

Setelah suatu budaya terbentuk, para anggota dan segala praktik di dalam organisasi tersebut bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para anggotanya seperangkat pengalaman yang berisi penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Kekuatan yang memainkan peranan sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya yaitu praktik seleksi sebagai pintu masuk para anggota baru, tindakan manajemen puncak sebagai pemegang kendali dalam mewujudkan budaya organisasi, dan metode sosialisasi sebagai sarana perwujudan komitmen para anggota, serta produktivitas kerja anggota dan perputaran kerja.

## 2.1.6 Kinerja Karyawan

### a. Pengertian, Fungsi dan Indikator Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016:67). Menurut Kasmir (2016:182), kinerja adalah hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut Moehariono (2012:96), kinerja adalah sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif dan kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Kinerja karyawan berfungsi sebagai penentu utama keberhasilan organisasi dalam mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi (Mathis dan Jackson, 2006:113).

Mangkunegara (2013:75) menyatakan bahwa terdapat empat indikator kinerja, yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010:6) sebagai berikut :

1) Faktor Individu

Individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integrasi yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi

kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *Intelegensi Quotient (IQ)* dan *Emotional Quotient (EQ)*.

## 2) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang realtif memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat dirubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta pemacu motivasi.

## c. Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:208), dalam melakukan penilaian kinerja perlu dilakukan dengan alat ukur atau teknik yang baik dan benar sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga dapat meminimalkan hal-hal yang dapat bersifat negatif terhadap karyawan. Menurut Hasibuan (2010:91), dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain :

### 1) Penilaian Informal

Penilaian informal adalah penilaian (tanpa *authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing pegawai baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen dan atau rekan. Hasil penelitian mereka sangat objektif dan bermanfaat untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijaksanaan.

### 2) Penilai Formal

Penilai formal adalah seseorang yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu pegawai. Hasil penilai formal inilah yang akan menentukan nasib setiap pegawai apakah

dipindahkan secara vertikal atau horizontal, diberhentikan atau balas jasanya dinaikkan. Penilaian formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilai kolektif.

a) Penilai Individual

Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap pegawai yang menjadi bawahannya.

b) Penilai Kolektif

Penilai kolektif adalah suatu tim yang secara bersama-sama melaksanakan penilaian prestasi pegawai.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2013:9) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain :

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat baik atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal hal yang perlu dirubah.

e. Metode Penilaian Kinerja

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Griffin (dalam Irham,

2018:68), dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- 1) Metode objektif (*objective methods*) menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.
- 2) Metode pertimbangan (*judgemental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seseorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian berikutnya harus memiliki keterkaitan dalam dalam setiap variabel yang digunakan. Hasil dari penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian yang akan datang. Variabel utama dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dimana peneliti ingin melihat pengaruh rekrutmen nepotisme dan kompensasi melalui budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi.

Vveinhardt J. dan Petrauskaite L. (2013) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara nepotisme dan budaya organisasi

yang tidak sehat. Populasi dalam penelitian tersebut adalah seluruh karyawan di organisasi publik dan swasta di Republik Lithuania yang tercatat di departemen statistik Lithuania pada kuartal terakhir 2012. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 204 responden. Variabel yang diteliti adalah nepotisme (X) dan budaya organisasi (Y). Metode analisis yang digunakan adalah analisis korelasi dan uji-t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nepotisme memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap budaya organisasi. Persamaan variabel dalam penelitian ini yaitu nepotisme (X) dan budaya organisasi (Y).

Pankaj M. Madhani (2014) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengidentifikasi strategi kompensasi untuk berbagai jenis budaya organisasi dan menyarankan skenario terbaik untuk kinerja yang optimal. Penelitian tersebut merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat dibentuk oleh jenis sistem kompensasi yang digunakan. Ketika budaya dan struktur kompensasi (upah tetap vs upah variabel) disinkronkan, budaya akan menjadi suatu aset yang menghasilkan keunggulan kompetitif. Bergantung pada bagaimana sistem kompensasi dirancang, dikembangkan, dikomunikasikan dan dikelola sehingga dapat secara positif atau negatif mempengaruhi budaya organisasi. Persamaan variabel dalam penelitian ini adalah variabel kompensasi dan budaya organisasi.

Mehmet Sahin Gok dan Merve Ekmekci (2015) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menganalisis efek *reengineering*, nepotisme dan *mobbing* terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian tersebut adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan sektor keuangan. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 204 responden. Variabel yang diteliti adalah *reengineering* ( $X_1$ ), *nepotism* ( $X_2$ ), dan *mobbing* ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa *reengineering* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan nepotisme dan *mobbing* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Persamaan variabel yang akan digunakan adalah nepotisme ( $X_2$ ) dan kinerja (Y) sedangkan perbedaan variabel terletak pada *reengineering* ( $X_1$ ) dan *mobbing* ( $X_3$ ).

Siswanto Wijaya Putra (2015) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian tersebut adalah karyawan yang ada di industri kerajinan kulit, tas dan sepatu di Tanggulangin Sidoarjo. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 65 orang. Variabel yang diteliti adalah komitmen organisasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), kepemimpinan ( $X_3$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_4$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja. Persamaan variabel yang digunakan adalah budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kinerja ( $Y$ ) sedangkan perbedaan variabel terletak pada komitmen organisasi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_4$ ).

Catherine Purnama dan Sesilya Kempa (2016) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian tersebut adalah seluruh karyawan pada departemen produksi dan departemen logistik di CV Cahaya Citrasurya Indoprima. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 42 orang. Variabel yang diteliti adalah kompensasi ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Persamaan variabel yang digunakan adalah kompensasi ( $X_1$ ) dan kinerja ( $Y$ ) sedangkan perbedaan variabel terletak pada disiplin kerja ( $X_2$ ).

Perna Pratini dan I. Wayan Mudiarta Utama (2016) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian tersebut adalah karyawan yang bekerja di C151 *Smart Villas* Seminyak Bali. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 59 orang karyawan. Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Metode analisis

yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Persamaan variabel yang digunakan adalah budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kinerja ( $Y_2$ ) sedangkan perbedaan variabel terletak pada kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi ( $Y_1$ ).

Elok Faiqotul Jannah (2017) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi karyawan bagian produksi UD. Lumintu Ambulu Jember. Populasi dalam penelitian tersebut bertindak sebagai sampel sehingga termasuk ke dalam penelitian populasi (sensus). Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 35 responden. Variabel yang diteliti adalah lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui motivasi karyawan ( $Z$ ). Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi karyawan bagian produksi UD. Lumintu Ambulu Jember. Persamaan variabel yang digunakan adalah kompensasi ( $X_2$ ) dan kinerja ( $Y$ ) sedangkan perbedaan variabel terletak pada lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan motivasi karyawan ( $Z$ ).

Paul Olendo Ombanda (2018) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menguji bagaimana dampak nepotisme terhadap kinerja pekerjaan individu di organisasi publik dan swasta di Kenya. Populasi dalam penelitian tersebut adalah semua staff yang bekerja di 65 organisasi swasta formal dan 147 organisasi publik. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 357 responden. Variabel yang diteliti adalah *Nepotism* ( $X$ ) terhadap *Job Performance* ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan adalah analisis korelasi dan regresi. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa nepotisme secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di Kenya. Persamaan variabel yang digunakan adalah *Nepotism* ( $X$ ) dan *Job Performance* ( $Y$ ).

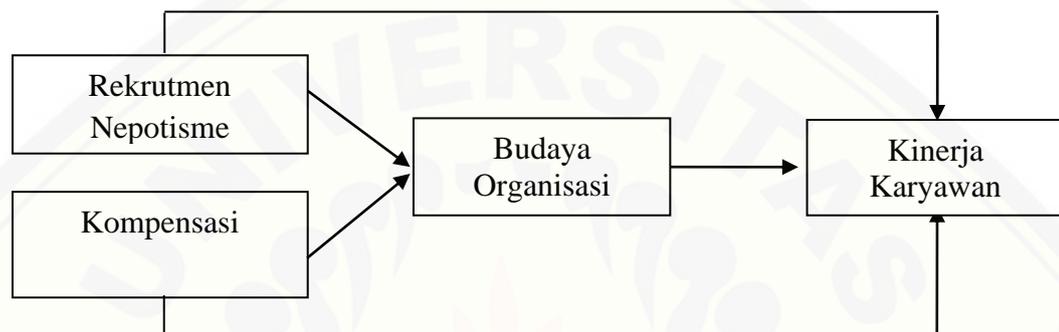
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Vveinhardt J. dan Petrauskaite L. (2013)	nepotisme (X) dan budaya organisasi (Y)	Analisis korelasi dan uji-t	nepotisme memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap budaya organisasi
2	Pankaj M. Madhani (2014)	Kompensasi dan budaya organisasi	Penelitian kualitatif	Kompensasi dirancang, dikembangkan, dikomunikasikan dan dikelola sehingga dapat secara positif atau negatif mempengaruhi budaya organisasi
3	Mehmet Sahin Gok dan Merve Ekmekci (2015)	<i>Reengineering</i> (X1), <i>nepotism</i> (X2), <i>mobbing</i> (X3) dan kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi berganda	<i>reengineering</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan nepotisme dan <i>mobbing</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
4	Siswanto Wijaya Putra (2015)	Komitmen organisasi (X1), budaya organisasi (X2), gaya kepemimpinan (X3), lingkungan kerja fisik (X4) dan kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja
5	Catherine Purnama dan Sesilya Kempa (2016)	kompensasi (X1), disiplin kerja (X2) dan kinerja karyawan (Y)	Regresi linier berganda	kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
6	Perna Pratini dan I. Wayan Mudiarta Utama (2016)	kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), motivasi (Y1) dan kinerja (Y2)	Analisis jalur	kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja
7	Elok Faiqotul Jannah (2017)	lingkungan kerja (X1), kompensasi (X2), motivasi karyawan (Z) dan kinerja (Y)	Analisis jalur	lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi karyawan
8	Paul Olendo Ombanda (2018)	<i>Nepotism</i> (X) dan <i>Job Performance</i> (Y)	Analisis korelasi dan regresi	nepotisme secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di Kenya

Sumber: Penelitian terdahulu, data diolah

### 2.1.8 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual digunakan untuk menjelaskan pokok permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini dilakukan untuk menguji empat (4) hubungan variabel yaitu rekrutmen nepotisme, kompensasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Untuk memudahkan pemahaman, maka dimunculkan sebuah kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian

### 2.1.9 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:70), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

#### a. Pengaruh Rekrutmen Nepotisme Terhadap Budaya organisasi

Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015:150), proses penciptaan budaya organisasi terjadi melalui 3 cara salah satunya pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki satu pikiran dan satu perasaan dengan mereka. Vveinhardt (2013) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa nepotisme memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap budaya organisasi. Berdasarkan uraian tersebut penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H1 : Rekrutmen nepotisme berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi  
Batik Gondho Arum Banyuwangi

#### b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Budaya Organisasi

Mulyadi (2015:11) menyatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan/organisasi. Schuler dan Jackson (1997:101) sistem kompensasi mencerminkan nilai-nilai organisasi. Madhani (2014) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif atau negatif terhadap budaya organisasi. Berdasarkan uraian tersebut penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi Batik Gondho Arum Banyuwangi

#### c. Pengaruh Rekrutmen Nepotisme Terhadap Kinerja Karyawan

Suparyadi (2015:135) menyatakan bahwa perekrutan merupakan suatu aktivitas yang dapat menentukan kinerja organisasi pada masa yang akan datang. Mehmet dan Merve (2015) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa nepotisme berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H3 : Rekrutmen nepotisme berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi

#### d. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

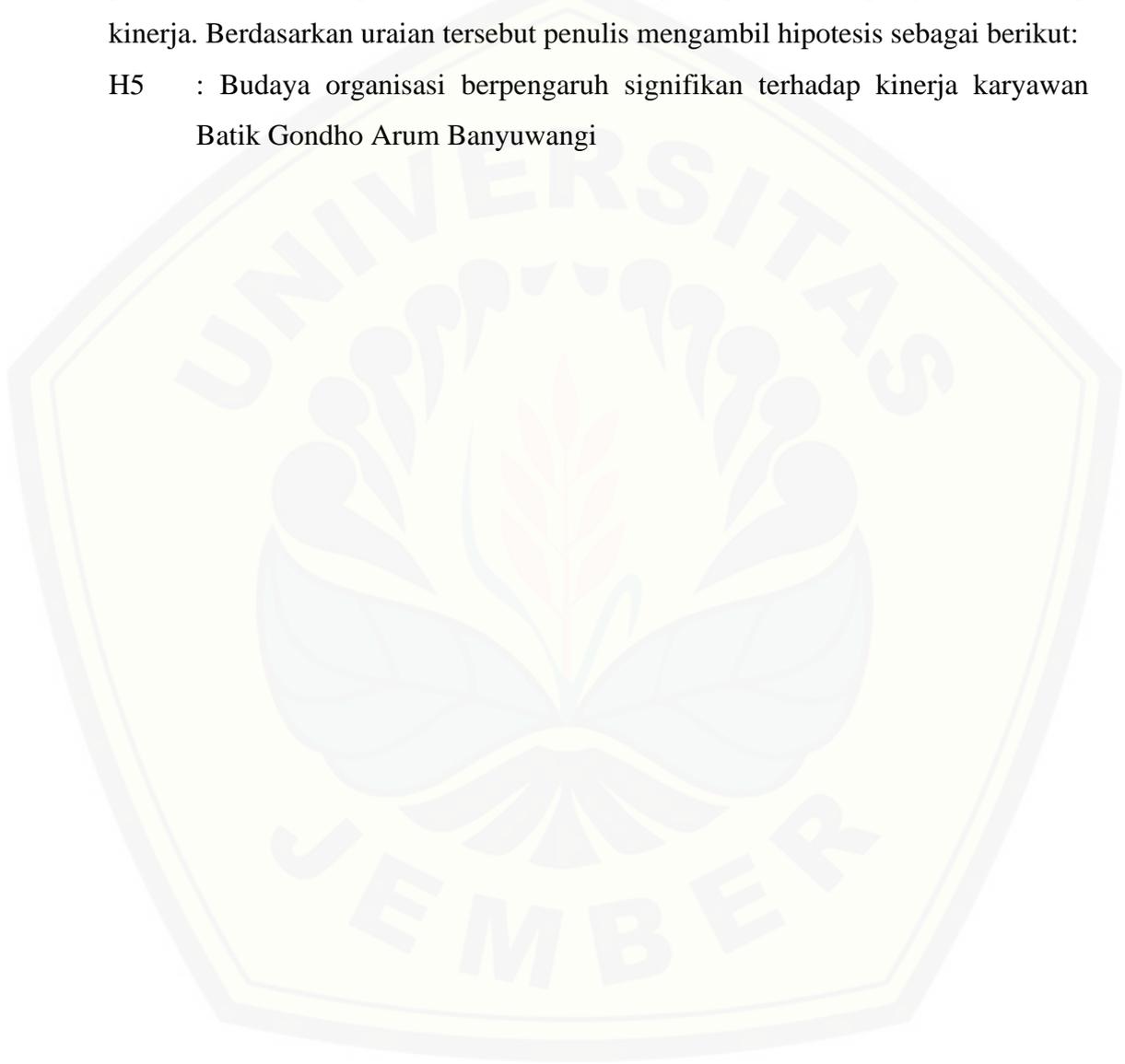
Suparyadi (2015:275-276) menyatakan bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan harus mampu memperkuat perilaku kerja mereka yang diinginkan oleh perusahaan, seperti tanggung jawab dan komitmen, serta berperan sebagai perangsang untuk memperbaiki perilaku kerja pada waktu yang akan datang. Elok (2017) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut penulis mengambil keputusan sebagai berikut:

H4 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi

e. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2015:355) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan para anggota untuk membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Siswanto (2015) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H5 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Mengacu pada judul penelitian, latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian maka penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan variabel dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian beberapa hipotesis (Amirullah, 2013:60). Dalam penelitian ini *explanatory research* digunakan untuk menguji dua variabel bebas yaitu rekrutmen nepotisme dan kompensasi, variabel terikat yaitu kinerja karyawan serta variabel intervening yaitu budaya organisasi. Selanjutnya agar tujuan penelitian ini tercapai, data dikumpulkan dengan wawancara dan metode kuesioner yang diberikan kepada responden yang bekerja di Batik Godho Arum Banyuwangi.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sujarweni, 2015:80). Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di Batik Gondho Arum Banyuwangi. Berdasarkan wawancara dengan pemilik Batik Gondho Arum total karyawan yang bekerja sejumlah 33 orang.

#### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian (Sujarweni, 2015:81). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau sampling total. Sensus atau sampling total adalah teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan semua. Penelitian yang dilakukan pada populasi di

bawah 100 sebaiknya dilakukan dengan sensus (Sugiyono 2018:146). Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 33 orang karyawan.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data dalam penelitian ini merupakan data *Cross-Section*, yaitu data yang dapat terdiri dari satu atau lebih variabel dalam waktu yang sama (Sujarweni, 2015:90). Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner diterjemahkan dalam bentuk angka dengan menggunakan pengukuran skala ordinal. Skala ordinal menunjukkan data sesuai dengan sebuah orde atau urutan tertentu (Ferdinand, 2014:205). Kemudian angka-angka tersebut diolah menggunakan perhitungan statistik dengan skala likert.

#### 3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

##### a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden objek Batik Gondho Arum Banyuwangi. Kuesioner tersebut berisi pernyataan yang terkait variabel rekrutmen nepotisme, kompensasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu kuesioner juga berisi tentang identitas responden berupa nama, umur, jenis kelamin dan lama bekerja.

##### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan dari sumber-sumber yang relevan dengan topik penelitian ini antara lain jurnal ilmiah, buku dan artikel.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Sumarsono (2004:66) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data merupakan langkah atau proses sistematis dalam mengumpulkan, mencatat dan menyajikan fakta untuk tujuan penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2018:225). Dalam kuesioner ini nantinya akan berisi pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan masalah penelitian dan akan dibagikan secara langsung pada responden dalam waktu yang tidak terlalu lama

b. Wawancara

Teknik wawancara dilakukan berupa tanya jawab langsung kepada karyawan. Hal ini dilakukan untuk menguji kebenaran informasi dan menggali informasi tambahan untuk justifikasi dari temuan hasil penelitian. Metode wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini ditujukan kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan data tambahan penelitian.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri menjadi tiga kelompok yaitu :

a. *Independent Variable*

*Independent variable* atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negatif, serta sifatnya tidak bergantung pada variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini meliputi rekrutmen nepotisme ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ).

b. *Intervening Variable*

*Intervening Variable* atau variabel intervening merupakan variabel penghubung yang secara kongkrit pengaruhnya tidak terlihat tetapi secara

teoritis dapat mempengaruhi variabel bebas dan terikat. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (Z)

c. *Dependent Variable*

*Dependent variable* atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas dan sifatnya tidak dapat berdiri sendiri. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

### 3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

#### 3.6.1 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan variabel yang digunakan dalam penelitian untuk mempermudah pengukuran dan memberikan penyerdehanaan pemahaman terhadap pembahasan pada penelitian ini. Definisi operasional dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

a. Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ )

Rekrutmen nepotisme adalah proses pencarian dan pemikatan karyawan yang memiliki hubungan dekat yang berasal dari teman, kerabat keluarga atau kolega untuk membatik di Batik Gondho Arum Banyuwangi. Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut :

- 1) Karyawan direkrut karena memiliki hubungan dekat dengan pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi
- 2) Karyawan yang direkrut telah lulus Sekolah Dasar (SD)
- 3) Karyawan direkrut karena memiliki keinginan yang kuat untuk membatik
- 4) Pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi menganggap karyawan yang memiliki hubungan dekat dipersepsi baik

b. Kompensasi ( $X_2$ )

Kompensasi adalah setiap bentuk balas jasa yang diberikan kepada seluruh karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi. Indikator yang digunakan mengacu pada Hasibuan (2012:86) yaitu:

- 1) Karyawan menerima upah berdasarkan seberapa banyak lembar kain batik yang dihasilkan
- 2) Karyawan menerima insentif (bonus) berdasarkan kelebihan jam kerja

3) Karyawan menerima Tunjangan Hari Raya (THR) setiap tahunnya

c. Budaya Organisasi (Z)

Budaya organisasi merupakan sistem keyakinan, nilai – nilai dan norma yang dikembangkan dan menghasilkan perilaku untuk membedakan Batik Gondho Arum Banyuwangi dari organisasi lainnya. Indikator yang digunakan mengacu pada Robbins dan Judge (2015:355) dan Luthans (2006:550) yaitu:

- 1) Karyawan memperhatikan detail dalam membatik
- 2) Karyawan bekerja secara kompetitif
- 3) Karyawan berperilaku jujur dalam bekerja
- 4) Karyawan bekerja keras dalam membatik
- 5) Karyawan taat pada peraturan yang diberlakukan pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi
- 6) Karyawan berkomunikasi dengan baik antar karyawan dan pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam membatik. Indikator yang digunakan mengacu pada Mangkunegara (2013:75) yaitu:

- 1) Karyawan mampu membatik sesuai prosedur yang ditetapkan
- 2) Karyawan mampu membatik dengan rapi
- 3) Karyawan mampu menyelesaikan setiap lembar batik sesuai dengan target waktu yang ditetapkan
- 4) Karyawan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi

### 3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2014:93), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Menurut Sugiyono (2018:159), dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan

sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban dari setiap instrumen menggunakan kriteria sebagai berikut :

Sangat setuju	(SS)	= Skor 5
Setuju	(S)	= Skor 4
Ragu-ragu	(RG)	= Skor 3
Tidak Setuju	(TS)	= Skor 2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	= Skor 1

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Instrumen

Dalam kegiatan penelitian, khususnya metode survei yang menggunakan kuesioner dengan isi sejumlah pertanyaan yang diukur dengan skala Likert, seorang peneliti harus memastikan bahwa alat ukur yang digunakan (kuesioner) telah terbukti valid dan reliabel (Santoso, 2015:205).

##### a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah pertanyaan – pertanyaan yang diajukan telah dengan tepat/sah/valid (Santoso, 2015:205). Dalam penelitian ini uji validitas diukur dengan menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikansi 5% (Prayitno, 2010:70). Rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Korelasi *product pearson moment*

X = Nilai variabel

Y = Nilai total variabel

N = Jumlah data

Suatu variabel dikatakan valid apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 0,05 (5%) dan r hitung > r tabel. Apabila data penelitian tidak

valid maka peneliti dapat memperbaiki dengan cara menambah pernyataan – pernyataan baru pada kuesioner yang diberikan pada responden. Peneliti menggunakan bantuan aplikasi SPSS 16.0 untuk mempermudah perhitungan tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah alat ukur dapat dianggap konsisten jika pengukuran dilakukan berulang kali (Santoso, 2015:205). Dalam penelitian ini uji reliabilitas diukur menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Menurut Arikunto (2013:213), *Cronbach Alpha* dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\alpha = \frac{kr}{1+(k-1)r}$$

Keterangan :

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas

r = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Apabila data penelitian tidak reliabel, maka peneliti dapat memperbaiki kuesioner atau menghapus item yang tidak reliabel. Penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi SPSS 16.0 guna mempermudah perhitungan tersebut.

3.7.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, nilai residu dari regresi mempunyai distribusi yang normal (Santoso, 2015:190) Uji normalitas dapat dilakukan dengan berbagai cara (Supardi, 2012:130). Para pemakai ada kebebasan untuk menentukan model analisis yang akan digunakan (Sudarmanto, 2013:105). Dalam penelitian uji normalitas diukur menggunakan *Kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian *Kolmogorov-smirnov* sebagai berikut :

- a. Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ )  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal
- b. Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ )  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal

Apabila dalam penelitian ditemukan data yang tidak berdistribusi normal dapat diperbaiki dengan cara menghapus data responden yang berdistribusi tidak normal atau dengan cara lain yaitu mentransformasikan data. Dalam penelitian ini perhitungan uji normalitas dibantu dengan aplikasi SPSS 16.0.

### 3.7.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

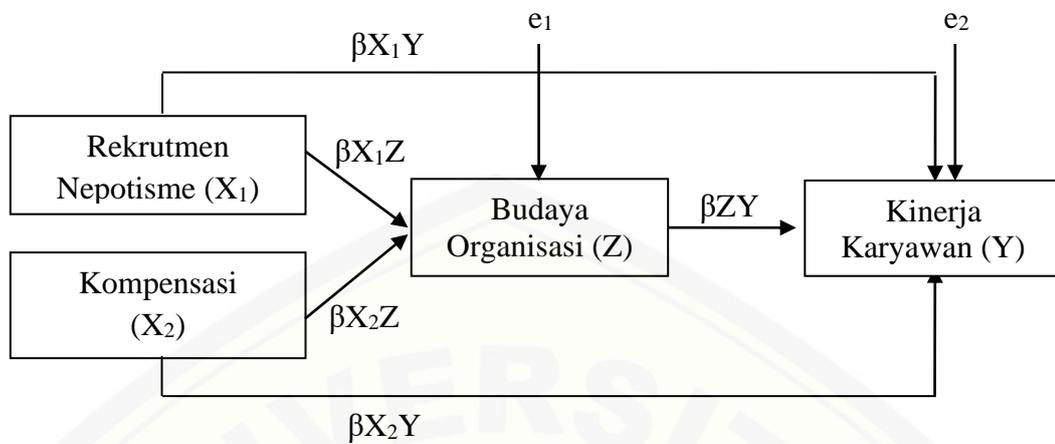
Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Y$  serta dampaknya terhadap  $Z$  (Supardi, 2012:263). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir (Sugiyono, 2017:297). Karakteristik analisis jalur adalah metode analisis data multivariat depedensi yang digunakan untuk menguji hipotesis hubungan asimetris yang dibangun atas dasar kajian teori tertentu dengan tujuan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel penyebab terhadap variabel akibat (Supardi, 2012:265).

Menurut Sarwono (2006:174) langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) sebagai berikut:

- a. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian anda
- b. Membuat diagram jalur persamaan sktrukturalnya
- c. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari dua langkah.

Pertama adalah menganalisis substruktural 1 dan kedua untuk substruktural 2.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan aplikasi SPSS 16.0. Analisis jalur akan digunakan untuk mengestimasi pengaruh kausal antara variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikasi model berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Analisis jalur disajikan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Keterangan:

$\beta_{X_1Y}$  = koefisien jalur pengaruh langsung rekrutmen nepotisme (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y)

$\beta_{X_2Y}$  = koefisien jalur pengaruh langsung kompensasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y)

$\beta_{X_1Z}$  = koefisien jalur pengaruh langsung rekrutmen nepotisme (X<sub>1</sub>) terhadap budaya organisasi (Z)

$\beta_{X_2Z}$  = koefisien pengaruh langsung kompensasi (X<sub>2</sub>) terhadap budaya organisasi (Z)

$\beta_{ZY}$  = koefisien pengaruh langsung budaya organisasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = \beta_{X_1Z} + \beta_{X_2Z} + e_1 \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{X_1Y} + \beta_{X_2Y} + \beta_{ZY} + e_2 \dots \dots \dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana:

X<sub>1</sub> = Rekrutmen Nepotisme

X<sub>2</sub> = Kompensasi

Z = Budaya Organisasi

Y = Kinerja Karyawan

$e_{1,2}$  = variabel pengganggu

#### 3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Tujuan dari pengujian ini untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi hasilnya tidak bias dan konsisten. Uji asumsi klasik antara lain :

##### a. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas merupakan alat untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independen*). Pendeteksian adanya multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai *Tolerance* (TOL) dan *Variance Inflation Factors* (VIF) dari masing-masing variabel. Jika nilai TOL < 0.10 maka artinya terjadi multikolinieritas. Jika TOL > 0.10 maka artinya tidak terjadi multikolinieritas. Jika VIF < 10.00 maka tidak terjadi multikolinieritas. Jika VIF > 10.00 maka artinya terjadi multikolinieritas.

##### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini merupakan alat untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan pengujian *Park*. Apabila  $\beta$  secara statistik signifikan, maka heteroskedastisitas terjadi pada data (Gujarati dan Porter, 2010:481). Dalam penelitian ini menggunakan  $\alpha = 5\%$ . Kriteria uji *glejser* sebagai berikut :

- 1) Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ ) > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas
- 2) Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ ) < 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas

Apabila data bersifat heterokedastisitas maka dapat diperbaiki dengan metode *Weighted Least Squares* (WLS).

#### 3.7.5 Uji Hipotesis

Menurut Widarjono (2013:42) uji hipotesis digunakan untuk membuat kesimpulan sifat populasi dari data sampel. Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*).

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t merupakan suatu prosedur yang mana hasil sampel dapat digunakan untuk verifikasi kebenaran atau kesalahan hipotesis nol ( $H_0$ ) (Widarjono, 2013:42). Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji t digunakan untuk menguji signifikansi konstanta dari setiap variabel independen, apakah variabel rekrutmen nepotisme ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) benar-benar berpengaruh secara parsial (terpisah) terhadap variabel dependennya yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ).

Hipotesis yang dipakai :

- 1)  $H_{01} : B_1 = 0$  Artinya : variabel rekrutmen nepotisme tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel budaya organisasi  
 $H_{02} : B_2 = 0$  Artinya : variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel budaya organisasi
- 2)  $H_{01} : B_1 > 0$  Artinya : variabel rekrutmen nepotisme berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.  
 $H_{02} : B_2 > 0$  Artinya : variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 ditentukan sebagai berikut :

- a) Apakah probabilitas signifikan kurang 5% ( $<0,05$ ), maka hipotesis diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- b) Apakah probabilitas signifikan variabel 5% ( $>0,05$ ), maka hipotesis ditolak berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel secara individual terhadap variabel dependen.

### 3.7.6 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur ini menjelaskan tentang pengaruh rekrutmen nepotisme ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan ( $Y$ ) melalui variabel budaya organisasi ( $Z$ ). Untuk menguji

pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing jalur harus di uji signifikan terlebih dahulu. Jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka akan diberlakukan *trimming theory* atau menghilangkan jalur yang tidak signifikan.

Model yang tidak signifikan setelah dihilangkan jalurnya maka tidak diikuti lagi dalam perhitungan, kemudian dilakukan lagi perhitungan dengan merumuskan persamaan struktural yang baru (tanpa menyertakan variabel yang jalurnya tidak signifikan). Apabila semua jalur sudah signifikan maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Menghitung Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

- 1) Pengaruh variabel rekrutmen nepotisme terhadap budaya organisasi.

$$\text{DeZX}_1 = X_1 \longrightarrow Z$$

- 2) Pengaruh Variabel kompensasi terhadap budaya organisasi.

$$\text{DeZX}_2 = X_2 \longrightarrow Z$$

- 3) Pengaruh Variabel rekrutmen nepotisme terhadap kinerja karyawan.

$$\text{DeYX}_1 = X_1 \longrightarrow Y$$

- 4) Pengaruh Variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan.

$$\text{DeYX}_2 = X_2 \longrightarrow Y$$

- 5) Pengaruh Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

$$\text{DeYZ} = Z \longrightarrow Y$$

b. Menghitung Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- 3) Pengaruh variabel rekrutmen nepotisme terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

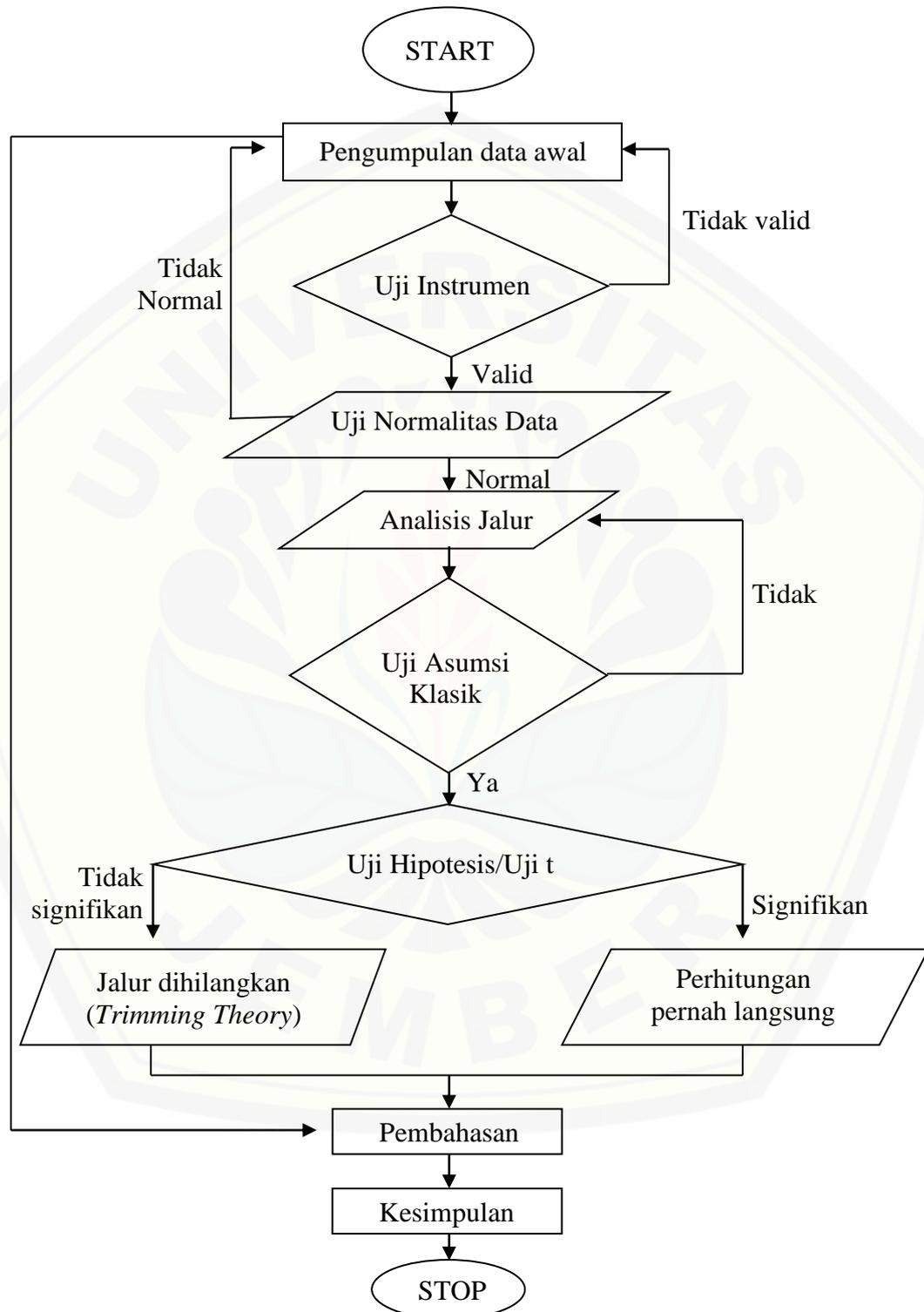
$$\text{IeYZZ}_1 = X_1 Z \longrightarrow Y$$

- 4) Pengaruh Variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

$$\text{IeYZZ}_2 = X_2 Z \longrightarrow Y$$

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

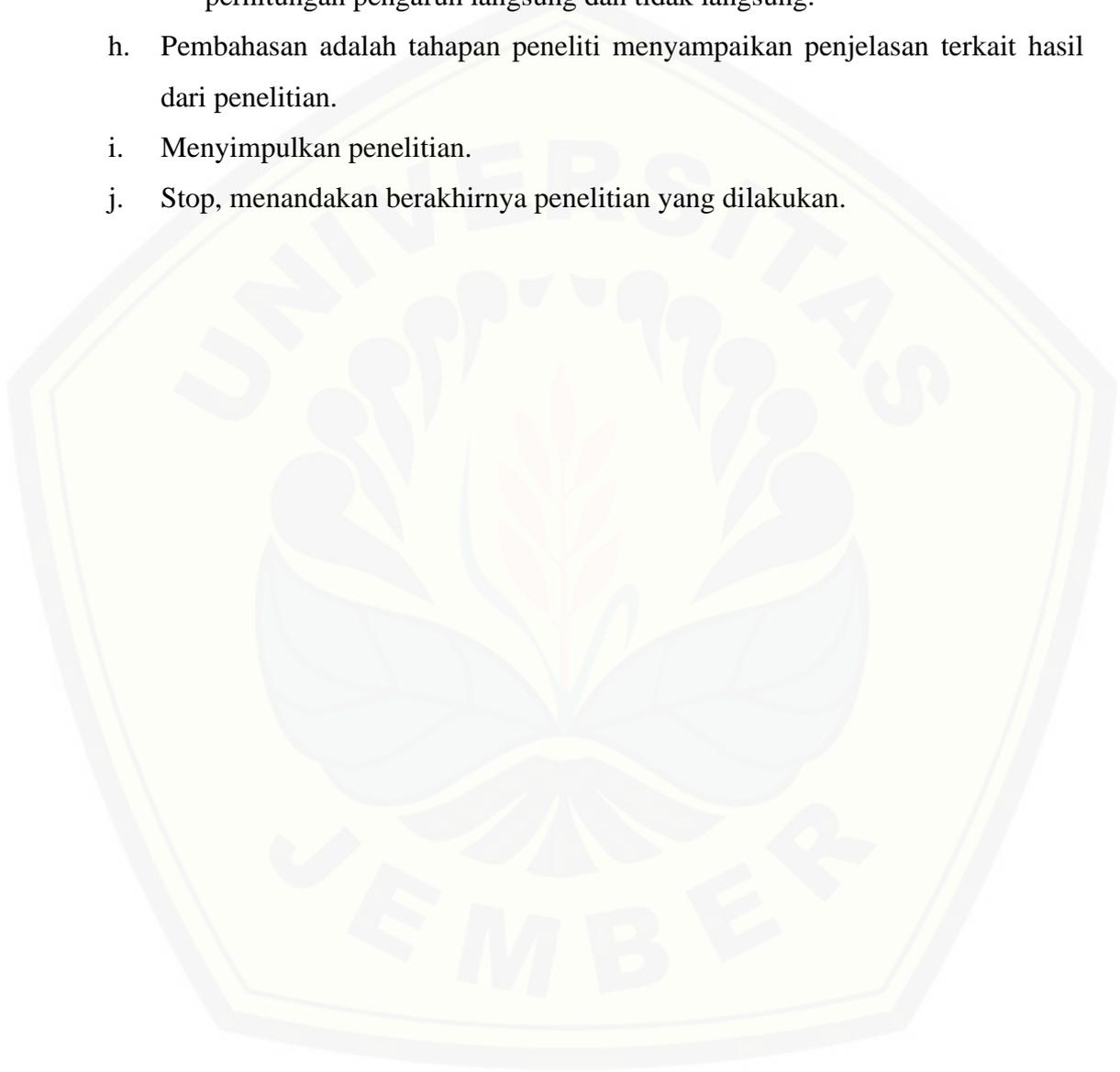


Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. *Start*, yaitu tahap awal atau persiapan untuk melakukan penelitian
- b. Tahap pengumpulan data yaitu mengumpulkan data-data yang dibutuhkan untuk penelitian melalui penyebaran kuesioner dan wawancara pada responden untuk mendapatkan data primer. Selanjutnya data hasil penyebaran kuesioner direkap dan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya, sedangkan hasil wawancara digunakan untuk melengkapi pembahasan.
- c. Melakukan uji instrumen terhadap data yang dikumpulkan untuk mengetahui valid dan reabel tidaknya instrumen penelitian.
  - 1) Jika hasil uji instrumen tidak valid, maka perlu melakukan pengumpulan data ulang menggunakan alat ukur baru
  - 2) Jika hasil instrumen valid pada tingkat alfa 5%, maka proses olah data dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya
- d. Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
  - 1) Apabila data tidak berdistribusi normal, maka perlu dilakukan perbaikan data dengan cara menghapus data yang tidak berdistribusi normal
  - 2) Apabila data telah berdistribusi normal maka dapat dilakukan tahap berikutnya
- e. Melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel yang diteliti.
- f. Melakukan uji asumsi klasik yaitu pengujian multukolinieritas dan heterokedastisitas dikarenakan hal-hal tersebut merupakan sebuah pelanggaran dalam suatu penelitian.
  - 1) Apabila persamaan pada kedua model tidak melanggar asumsi klasik maka dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya
  - 2) Apabila persamaan pada kedua model melanggar asumsi klasik maka perlu pengujian analisis jalur guna memperbaiki model.
- g. Melakukan uji hipotesis yaitu uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

- 1) Jika dalam uji t terdapat jalur yang tidak signifikan, maka perlu melakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang signifikan berdasarkan *trimming theory*.
  - 2) Jika uji t signifikan pada tingkat alfa tertentu, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Pembahasan adalah tahapan peneliti menyampaikan penjelasan terkait hasil dari penelitian.
  - i. Menyimpulkan penelitian.
  - j. Stop, menandakan berakhirnya penelitian yang dilakukan.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Budaya Organisasi ( $Z$ ). Ini membuktikan bahwa semakin baik persepsi Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ ) maka Budaya Organisasi ( $Z$ ) akan dipersepsi semakin baik. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator rekrutmen nepotisme dan budaya organisasi menunjukkan rata-rata berkisar 4 hingga 5 yang membuktikan bahwa semua indikator rekrutmen nepotisme dan budaya organisasi masing-masing dipersepsi baik.
- b. Kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Budaya Organisasi ( $Z$ ). Ini membuktikan bahwa semakin baik persepsi Kompensasi ( $X_2$ ) maka Budaya Organisasi ( $Z$ ) akan dipersepsi semakin baik. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator kompensasi dan budaya organisasi menunjukkan rata-rata berkisar 4 hingga 5 yang membuktikan bahwa semua indikator kompensasi dan budaya organisasi masing-masing dipersepsi baik.
- c. Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Ini membuktikan bahwa semakin baik persepsi Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ ) maka Kinerja Karyawan ( $Y$ ) akan semakin meningkat. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator rekrutmen nepotisme dan kinerja karyawan menunjukkan rata-rata berkisar 4 hingga 5 yang membuktikan bahwa semua indikator rekrutmen nepotisme dan kinerja karyawan masing-masing dipersepsi baik.
- d. Kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Ini membuktikan bahwa semakin baik persepsi Kompensasi ( $X_2$ ) maka Kinerja Karyawan ( $Y$ ) akan semakin meningkat. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator kompensasi dan kinerja karyawan menunjukkan rata-rata berkisar 4 hingga 5 yang membuktikan bahwa semua indikator kompensasi dan kinerja karyawan masing-masing dipersepsi baik.

- e. Budaya Organisasi (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Ini membuktikan bahwa semakin baik persepsi Budaya Organisasi (Z) maka Kinerja Karyawan (Y) akan semakin meningkat. Apabila dianalisis lebih lanjut, keseluruhan indikator budaya organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan rata-rata berkisar 4 hingga 5 yang membuktikan bahwa semua indikator budaya organisasi dan kinerja karyawan masing-masing dipersepsi baik.
- f. Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ ) dan Kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z). Apabila dianalisis lebih lanjut, presentase pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa variabel intervening budaya organisasi kurang berperan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang ada, maka diharapkan bagi instansi dan peneliti selanjutnya sebagai berikut:

- a. Bagi Pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi
  - 1) Pimpinan Batik Gondho Arum agar terus mempertahankan persepsi karyawan atas rekrutmen nepotisme yang dirasa telah sangat baik. Meskipun karyawan direkrut karena adanya hubungan dekat, namun tetap harus memperhatikan syarat lainnya yang dalam indikator disebutkan yaitu setidaknya telah lulus sekolah dasar (SD) dan calon karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk membatik. Sebaiknya pimpinan Batik Gondho Arum juga harus memberikan pengarahan tentang bagaimana pekerjaan yang akan dilakukan dan bagaimana aturan-aturan yang harus dilaksanakan.
  - 2) Pimpinan Batik Gondho Arum agar terus mempertahankan persepsi karyawan atas kompensasi yang dirasa telah sangat baik. Upah berdasarkan banyaknya lembar kain batik yang dihasilkan karyawan harus dipertahankan karena dapat membantu pimpinan Batik Gondho Arum

lebih cepat menghasilkan batik-batik berkualitas. Pemberian insentif (bonus) harus lebih diperhatikan karena masih terdapat karyawan yang merasa tidak puas. Sebaiknya pimpinan dapat bertindak adil dalam memberikan insentif (bonus) pada karyawan. Meskipun nominal Tunjangan Hari Raya (THR) kecil namun harus terus dipertahankan karena adanya THR karyawan merasa diperhatikan.

- 3) Budaya organisasi Batik Gondho Arum telah dipersepsi baik oleh karyawan sehingga harus dipertahankan. Namun pimpinan harus lebih memperhatikan pengaruhnya terhadap kinerja, jika karyawan terlalu dipaksakan mengikuti budaya yang ada maka pengaruhnya terhadap kinerja akan lebih kecil. Sebaiknya pimpinan lebih fokus pada peningkatan rekrutmen nepotisme dan kompensasi guna meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lainnya untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor lain yang lebih mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang lebih kompleks yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan demi menyempurnakan hasil penelitian. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian di instansi lainnya yang memiliki populasi lebih besar. Hal tersebut bertujuan untuk memperoleh hasil yang berbeda sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- , Kamus Besar Bahasa Indonesia. [Online]. Tersedia di [kbbi.kemdikbud.go.id/entri/metode](http://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/metode). Diakses 30 Agustus 2019.
- , Kamus Besar Bahasa Indonesia. [Online]. Tersedia di [kbbi.kemdikbud.go.id/entri/nepotisme](http://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/nepotisme). Diakses 11 September 2019.
- Agus Widarjono, Agus. 2013. *Ekonometrika Pengantar dan Aplikasinya Disertai Panduan E-Views*. Edisi keempat. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Amirullah. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Malang: Bayu Media Publishing.
- Arasli, Huseyin., Bavik. Ali, dan Ekiz, Erdogan H. 2006. The effect of Nepotism on Human Resource Management. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 7/8(26): 295
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP. Universitas Diponegoro.
- Flippo, Edwin. B. 1984. *Personel Management*. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill. Terjemahan oleh M. Masud. 1984. *Manajemen Personalialia*. Edisi keenam. Jakarta: Erlangga.
- Gok, M. S. dan M. Ekmekci. 2015. Effect of Reengineering, Nepotism and Mobbing on the Employee Performance. *Riview of Public Administration and Management*. 3(1): 1-6.
- Gujarati, Damodar N. Dan Porter, Dawn C. 2013. *Basic Econometrrics*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill. Terjemahan oleh Eugenia

- Mardanugraha, Sita, Wardhani, Carlos, Mangunsong. 2015. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. Hani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- , 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah Edivisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- , 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- , 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.
- Hudson, Sarah dan Claasen, Cyrlene. 2017. Nepotism and Cronyism as a Cultural Phenomenon?. *The Handbook of Business and Corruption*. 5: 95
- Jannah, E.F. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Bagian Produksi UD. Lumintu Ambulu Jember. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akutansi*. IV(1): 104-108.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kontributor Wikipedia, "Nepotisme", *Wikipedia, Ensiklopedia Bebas*, <https://id.wikipedia.org/wiki/Nepotisme> [diakses pada 20 Oktober 2019]
- Lazuardi, Taufan. 2014. Nepotisme dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi: Potensi dan Kelemahan. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Luthas, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT. Andi.

- Madhani, P.M. 2014. Aligning Compensation Systems With Organization Culture. *Compensation & Benefits Review*. 1-13.
- Maharani, A. S. 2019. Analisis Stress Kerja dan Motivasi Kerja Dalam Perspektif Gender Pada Driver Go-jek Kabupaten Jember. *Skripsi*. Jember: Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Mangkunegara, Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- , 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Reflika Aditama.
- , 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Roda Karya.
- , 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- , 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2004. *Human Resource Management*. 10<sup>th</sup> edition. Ohio: South-Western. Terjemahan oleh Diana. Angelica. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Meldona dan Siswanto. 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*. Malang: UIN-Maliki Press
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Nasution, Adnan Buyung., A. Syafii Maarif. dan A. Aryman. Darwis. Hamid. Djamil. Muhammad. Mas'ood. Rahardjo. Atmasasmita. Sairin. Abdullah.

- Sumartana. 1999. *Menyingkap Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme di Indonesia*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Jogja: Gajah Mada University Press.
- Ombanda, Paul Olendo. 2018. Nepotism and Job Performance in the Private and Public Organizations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 8(5): 474-494.
- Prabundu, Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pramest, Getut. 2016. *Statistika Lengkap Secara Teori dan Aplikasi dengan SPSS 23*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pratini, Perna. dan I. W. M. Utama. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(7): 4337-4366.
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Purnama, C. dan S. Kempa. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Cahaya Citrasurya Indoprima. *AGORA*. 4(2): 33-39.
- Putra, M. S. 2012. Pengaruh Nepotisme terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Stay. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 101(31): 553-563.
- Putra, S. W. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Kecil. *Modernisasi*. 11(1): 62-77.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2015. *Organizational Behavior*. 16th ed. London: Pearson Education. Terjemahan oleh Ratna. Saraswati. Dan Febriella. Sirait. 2015. *Perilaku Organisas*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

- Santoso, Singgih. 2015. *Menguasai Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E. 1996. *Human Resource Management Positioning for The 21st. Century/6<sup>th</sup>*. Minnesota: West Publishing Company. Terjemahan oleh Nurdin. Sobari. dan Dwi. Kartini. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Edisi 6. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Adimata.
- Shabbir, Benish., dan H. Siddique. 2017. Impact of Nepotism, Cronyism, and Favoritism on Organizational Performance with a Strong Moderator of Religiosity. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 8(4): 299-309.
- Sholihah, Ashihatus. 2019. Pengertian Nepotisme, Jenis, Ciri dan Dampaknya (Bahasa Lengkap). <https://www.studineews.co.id/pengertian-nepotisme-jenis-ciri-dan-dampaknya/&hl=id-ID>. [Diakses pada 20 Oktober 2019].
- Soemohadiwidjojo, Arini T. 2017. *KPI (Key Performance Indicator) untuk Perusahaan Jasa*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2013. *Statistik Terapan Berbasis Komputer Dengan Program IBM SPSS Statistic 2019*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- . 2014. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- . 2017. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- . 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sunyoto, Danang. dan Burhanudin. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Supardi. 2012. *Aplikasi Statistik Dalam Penelitian*. Jakarta: Ufuk Press.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Suryadana, M. Liga. 2015. *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2007. *Organizational Culture*. Edisi kedua. Surabaya: Kencana Prenada Media Group.
- Tika, H. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Uha, Ismail Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja: Proses terbentuk, tumbuh kembang, Dinamika dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999. *Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme*. 19 Mei 1999. Lembaran Negara Republik Indonesia Nomer 3851. Jakarta.
- Vveinhardt. dan Petrauskaite. L. 2013. Nepotism As A Cause and Consequence of Unhealthy Organizational Culture. *Npudhenpoeckuu Hay4blu Becmhuk*. 7(143): 90-95.
- Wardiah. M. Lasmi. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

**Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**

**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi

Di tempat,

Dengan hormat,

Dalam penyusunan skripsi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk memberikan informasi melalui pengisian pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuesioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Rekrutmen Nepotisme dan Kompensasi Melalui Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Batik Gondho Arum Banyuwangi”**.

Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh dari Bapak/Ibu/Sdr/i.

Demikian surat permohonan ini peneliti buat. Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i yang berkenan untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner peneliti menyampaikan terima kasih.

Peneliti

Ajeng Mayangsari

NIM. 170810201331

**LEMBAR KUESIONER**

## a. Identitas Responden

- 3) No. Responden : (diisi oleh peneliti)
- 4) Nama :
- 5) Usia : tahun
- 6) Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan
- 7) Lama Bekerja :

## b. Petunjuk Pengisian

- 1) Pernyataan ini mohon untuk diisi dengan sejujur-jujurnya dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.
- 2) Berilah tanda *Checklist*(√) pada salah satu jawaban pernyataan sesuai dengan yang Anda alami dan rasakan. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban pernyataan sebagai berikut :

Sangat setuju (SS) = Skor 5

Setuju (S) = Skor 4

Ragu-ragu (RG) = Skor 3

Tidak Setuju (TS) = Skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = Skor 1

## Daftar Pernyataan

a. Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ )

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya dipekerjakan karena memiliki hubungan dekat dengan pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi					
2	Saya dipekerjakan karena telah lulus Sekolah Dasar (SD)					
3	Saya dipekerjakan karena memiliki keinginan yang kuat untuk membuat					
4	Pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi menganggap karyawan yang memiliki hubungan dekat dipersepsi baik					

b. Kompensasi ( $X_2$ )

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya menerima upah berdasarkan seberapa banyak lembar kain batik yang dihasilkan					
2	Saya menerima insentif (bonus) berdasarkan kelebihan jam kerja					
3	Saya menerima Tunjangan Hari Raya (THR) setiap tahunnya					

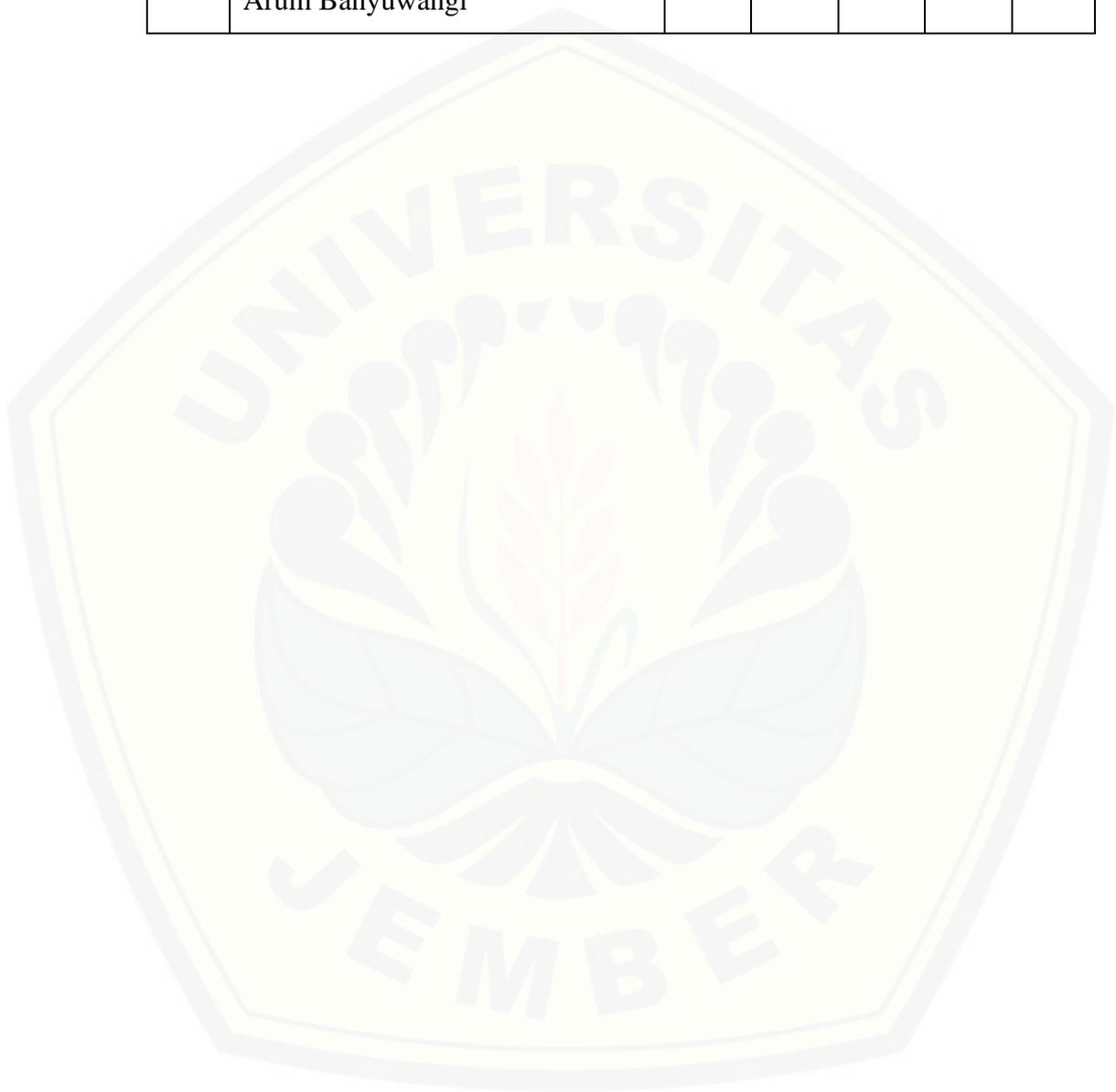
c. Budaya Organisasi ( $Z$ )

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya memperhatikan detail dalam membatik					
2	Saya bekerja secara kompetitif					
3	Saya berperilaku jujur dalam bekerja					
4	Saya bekerja keras dalam membatik					
5	Saya taat pada peraturan yang diberlakukan pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi					
6	Saya berkomunikasi dengan baik antar karyawan dan pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi					

## d. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya mampu membatik sesuai prosedur yang ditetapkan					
2	Saya mampu membatik dengan rapi					
3	Saya mampu menyelesaikan setiap lembar batik sesuai dengan target waktu yang ditetapkan					

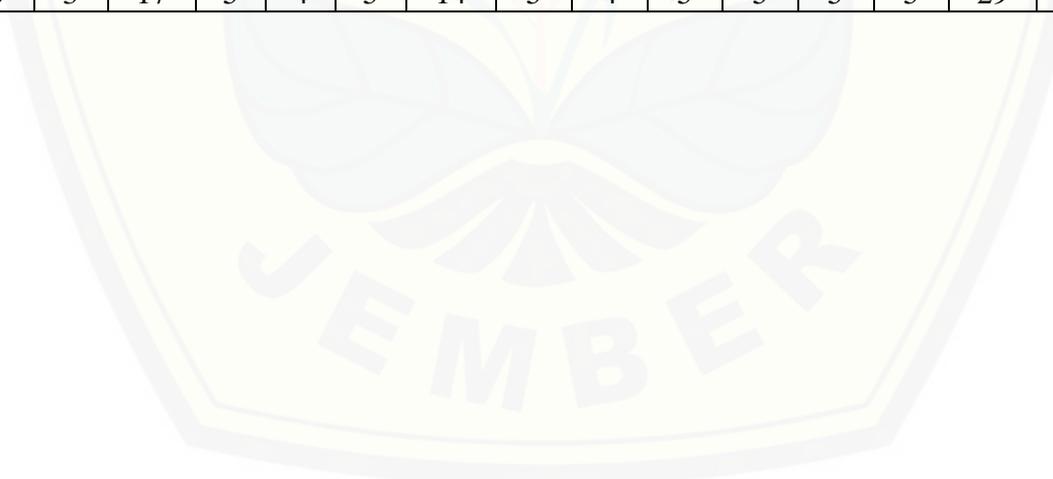
4	Saya selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan Batik Gondho Arum Banyuwangi					
---	--	--	--	--	--	--



Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner

No	X				X1	X			X2	Z						Z	Y				Y
	1.1	1.2	1.3	1.4		2.1	2.2	2.3		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	
1	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20
2	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20
3	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20
4	5	5	5	3	18	4	4	5	13	5	5	4	4	5	5	28	4	4	4	5	17
5	5	5	5	4	19	5	4	5	14	5	5	5	5	5	4	29	5	4	5	5	19
6	5	5	5	4	19	5	4	5	14	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	19
7	4	5	5	4	18	5	4	4	13	5	4	4	4	5	5	27	5	4	4	5	18
8	5	5	5	4	19	5	4	5	14	4	3	4	5	5	5	26	5	4	5	5	19
9	5	5	4	5	19	5	3	5	13	5	5	5	4	5	5	29	5	4	4	5	18
10	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20
11	5	5	5	5	20	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	19
12	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	19
13	5	5	5	4	19	5	3	5	13	5	5	4	5	5	5	29	4	4	5	5	18
14	5	5	5	5	20	3	5	5	13	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20
15	5	5	5	4	19	2	5	5	12	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	19
16	5	4	5	4	18	5	5	4	14	4	5	5	5	5	5	29	4	4	4	5	17
17	5	5	5	4	19	5	4	5	14	5	5	5	5	4	5	29	4	4	5	5	18
18	5	5	5	4	19	5	4	5	14	5	5	5	5	5	4	29	4	5	4	5	18
19	5	5	5	5	20	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	19
20	4	5	5	4	18	5	2	5	12	5	5	4	4	5	5	28	4	4	4	5	17

No	X				X1	X			X2	Z						Z	Y				Y
	1.1	1.2	1.3	1.4		2.1	2.2	2.3		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	
21	5	5	5	4	19	5	4	4	13	5	5	5	4	5	5	29	4	4	5	5	18
22	4	4	5	5	18	5	4	4	13	5	5	5	4	5	4	28	4	3	5	5	17
23	4	4	5	4	17	4	4	4	12	5	2	5	5	5	5	27	4	4	4	4	16
24	5	5	5	5	20	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	19
25	5	5	5	5	20	5	5	4	14	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	19
26	4	5	4	5	18	5	4	4	13	5	5	5	3	5	5	28	4	3	5	5	17
27	4	5	5	5	19	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	19
28	5	5	4	3	17	5	2	5	12	5	5	4	5	5	5	29	4	4	5	5	18
29	5	5	5	5	20	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	19
30	5	5	4	4	18	4	4	4	12	5	4	4	4	4	5	26	4	4	4	4	16
31	5	5	5	4	19	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20
32	4	5	5	3	17	5	5	4	14	5	5	4	5	5	5	29	4	4	5	5	18
33	4	5	5	3	17	5	4	5	14	5	4	5	5	5	5	29	4	4	5	5	18



**Lampiran 3. Distribusi Statistik Data Responden**Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ ) $X_{1,1}$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	8	24.2	24.2	24.2
	5	25	75.8	75.8	100.0
Total		33	100.0	100.0	

 $X_{1,2}$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	3	9.1	9.1	9.1
	5	30	90.9	90.9	100.0
Total		33	100.0	100.0	

 $X_{1,3}$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	4	12.1	12.1	12.1
	5	29	87.9	87.9	100.0
Total		33	100.0	100.0	

 $X_{1,4}$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	12.1	12.1	12.1
	4	14	42.4	42.4	54.5

5	15	45.5	45.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X <sub>1.1</sub>	33	4	5	4.76	.435
X <sub>1.2</sub>	33	4	5	4.91	.292
X <sub>1.3</sub>	33	4	5	4.88	.331
X <sub>1.4</sub>	33	3	5	4.33	.692
Valid N (listwise)	33				

Kompensasi (X<sub>2</sub>)

**X<sub>2.1</sub>**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.0	3.0	3.0
3	1	3.0	3.0	6.1
4	3	9.1	9.1	15.2
5	28	84.8	84.8	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**X<sub>2.2</sub>**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6.1	6.1	6.1
3	2	6.1	6.1	12.1

	4	18	54.5	54.5	66.7
	5	11	33.3	33.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X<sub>2.3</sub>**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	9	27.3	27.3	27.3
	5	24	72.7	72.7	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X <sub>2.1</sub>	33	2	5	4.76	.663
X <sub>2.2</sub>	33	2	5	4.15	.795
X <sub>2.3</sub>	33	4	5	4.73	.452
Valid N (listwise)	33				

Budaya Organisasi (Z)

**Z<sub>1</sub>**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	6.1	6.1	6.1
	5	31	93.9	93.9	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Z<sub>2</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.0	3.0	3.0
	3	1	3.0	3.0	6.1
	4	3	9.1	9.1	15.2
	5	28	84.8	84.8	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Z<sub>3</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	8	24.2	24.2	24.2
	5	25	75.8	75.8	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Z<sub>4</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.0	3.0	3.0
	4	8	24.2	24.2	27.3
	5	24	72.7	72.7	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Z<sub>5</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	6.1	6.1	6.1

	5	31	93.9	93.9	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Z<sub>6</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	3	9.1	9.1	9.1
	5	30	90.9	90.9	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z <sub>1</sub>	33	4	5	4.94	.242
Z <sub>2</sub>	33	2	5	4.76	.663
Z <sub>3</sub>	33	4	5	4.76	.435
Z <sub>4</sub>	33	3	5	4.70	.529
Z <sub>5</sub>	33	4	5	4.94	.242
Z <sub>6</sub>	33	4	5	4.91	.292
Valid N (listwise)	33				

Kinerja Karyawan (Y)

Y<sub>1</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	14	42.4	42.4	42.4
	5	19	57.6	57.6	100.0

Y<sub>1</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	14	42.4	42.4	42.4
	5	19	57.6	57.6	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Y<sub>2</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.1	6.1	6.1
	4	20	60.6	60.6	66.7
	5	11	33.3	33.3	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Y<sub>3</sub>

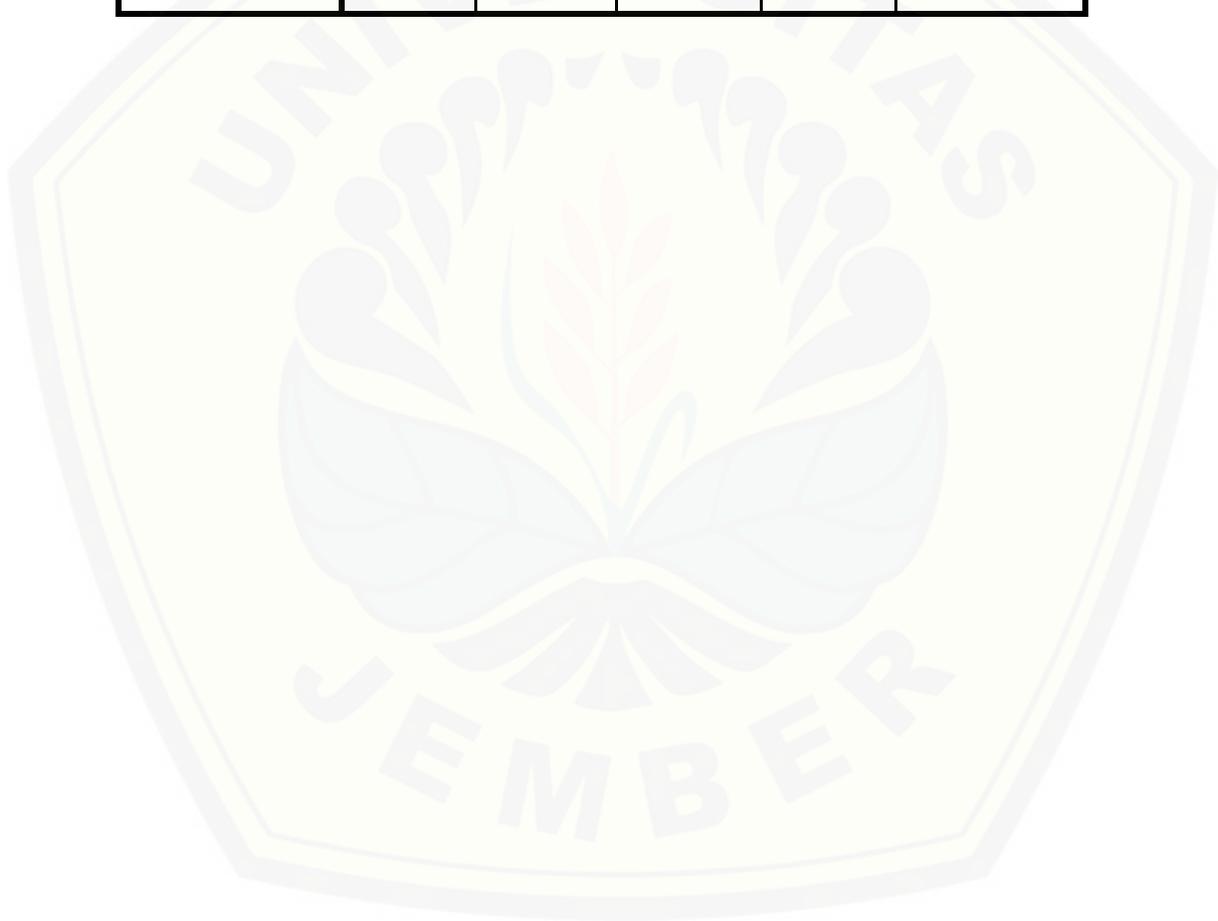
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	10	30.3	30.3	30.3
	5	23	69.7	69.7	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Y<sub>4</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	4	12.1	12.1	12.1
	5	29	87.9	87.9	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y <sub>1</sub>	33	4	5	4.58	.502
Y <sub>2</sub>	33	3	5	4.27	.574
Y <sub>3</sub>	33	4	5	4.70	.467
Y <sub>4</sub>	33	4	5	4.88	.331
Valid N (listwise)	33				



**Lampiran 4. Hasil Uji Instrumen**

## a. Uji Validitas

Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ )

		Correlations				
		$X_{1.1}$	$X_{1.2}$	$X_{1.3}$	$X_{1.4}$	TOTAL
$X_{1.1}$	Pearson Correlation	1	.313	.007	.173	.634**
	Sig. (2-tailed)		.076	.971	.336	.000
	N	33	33	33	33	33
$X_{1.2}$	Pearson Correlation	.313	1	-.117	.000	.380*
	Sig. (2-tailed)	.076		.515	1.000	.029
	N	33	33	33	33	33
$X_{1.3}$	Pearson Correlation	.007	-.117	1	.045	.424
	Sig. (2-tailed)	.971	.515		.802	.006
	N	33	33	33	33	33
$X_{1.4}$	Pearson Correlation	.173	.000	.045	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.336	1.000	.802		.000
	N	33	33	33	33	33
TOTAL	Pearson Correlation	.634**	.380*	.324	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.066	.000	
	N	33	33	33	33	33

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

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

Kompensasi ( $X_2$ )

		Correlations			
		$X_{2.1}$	$X_{2.2}$	$X_{2.3}$	TOTAL
$X_{2.1}$	Pearson Correlation	1	-.225	-.019	.494**
	Sig. (2-tailed)		.209	.917	.003
	N	33	33	33	33
$X_{2.2}$	Pearson Correlation	-.225	1	-.142	.605**
	Sig. (2-tailed)	.209		.430	.000
	N	33	33	33	33
$X_{2.3}$	Pearson Correlation	-.019	-.142	1	.439
	Sig. (2-tailed)	.917	.430		.003
	N	33	33	33	33
TOTAL	Pearson Correlation	.494**	.605**	.339	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.053	
	N	33	33	33	33

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

Budaya Organisasi ( $Z$ )

		Correlations						
		$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_4$	$Z_5$	$Z_6$	TOTAL
$Z_1$	Pearson Correlation	1	.295	.153	-.148	-.065	-.080	.430
	Sig. (2-tailed)		.096	.396	.412	.721	.657	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33

Z <sub>2</sub>	Pearson Correlation	.295	1	.223	-.038	.100	-.117	.683**
	Sig. (2-tailed)	.096		.212	.835	.579	.515	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33
Z <sub>3</sub>	Pearson Correlation	.153	.223	1	.214	.153	-.179	.612**
	Sig. (2-tailed)	.396	.212		.232	.396	.319	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33
Z <sub>4</sub>	Pearson Correlation	-.148	-.038	.214	1	.096	.018	.503**
	Sig. (2-tailed)	.412	.835	.232		.595	.919	.003
	N	33	33	33	33	33	33	33
Z <sub>5</sub>	Pearson Correlation	-.065	.100	.153	.096	1	-.080	.430
	Sig. (2-tailed)	.721	.579	.396	.595		.657	.006
	N	33	33	33	33	33	33	33
Z <sub>6</sub>	Pearson Correlation	-.080	-.117	-.179	.018	-.080	1	.991
	Sig. (2-tailed)	.657	.515	.319	.919	.657		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33
TOTAL	Pearson Correlation	.330	.683**	.612**	.503**	.330	.091	1
	Sig. (2-tailed)	.061	.000	.000	.003	.061	.613	
	N	33	33	33	33	33	33	33

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

## Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	TOTAL
Y <sub>1</sub>	Pearson Correlation	1	.523**	.234	.057	.811**
	Sig. (2-tailed)		.002	.189	.753	.000
	N	33	33	33	33	33
Y <sub>2</sub>	Pearson Correlation	.523**	1	-.032	-.149	.673**
	Sig. (2-tailed)	.002		.860	.407	.000
	N	33	33	33	33	33
Y <sub>3</sub>	Pearson Correlation	.234	-.032	1	.159	.540**
	Sig. (2-tailed)	.189	.860		.376	.001
	N	33	33	33	33	33
Y <sub>4</sub>	Pearson Correlation	.057	-.149	.159	1	.404
	Sig. (2-tailed)	.753	.407	.376		.008
	N	33	33	33	33	33
TOTAL	Pearson Correlation	.811**	.673**	.540**	.304	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.085	
	N	33	33	33	33	33

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

## b. Uji Reliabilitas

Rekrutmen Nepotisme ( $X_1$ )**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.680	5

Kompensasi ( $X_2$ )**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.641	4

Budaya Organisasi ( $Z$ )**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.639	7

Kinerja Karyawan ( $Y$ )**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	5

## Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		RN	KS	BO	KK
N		33	33	33	33
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	18.88	13.64	29.00	18.42
	Std. Deviation	1.023	.962	1.173	1.146
Most Extreme Differences	Absolute	.214	.253	.258	.207
	Positive	.138	.171	.197	.129
	Negative	-.214	-.253	-.258	-.207
Kolmogorov-Smirnov Z		1.228	1.455	1.480	1.191
Asymp. Sig. (2-tailed)		.098	.059	.055	.117

a. Test distribution is Normal.

**Lampiran 6. Analisis Jalur (Path Analysis)**

Model 1 (X – Z )

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KS, RN <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BO

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 <sup>a</sup>	.444	.406	.903

a. Predictors: (Constant), KS, RN

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.517	2	9.758	11.957	.000 <sup>a</sup>
	Residual	24.483	30	.816		
	Total	44.000	32			

a. Predictors: (Constant), KS, RN

b. Dependent Variable: BO

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.375	3.022		4.757	.000

RN	.524	.193	.457	2.716	.011
KS	.347	.205	.285	1.690	.001

a. Dependent Variable: BO

Model 2 (X – Z - Y )

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BO, KS, RN <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KK

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 <sup>a</sup>	.739	.712	.615

a. Predictors: (Constant), BO, KS, RN

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.101	3	10.367	27.433	.000 <sup>a</sup>
	Residual	10.959	29	.378		
	Total	42.061	32			

a. Predictors: (Constant), BO, KS, RN

b. Dependent Variable: KK

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.517	2.724		1.291	.207
RN	.438	.147	.391	2.987	.006
KS	.373	.146	.313	2.550	.016
BO	.296	.124	.303	2.385	.024

a. Dependent Variable: KK

**Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik**

## a. Uji Multikolinieritas

Model 1 (X – Z)

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	14.375	3.022		4.757	.000		
RN	.524	.193	.457	2.716	.011	.654	1.530
KS	.347	.205	.285	1.690	.101	.654	1.530

a. Dependent Variable: BO

Model 2 (X – Z – Y)

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3.517	2.724		-1.291	.207		
RN	.438	.147	.391	2.987	.006	.525	1.906
KS	.373	.146	.313	2.550	.016	.597	1.675
BO	.296	.124	.303	2.385	.024	.556	1.797

a. Dependent Variable: KK

b. Uji Heteroskedastisitas

Model 1 (X – Z)

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	-4.727E-16	3.022		
RN	.000	.193	.000	.000	1.000
KS	.000	.205	.000	.000	1.000

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Model 2 (X – Z – Y)

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	1.110E-16	2.724		
RN	.000	.147	.000	.000	1.000
KS	.000	.146	.000	.000	1.000
BO	.000	.124	.000	.000	1.000

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Lampiran 8. Tabel r

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.987	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.900	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.805	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.729	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.669	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.621	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.582	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.549	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.521	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.497	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.476	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.457	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.440	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.425	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.412	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.400	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.388	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.378	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.368	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.359	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.351	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.343	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.336	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.329	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.323	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.317	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.311	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.306	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.300	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.296	0.3492	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.291	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.286	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.282	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322