



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,  
KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN SWIWINGS BANYUWANGI  
DAN JEMBER**

*THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP, AND  
COMPENSATION ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES SWIWINGS  
BANYUWANGI AND JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh:

**AFIFAH NUR AINIYAH**

**160810201038**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2020**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,  
KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN SWIWINGS BANYUWANGI  
DAN JEMBER**

*THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP, AND  
COMPENSATION ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES SWIWINGS  
BANYUWANGI AND JEMBER*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

**AFIFAH NUR AINIYAH**

**160810201038**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2020**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN RI**  
**UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Afifah Nur Ainiah  
Nim : 160810201038  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
JudulSkripsi : Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 10 Januari 2020

Yang menyatakan,

Afifah Nur Ainiah  
NIM. 160810201038

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,  
KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN SWIWINGS BANYUWANGI  
DAN JEMBER

Nama Mahasiswa : Afifah Nur Ainiah

NIM : 160810201038

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui : 10 Januari 2020

Tanggal

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M.  
NIP. 197912212008122002

Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si.  
NIP. 760014663

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

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

NIP. 196901201993031002

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN SWIWINGS BANYUWANGI DAN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Afifah Nur Ainiyah**

**Nim : 160810201038**

**Jurusan : Manajemen**

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

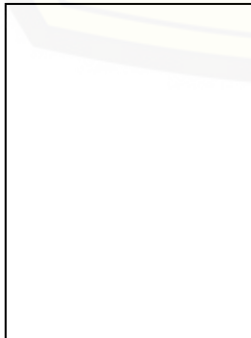
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si.**  
**NIP. 197412122000122001 : (.....)**

**Sekretaris : Dra. Sudarsih, M.Si.**  
**NIP. 196212121992012001 : (.....)**

**Anggota : Drs. Markus Apriono, M.M.**  
**NIP. 196404041989021001 : (.....)**



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

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

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Puji Syukur kehadiran Allah SWT telah memberikan rahmat sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
2. Terima kasih kepada Bapak Nur Salim dan Ibu Tunawati selaku kedua orang tua, saudaraku tersayang Muh. Rifki, Moch. Rafli Ilyas dan Zuyyinah Putri Rizqiyah beserta keluarga besarku yang senantiasa mendoakan, memberikan motivasi, dukungan materi maupun non-materi, serta pengorbanannya selama ini hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Terimakasih kepada Ibu Ema Desia Prajitiasari telah sabar membimbing saya hingga skripsi ini dapat terselesaikan. Semoga kebaikan ibu dibalas oleh Allah SWT.
4. Terima kasih kepada Bapak Arnis Budi Susanto selaku pembimbing telah memberikan arahan serta solusi atas kendala yang saya alami selama pembuatan skripsi. Semoga bapak sehat selalu dan berada dalam lindungan Allah SWT.
5. Terima kasih kepada sahabat saya Erika Maulidina Kurniasari, Rizka Karima S dan Monika Apriliana Suryasari yang selalu ada dan selalu memberi dukungan maupun semangat kepada saya serta memberikan warna yang indah selama kuliah di kampus tercinta ini.
6. Terima kasih juga kepada Deryan Evan Ramadhan dan M Abu Amar yang ikut memberi semangat dan dukungan kepada saya untuk bisa menyelesaikan skripsi ini
7. Terima kasih juga teman-teman KKN 92 Kelurahan Sekarputih yang saya banggakan.

### **MOTTO**

“Dan Rabb-mu telah memerintahkan kepada manusia janganlah ia beribadah melainkan hanya kepadaNya dan hendaklah berbuat baik kepada kedua orang tua dengan sebaik-baiknya. Dan jika salah satu dari keduanya atau kedua-duanya telah berusia lanjut disisimu maka janganlah katakan kepada keduanya ‘ah’ dan janganlah kamu membentak keduanya”

**(Terjemahan QS. Al-Isra: 23)**

“Waktu itu bagaikan pedang jika engkau tidak memanfaatkannya dengan baik (untuk memotong), maka ia akan memanfaatkanmu (dipotong)”

**(HR. Muslim)**

“Jika kamu menampakkan sedekah (mu), maka itu adalah baik sekali. Dan jika kamu menyembunyikannya dan kamu berikan kepada orang-orang fakir, maka menyembunyikan itu lebih baik bagimu. Dan Allah akan menghapuskan dari kamu sebagian dari kesalahan-kesalahanmu, dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan”

**(Terjemahan QS. Al-Baqarah: 271)**

## RINGKASAN

**Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember;** Afifah Nur Ainiyah; 160810201038; 2020; 93 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Perusahaan yang bergerak di bidang makanan harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggannya. Oleh sebab itu, Swiwings Banyuwangi dan Jember membutuhkan karyawan yang mampu bekerja secara optimal, disiplin, bertanggung jawab dan professional sehingga Swiwings Banyuwangi dan Jember dapat memberikan pelayanan terbaiknya kepada para pelanggan dan meminimalisir terjadinya komplain karena kesalahan-kesalahan kecil yang dibuat oleh karyawan itu sendiri. Dari survei yang telah dilakukan diketahui bahwa terdapat kelemahan dalam kinerja karyawan yaitu kurangnya nilai kedisiplinan seperti ketidaktaatan dalam hal berseragam dan bersepatu. Permasalahan yang dikaji adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis apakah Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi merupakan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember secara parsial. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 30 orang, dengan metode penarikan sampel yaitu *sampling sensus*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Adapun metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari persamaan regresi linier berganda  $Y = 2.293 + 0.167_{x1} + 0.176_{x2} + 0.220_{x3} + e$  dengan menggunakan SPSS 25. Hasil uji t menunjukkan t hitung pada variabel budaya organisasi = 2.754 dengan nilai signifikansi =  $0,011 < 0,05$  yang berbunyi “ada pengaruh positif dan



signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember”. Hasil uji t menunjukkan t hitung pada variabel kepemimpinan = 2.803 dengan nilai signifikansi =  $0,009 < 0,05$  yang berbunyi “ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember”. Selanjutnya hasil uji t menunjukkan t hitung pada variabel kompensasi = 0.172 dengan nilai signifikansi =  $0,865 > 0,05$  yang berbunyi “ada pengaruh positif tetapi tidak signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember”.

Simpulan yang dapat ditarik adalah budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan meskipun Swiwings Banyuwangi dan Jember telah memberikan kompensasi kepada karyawan namun karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember tidak menganggap bahwa kompensasi yang mereka terima mampu mempengaruhi kinerja mereka.

## SUMMARY

***The Influence of Organizational Culture, Leadership, and Compensation on The Performance of Ememployees Swiwings Banyuwangi and Jember***; Afifah Nur Ainiyah; 160810201038; 2020; 93 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

*Companies engaged in the food sector must be able to provide the best service to its customers. Ther efore, Swiwings Banyuwangi and Jember need employees who are able to work optimally, discipline, responsible and professionally so that Swiwings Banyuwangi and Jember can provide their best services to customers and minimize the occurrence of complaints due to small mistakes made by the employees themselves. From the survey that has been done, it is known that there are weaknesses in employee performance, namely the lack of discipline values such as disobedience in terms of uniforms and shoes. The problem studied is how the organizational culture, leadership, and compensation influence on the performance of Banyuwangi and Jember Swiwings employees.*

*The purpose of this study is to examine and analyze whether Organizational Culture, Leadership, and Compensation are variables that affect Employee Performance in Swiwings Banyuwangi and Jember partially. The total population in this study were 30 peoples, with a sensus sampling method. Data collection methods used were questionnaire, interview, and literature study methods. The analytical method used is multiple linear regression analysis.*

*Based on research results obtained from the multiple linear regression equation  $Y = 2.293 + 0.167_{x1} + 0.176_{x2} + 0.220_{x3} + e$  by using SPSS 25 t test results show t arithmetic on organizational culture variables = 2.754 with a significance value = 0.011 < 0.05 which reads "there is a significant influence of organizational culture on the performance of Swiwings Banyuwangi and Jember employees". T test results show t arithmetic on the leadership variable = 2.803 with a significance value = 0.009 < 0.05 which reads "there is a significant effect*

*of leadership on the performance of Swiwings Banyuwangi and Jember employees". Furthermore, the  $t$  test results showed  $t$  count on the variable emotional intelligence = 0.172 with a significance value = 0.865 > 0.05 which reads "there is not significant influence of compensation on the performance of Swiwings Banyuwangi and Jember employees".*

*The conclusions that can be drawn are organizational culture and leadership have a significant effect on employee performance. But compensation have not significant effect on employees performance. This is because although Swiwings Banyuwangi and Jember have provided compensation to employees, Swiwings Banyuwangi and Jember employees do not consider that the compensation they receive is capable of affecting their performance.*

## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S-1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

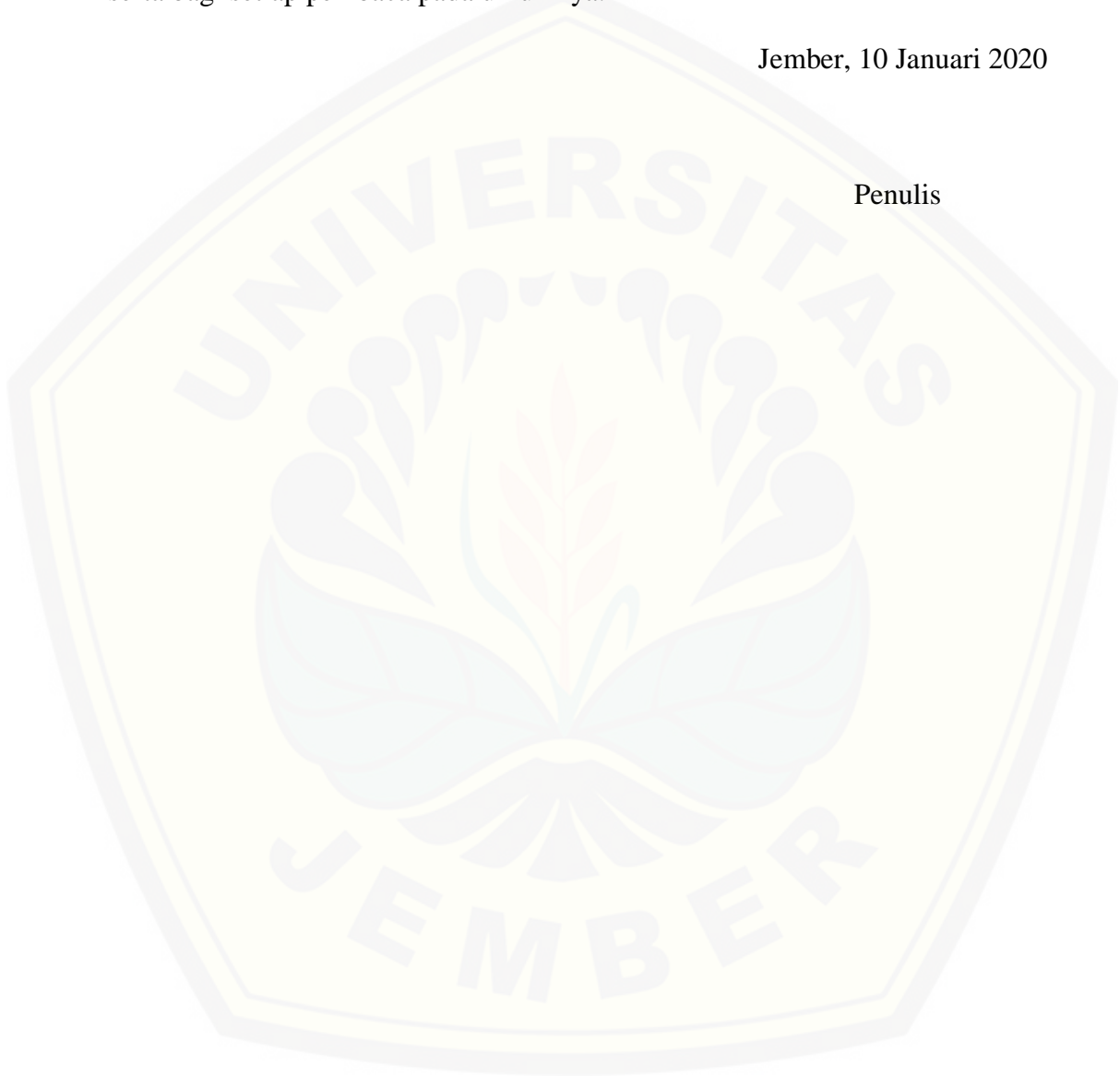
Saya sangat menyadari dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
3. Bapak Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D. selaku Koordinator Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Ibu Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Ibu Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si., Ibu Dra. Sudarsih, M.Si. dan Bapak Drs. Markus Apriono, M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Manajer beserta karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember yang telah berkontribusi baik dari segi pikiran maupun waktu yang diberikan saat penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Bapak Dr. Handriyono, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
8. Seluruh dosen dan staf administrasi yang telah memberikan ilmu dan bantuannya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
9. Teristimewa untuk orangtuaku tercinta, Bapak Nur Salim dan Ibu Tunawati selaku kedua orang tua, saudaraku tersayang Muh. Rifki, Moch. Rafli Ilyas, dan Zuyyinah Putri Rizqiyah beserta keluarga besarku yang senantiasa mendoakan, memberikan motivasi, dukungan materi maupun non-materi, serta pengorbanannya selama ini hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen angkatan 2016, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas kebersamaan dan semangatnya dalam berbagai hal.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 10 Januari 2020

Penulis



**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Budaya Organisasi .....	7
2.1.2 Kepemimpinan .....	11
2.1.3 Kompensasi .....	15
2.1.4 Kinerja Karyawan .....	18
2.2 Penelitian Terdahulu .....	22
2.3 Kerangka Konseptual .....	26

2.4 Hipotesis Penelitian.....	27
2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	27
2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	27
2.4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	28
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	29
3.2 Populasi dan Sampel .....	29
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	30
3.3.1 Jenis Data .....	30
3.3.2 Sumber Data.....	30
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	30
3.5 Identifikasi Variabel.....	31
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	32
3.7 Skala Pengukuran .....	35
3.8 Metode Analisis Data .....	36
3.8.1 Uji Instrumen .....	36
3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda .....	38
3.8.3 Uji Asumsi Klasik.....	38
3.8.4 Uji Hipotesis .....	40
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....	41
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	44
4.1.1 Sejarah Singkat .....	44
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	45
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian .....	48
4.2.1 Karakteristik Responden.....	48
4.2.2 Definisi Variabel Budaya Organisasi.....	50
4.2.3 Definisi Variabel Kepemimpinan .....	51
4.2.4 Definisi Variabel Kompensasi .....	52
4.2.5 Definisi Variabel Kinerja Karyawan.....	53
4.3 Hasil Analisis Data.....	53

4.3.1 Uji Validitas .....	54
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	55
4.3.3 Uji Normalitas Data .....	55
4.3.4 Uji Analisis Regresi Linier Berganda .....	56
4.3.5 Uji Asumsi Klasik .....	58
4.3.6 Uji Hipotesis .....	59
4.4 Pembahasan .....	61
4.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	61
4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	64
4.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	66
4.5 Keterbatasan Penelitian .....	68
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>69</b>
5.1 Kesimpulan .....	69
5.2 Saran .....	69
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>72</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>76</b>

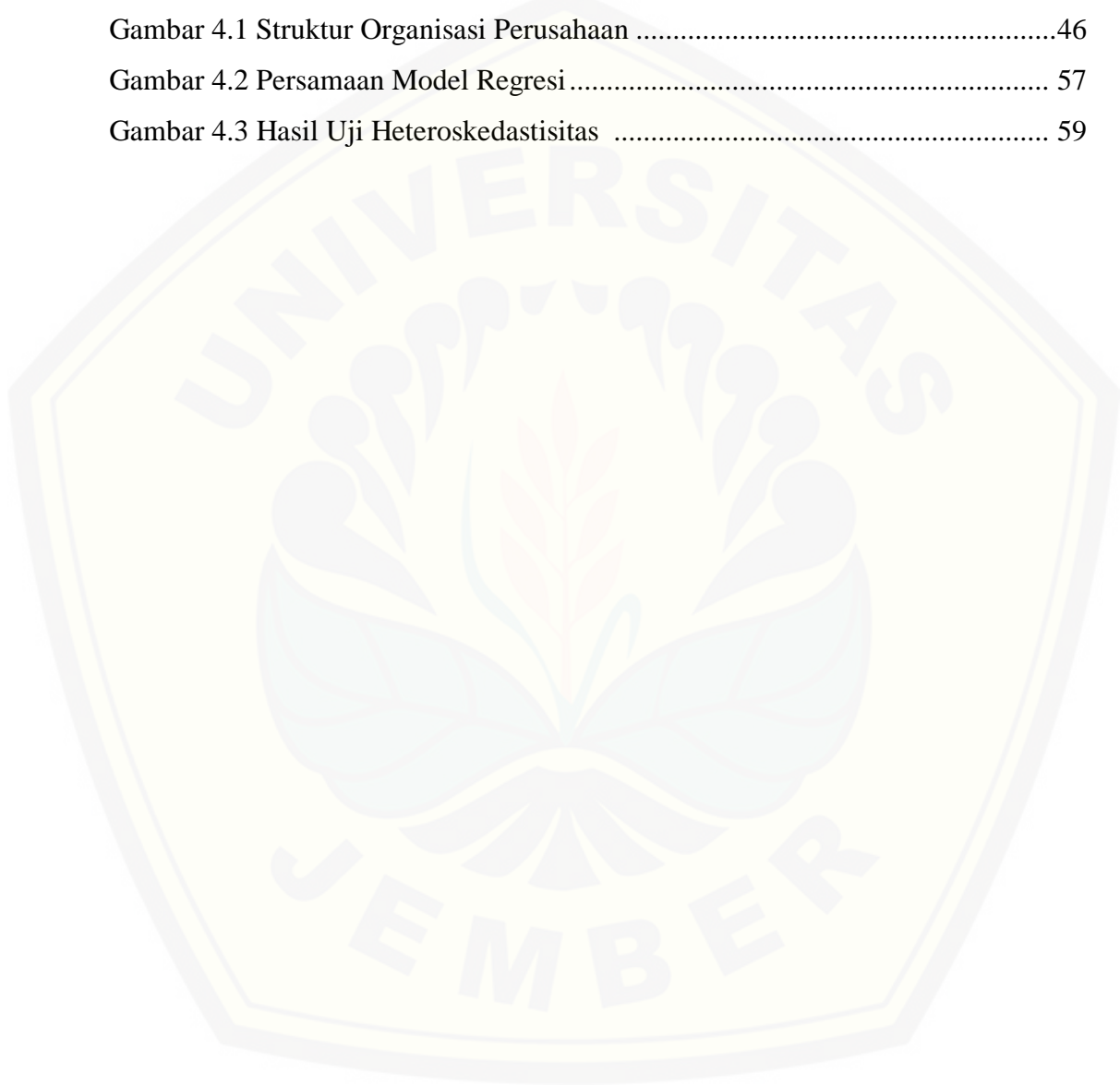


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 4.1 Data Karyawan .....	48
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	48
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	49
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	50
Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi .....	50
Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan.....	51
Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi .....	52
Tabel 4.9 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	53
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas.....	54
Tabel 4.11 Hasil Uji reliabilitas .....	55
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas .....	56
Tabel 4.13 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	57
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	58
Tabel 4.15 Hasil Uji t.....	60

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	27
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan .....	46
Gambar 4.2 Persamaan Model Regresi .....	57
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	59



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	76
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	81
Lampiran 3. Uji Validitas.....	83
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas .....	87
Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas dan Analisis Regresi Linear Berganda .....	88
Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	89
Lampiran 7. Hasil Uji Hipotesis.....	90
Lampiran 8. R Tabel .....	91
Lampiran 9. T Tabel .....	93

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah suatu kunci kesuksesan dari sebuah perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa mengelola dan mengembangkan semua bakat dan kemampuan semua karyawannya. Perusahaan akan berjalan dengan lancar apabila manajemen sumber daya manusianya juga dikelola dengan baik. Untuk mencapai sistem manajemen yang baik diperlukan orang-orang yang memiliki pengetahuan dan kinerja yang tinggi untuk perusahaan. Semakin baik pengelolaan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja perusahaan sehingga produktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan dengan baik apabila nilai-nilai perusahaan dapat diterapkan dengan baik di perusahaan. Nilai-nilai itu salah satunya yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam kinerja karyawan, karena budaya sebagai alat untuk mencapai tujuan dengan meminta nilai-nilai yang diperlukan oleh perusahaan untuk selalu konduktif dan kompetitif (Syauta, 2012:70). Penerapan budaya organisasi yang baik dan positif di dalam perusahaan diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran dan tanggung jawab terhadap perilaku seorang karyawan di dalam perusahaan. Budaya yang kondusif akan memberikan pengaruh yang positif kepada semua karyawan sehingga mereka akan bekerja secara maksimal mengeluarkan seluruh kemampuan dan potensinya untuk perusahaan. Budaya yang kuat akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik, karena akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Didit, 2013:129). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widodo (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Bertentangan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh

Lina (2014) mengatakan sebaliknya bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja selain budaya organisasi adalah kepemimpinan. Pengertian kepemimpinan menurut Bangun (2012:339) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu perusahaan agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya. Setiap perusahaan membutuhkan seorang pemimpin untuk mengatur dan menyelaraskan tujuan pribadi setiap karyawannya menjadi satu tujuan yaitu tujuan perusahaan. Pemimpin diharapkan mampu menyelesaikan semua permasalahan yang ada dalam perusahaan baik itu permasalahan organisasi maupun permasalahan internal dari masing-masing karyawan. Menurut Ardana *et al.* (2012:179) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan menurut Sunyoto (2012:34) menyatakan kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan untuk perorangan, tujuan, teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2016) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif atau searah terhadap kinerja karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman. Bertentangan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Posuma (2013) bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Ratumbuang Manado.

Selain Budaya organisasi dan kepemimpinan, faktor yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Hasibuan (2012:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi ini berupa imbalan perusahaan terhadap karyawannya yang dinilai berhak dan pantas untuk mendapatkannya. Karyawan akan melakukan pekerjaannya lebih dari yang diharapkan ketika

karyawan tersebut sudah merasa dihargai oleh perusahaan salah satunya yaitu dengan memberikan kompensasi yang pantas dan layak sesuai dengan capaian kinerjanya. Pengelolaan kompensasi sangat penting untuk dilakukan oleh perusahaan karena kompensasi harus dilakukan secara adil. Jika kompensasi dinilai tidak adil, maka akan ada kemungkinan karyawan akan mengalami penurunan kinerja yang akan berimbas terhadap lepasnya karyawan. Menurut Sunyoto (2012:29) kompensasi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya, Andreani (2015) menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Murty (2012) menyatakan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Akuntansi Perusahaan Manufaktur Surabaya.

Swiwings adalah salah satu usaha kuliner yang berdiri sejak tahun 2016 dan menu utamanya adalah sayap ayam. Seiring berjalannya waktu dan permintaan konsumen, Swiwings melakukan diversifikasi produk seperti paha dan berbagai macam snack lainnya yaitu kentang, nachos, dan onion ring. Di tahun 2019 ini, Swiwings telah memiliki beberapa outlet yang tersebar di berbagai kota di Jawa Timur diantaranya yaitu Surabaya, Sidoarjo, Malang, Kediri, Probolinggo, Lumajang, Bondowoso, Banyuwangi dan Jember. Swiwings Banyuwangi adalah outlet yang berdiri sejak Desember 2018 sedangkan Swiwings Jember berdiri sejak bulan Februari 2016. Swiwings Banyuwangi berlokasi di Jalan Kepiting Ruko Kav 6 Banyuwangi dan Swiwings Jember berada di dua lokasi yaitu jalan Sumatra Nomor 103 Ruko B Jember dan di outlet belakang Roxy Square Jember. Jam operasional Swiwings Banyuwangi dan Jember dibagi menjadi dua shift dengan enam jam kerja. Swiwings Banyuwangi dan Jember dipimpin oleh dua tim leader di masing-masing shift yang bertugas untuk membeli kebutuhan bahan baku setiap harinya.

Budaya perusahaan Swiwings Banyuwangi dan Jember adalah cara bersikap dan berperilaku yang mendasarkan pada kepuasan pelanggan, kerja sama tim dan disiplin. Swiwings Banyuwangi dan Jember memiliki nilai-nilai kerja salah satunya disiplin. Disiplin dalam hal ini adalah taat terhadap aturan-aturan, kebijakan perusahaan, dan kesepakatan yang tertuang dalam perjanjian kerja yang telah ditetapkan oleh Swiwings Banyuwangi dan Jember. Menurut wawancara dengan manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember, nilai disiplin di Swiwings Banyuwangi dan Jember sangat kurang dalam hal berseragam dan bersepatu, masih ada beberapa karyawan yang datang terlambat hanya karena alasan yang sangat tidak profesional seperti ketiduran. Dan ada beberapa masalah lain seperti bermain *handphone* pada saat jam kerja dan beristirahat sebelum memasuki jam istirahat kerja.

Fenomena yang terjadi di Swiwings Banyuwangi dan Jember baru-baru ini telah mengalami pergantian kepemimpinan atau memiliki manajer baru yang dituntut untuk bisa mengubah semua kebiasaan-kebiasaan yang kurang baik dari karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember. Karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember dituntut agar lebih bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya dan lebih disiplin dalam hal apapun karena hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan yang nantinya juga berimbas pada omset penjualan. Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember sebelumnya kurang tegas dalam mengatur karyawannya akibatnya karyawan-karyawan di bawahnya kurang menghargai dan setiap diperintah karyawan-karyawannya kurang memperhatikan bahkan ada yang tidak meresponnya. Oleh sebab itu, dengan adanya manajer yang baru ini diharapkan mampu memberikan perubahan ke arah yang lebih baik dan positif dan mampu meningkatkan omset penjualan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

Kompensasi yang diberikan di Swiwings Banyuwangi dan Jember adalah upah yang diberikan rutin di setiap bulan. Selain upah, karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember memperoleh insentif berupa uang lembur bagi karyawan yang menggantikan karyawan lain ketika ada yang libur. Swiwings Banyuwangi dan Jember juga memberikan kompensasi yaitu THR (Tunjangan Hari Raya) baik dari pihak Swiwings Banyuwangi dan Jember maupun dari

pihak owner atau pemilik. Kompensasi ini diberikan agar karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember lebih bersemangat lagi untuk meningkatkan kinerjanya dan lebih bertanggung jawab lagi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya tanpa adanya paksaan ataupun karena sanksi yang diterapkan di Swiwings Banyuwangi dan Jember. Karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember diharapkan mampu meningkatkan kerja sama dalam tim dan lebih fokus lagi dalam bekerja sehingga komplain-komplain dari *customer* bisa berkurang bahkan tidak ada lagi komplain yang terjadi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang telah dijelaskan apa yang menjadi issue dalam penelitian ini. Issue dalam penelitian ini berangkat dari adanya *research gap* dan adanya fenomena yang terjadi di Swiwings Banyuwangi dan Jember. Fenomena yang ada menunjukkan bahwa kedisiplinan yang merupakan bagian dari budaya organisasi, pergantian kepemimpinan, dan kompensasi yang ada saat ini mempengaruhi kurangnya kinerja karyawan saat ini. Berdasarkan issue penelitian yang ada, maka rumusan masalah yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember?
- b. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.
- b. Mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.
- c. Mengetahui adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait. Adapun manfaat tersebut antara lain:

- a. Bagi obyek penelitian  
Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan bahan evaluasi dalam mengembangkan perusahaan, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia.
- b. Bagi Akademisi  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman atau sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya dan dapat digunakan sebagai informasi dalam bidang manajemen.
- c. Bagi Peneliti  
Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan menambah wawasan tentang ilmu Sumber Daya Manusia khususnya tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Budaya Organisasi

##### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Sopiah (2008:128), budaya organisasi adalah budaya yang memberi pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Kajian budaya organisasi menurut Titisari (2014:55) yaitu budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi yang lain.

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain (Robbins dan Judge, 2016:335). Budaya yang kuat (*strong culture*) yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan dan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Semakin tinggi tingkat penerimaan para karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin dalam pengaruhnya terhadap cara para manajer menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian (Stephen & Coulter, 2010:64).

##### b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Tika Pabundu (2008:14-16) fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Sebagai pembatas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, perubahan diatur secara efektif.

4) Sebagai mekanisme kontrol

Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkan tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

5) Sebagai Integrator

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat subbudaya yang baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

6) Membentuk perilaku bagi para karyawan

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

9) Sebagai alat komunikasi

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya. Serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

10) Sebagai penghambat berinovasi

Budaya organisasi dapat juga penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pemimpin organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Secara umum budaya organisasi memiliki enam karakteristik penting (Makmuri Muchlas, 2005:531), diantaranya:

- 1) Perilaku yang dapat diamati yakni keteraturan dalam perilaku yang dapat diamati langsung ketika para anggota organisasi saling berinteraksi atau berkomunikasi satu sama lain.
- 2) Norma yaitu segala perilaku yang harus ditaati sesuai standar atau petunjuk-petunjuk mengenai pekerjaan.
- 3) Nilai-nilai yang dominan merupakan nilai penting dalam sebuah organisasi yang ditujukan kepada para anggota agar tercipta nilai kebersamaan. Contoh khususnya adalah menciptakan kualitas produk yang unggul, mengurangi angka absen kerja, menambah efisiensi yang tinggi dalam bekerja.

- 4) Filosofi yaitu suatu kebijakan yang dibuat untuk menanamkan rasa kepercayaan pada suatu organisasi tentang bagaimana masyarakat luar harus diperlakukan.
- 5) Peraturan yakni beberapa petunjuk yang terangkum dalam aturan-aturan ketat yang berhubungan dengan penyesuaian diri dalam sebuah organisasi. Para anggota baru harus mempelajari aturan sehingga dapat diterima sebagai anggota penuh dalam kelompok.
- 6) Iklim organisasi merupakan suatu keadaan secara umum yang terbawa oleh penempatan fisik, cara anggota berinteraksi satu sama lain dan cara anggota membawa dirinya terhadap masyarakat luar.

#### d. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Eugene Mckenna (2005:60) adalah sebagai berikut :

##### 1) Hubungan antar manusia dengan manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

##### 2) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan demi mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

##### 3) Penampilan karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Luthans (2006:550)

##### 1) Norma

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

## 2) Filosofi

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

## 3) Aturan

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

## 4) 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.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam sebuah perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan dapat dilihat dari bagaimana cara seorang manajer memimpin perusahaan. Pemimpin dalam perusahaan dapat efektif apabila pemimpin tersebut mampu mempengaruhi semua karyawannya dan mengelola manajemen perusahaan sehingga karyawannya mau bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2016:249) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan, kepemimpinan adalah proses orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas ini, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Northouse (2013:5), mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah

proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian kepemimpinan dikemukakan oleh Sutrisno (2014:218), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Yukl (2015:2), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang terdapat dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang-orang di bawahnya demi mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan dalam organisasi diharuskan untuk bisa mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar mau berbuat seperti yang diperintahkan atau diharapkan oleh orang yang memimpinya

## b. Fungsi Kepemimpinan

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang maka ada kriteria yang lain yang dapat digunakan yaitu kemampuan pimpinan dalam menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Menurut Siagian (2008:157) ada lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki yaitu:

- 1) Pimpinan sebagai penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- 2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar organisasi.
- 3) Pimpinan sebagai komunikator yang efektif.
- 4) Pimpinan sebagai mediator yang handal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
- 5) Pimpinan sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

## c. Teori-Teori Kepemimpinan

Berikut adalah sejumlah teori kepemimpinan yang menyajikan sejumlah perilaku dan pola kepemimpinan (Thoha, 2015:32), diantaranya:

### 1) Teori Sifat

Teori ini melihat sifat-sifat apa saja yang melekat dan seharusnya melekat pada seorang pemimpin, terdapat empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, diantaranya:

- a) Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
- c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- d) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

### 2) Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan.

### 3) Teori Kepemimpinan Kontijensi Dari Fiedler

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut:



- a) Hubungan pemimpin-anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
- b) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.

#### 4) *Path-Goal Theory*

Teori *path-goal* versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan otokratis. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b) Kepemimpinan yang mendukung. Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c) Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada pada pemimpin.
- d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

#### 5) Pendekatan *Social Learning* Dalam Kepemimpinan

*Social learning* merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin, lingkungan dan perilakunya sendiri. Penekanan pendekatan *social learning* ini terletak pada peranan perilaku kepemimpinan dan kelangsungan interaksi timbal balik antara pimpinan dan bawahan.

## d. Indikator Kepemimpinan

Menurut Yukl (2015:11) menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator kepemimpinan yang diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dalam memberi perintah, yaitu pemimpin yang dapat memberikan perintah yang jelas pada karyawan.
- 2) Terbuka dalam menerima masukan dari karyawan, yaitu pemimpin yang bersedia menampung tanggapan, saran, dan masukan dari karyawan.
- 3) Kemampuan memberi motivasi karyawan, yaitu pemimpin yang mampu memberikan pengaruh positif kepada karyawan dengan semangat dorongan motivasi yang diberikan.
- 4) Kemampuan membuat dan mengambil keputusan, yaitu pemimpin yang mampu dalam segala hal merencanakan, memecahkan masalah, membuat serta mengambil keputusan.
- 5) Kemampuan mengelola kondisi kerja, yaitu pemimpin yang mampu dalam hal membangun dan mengelola kondisi kerja yang nyaman dan tentram.

## 2.1.3 Kompensasi

### a. Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2102:118) 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 Mulyadi (2014:11) kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Wilson Bangun (2012:255) mendefinisikan bahwa kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaan. Sedangkan menurut Nawawi (2011:316) menyebutkan bahwa kompensasi bukan hanya berupa uang atau gaji namun bisa berupa penghargaan atau apresiasi atas hasil kerja keras karyawan untuk menunjang dan meningkatkan kepuasan.

## b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Hasibuan (2012:121) juga mengemukakan tujuan pemberian kompensasi yaitu:

- 1) Ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- 2) Kepuasan kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan ekoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan Efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.
- 5) Stabilitas Karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- 6) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh Serikat Buruh, dengan program kompensasi yang baik maka pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan dapat berkonsentrasi terhadap pekerjaannya.
- 8) Pengaruh Pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

## c. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

- 1) Kompensasi Finansial, menurut Dessler (2007:46) kompensasi finansial yang diberikan secara langsung yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan bonus. Kompensasi yang diberikan secara tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.
- 2) Kompensasi Non Finansial, menurut Mondy (2008:5) kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang itu bekerja. Selanjutnya kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya saja kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik, dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai simbol status. Sedangkan untuk kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman, fasilitas kerja yang baik dan memadai dan lain-lain.

#### d. Indikator Kompensasi

Kompensasi memiliki beberapa indikator. Simamora (2004:445) menjelaskan indikator-indikator kompensasi sebagai berikut:

##### 1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

##### 2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

### 3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

### 4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

## 2.1.4 Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison *et al*, 2016:190). Menurut Mangkunegara (2014:9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut Moeheriono (2012:96) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Manullang (2008:14), mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

## b. Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2010:91), dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain:

### 1) Penilai 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.

### 3) Penilai individual

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

### 4) Penilai kolektif

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

## c. Tujuan Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

- 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 meningkat kepedulian terhadap karir 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 jika tidak ada hal-hal yang perlu dirubah.

#### d. Indikator Kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada tolak ukur atau indikator menurut Edison *et al.* (2016:195) yaitu:

- 1) Kuantitas, merupakan hal dalam pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, merupakan elemen penting karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
- 3) Waktu penyelesaian, penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.
- 4) Taat asas, tidak saja hanya memenuhi kuantitas, kualitas, dan tepat waktu tetapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan, dan dapat dipertanggung jawabkan.

### **2.1.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Sopiah (2008:128), budaya organisasi adalah budaya yang memberi pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Kajian budaya organisasi menurut Titisari (2014:55) yaitu budaya

organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi yang lain.

Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.

## **2.1.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengertian kepemimpinan dikemukakan oleh Sutrisno (2014:218), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Yukl (2015:2), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Seorang karyawan pasti membutuhkan pengawasan dalam bekerja untuk dapat memberikan kinerja yang optimal. Dalam hal ini kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mendorong semangat tersebut, jika pemimpinnya tepat maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2016) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif atau searah terhadap kinerja Karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman.

## **2.1.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2102:118) 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 Mulyadi (2014:11) kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya, Andreani (2015) menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya. Perusahaan harus memberikan kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan yang dinilai pantas untuk mendapatkannya. Pemberian kompensasi ini bertujuan agar dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi serta karyawan dapat terus termotivasi untuk selalu meningkatkan kinerjanya dan mengembangkan karir mereka untuk kepentingan dan tujuan perusahaan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan memiliki keterkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja. Hasil dari penelitian terdahulu bisa menjadi rujukan atau referensi bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Variabel utama dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dimana peneliti ingin melihat pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2010) bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Teknik pengujian data menggunakan analisis regresi linier berganda. Metode dalam penelitian menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengumpulan data melalui observasi langsung ke Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, penyebaran angket yang ditujukan kepada responden. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh karena populasi digunakan sebagai sampel yaitu sebanyak 60 orang. Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan *et al.* (2012) bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Teknik pengujian data menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*). Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *Stratified Proportional Random Sampling* dengan sampel sebanyak 150 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Murti (2012) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan Bagian Akuntansi Pada Perusahaan Manufaktur Surabaya. Teknik pengujian data menggunakan analisis regresi linier berganda. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner secara langsung pada karyawan bagian akuntansi yang bekerja di perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *nonrandom sampling* dengan teknik *purpose sampling* yaitu teknik pengambilan sampling berdasarkan suatu tujuan tertentu dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu dengan sampel sebanyak 32 pegawai. Hasil penelitian membuktikan kompensasi dan komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Posuma (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui kompetensi, kompensasi, dan kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado. Teknik pengujian data melalui analisis regresi linier berganda. Metode dalam penelitian ini

menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengumpulan data melalui observasi langsung ke karyawan Rumah Sakit Ratumbuang Manado. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik dengan sampel sebanyak 77 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem *reward* sebagai variabel moderating pada Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera. Teknik pengujian data melalui analisis regresi linier berganda. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Sampel yang digunakan sebanyak 87 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro UMSU sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro UMSU dan sistem *reward* tidak mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja Pegawai Biro UMSU.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya, Andreani (2015) bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya. Teknik pengujian data menggunakan teknik analisis regresi. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengumpulan data melalui wawancara secara langsung, penyebaran angket kepada responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus sebanyak 39 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya.

Hasan (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad

Sulaiman Balikpapan. Teknik pengujian data menggunakan analisis regresi linier berganda. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengumpulan data observasi secara langsung. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling*, yaitu pengambilan secara acak. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan searah terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Widodo (2010)	Lingkungan Kerja ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kepemimpinan ( $X_3$ ), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga
2.	Dhermawan <i>et al.</i> (2012)	Motivasi ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Kompetensi ( $X_3$ ), Kompensasi ( $X_4$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ), dan Kinerja ( $Y_2$ )	SEM ( <i>Structural Equation Modelling</i> )	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3.	Murti (2012)	Kompensasi ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Komitmen Organisasional ( $X_3$ ), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.
4.	Posuma (2013)	Kompetensi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Kepemimpinan ( $X_3$ ), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompetensi dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
5.	Lina (2014)	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Reward (Z), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, dan sistem <i>reward</i> tidak mempengaruhi hubungan antara hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja.

Dilanjutkan ke halaman 26

Lanjutan tabel 2.1 halaman 25

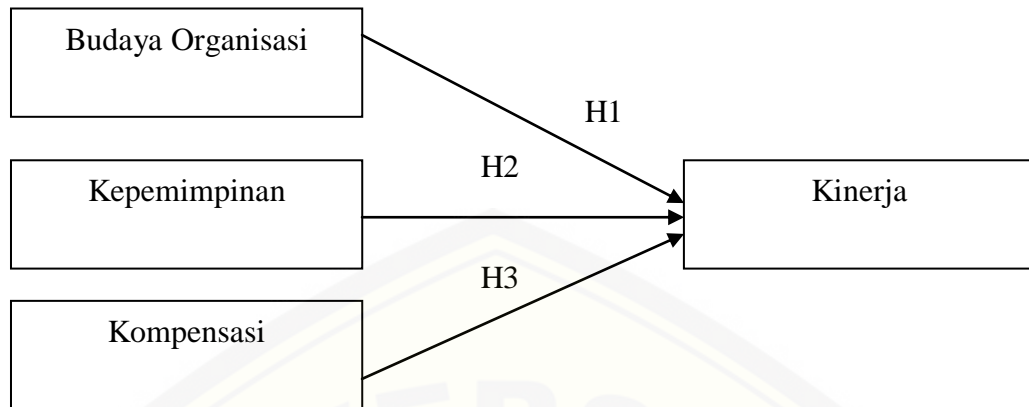
6.	Wijaya, Andreani (2015)	Motivasi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi	Motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
7.	Hasan (2016)	Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), Kepemimpinan ( $X_4$ ), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi, kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

Sumber : Widodo (2010), Dhermawan *et al.* (2012), Murti (2012), Posuma (2013), Lina (2014), Wijaya, Andreani (2015), Hasan (2016)

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Menurut Syauta (2012:70) budaya organisasi memiliki peran penting dalam kinerja karyawan, karena budaya sebagai alat untuk mencapai tujuan dengan meminta nilai-nilai yang diperlukan oleh perusahaan untuk selalu konduktif dan kompetitif. Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menurut Yukl (2015:2), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2012:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Dermawan *et al* (2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Untuk mempermudah pemahaman dari penelitian ini, maka dikembangkan kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini yang disajikan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

### 2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain (Robbins dan Judge, 2016:335). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori di atas maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan  
Swiwings Banyuwangi dan Jember

### 2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2015:249) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan, kepemimpinan adalah proses orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas

dan bagaimana melakukan tugas ini, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Hasan (2016) dalam penelitiannya menyatakan hasil bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif atau searah terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori di atas maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember

#### **2.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2012:121) salah satu tujuan kompensasi adalah disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku sehingga kinerja mereka akan semakin baik dan optimal. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya, Andreani (2015) menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori di atas maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian membahas tentang suatu perencanaan, struktur, dan strategi penelitian dalam hal menjawab pertanyaan dan memuat tentang informasi yang relevan sesuai dengan rencana kebutuhan penelitian.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *Explanatory Research*, yaitu jenis penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan atau pengaruh antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

### 1.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2012 : 80) populasi bukan hanya orang tapi juga objek dan benda-benda alam yang lain, populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari tetapi meliputi karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh objek atau subjek tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember yang berjumlah 30 orang.

#### 3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2012:80) sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2006:134) apabila subjek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan bila subjek penelitian lebih dari 100, maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan



sebagai sampel yaitu seluruh karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember yang berjumlah 30 orang.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner, diterjemahkan kedalam angka dengan menggunakan pengukuran skala ordinal. Pengukuran data ordinal akan menunjukkan data sesuai dengan sebuah orde atau urutan tertentu (Ferdinand, 2014:205). Kemudian angka-angka dari penerjemahan ini diolah menggunakan perhitungan statistik yang menggunakan skala likert. Data pada penelitian ini merupakan data *Cross-Section*, yaitu data yang dikumpulkan pada waktu tertentu yang dapat menggambarkan keadaan kegiatan pada waktu tersebut.

#### 3.3.2 Sumber Data

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui tanggapan hasil kuesioner. Kuesioner adalah daftar pernyataan yang dibuat oleh peneliti untuk dibagikan kepada responden.
- b. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari jurnal-jurnal, buku terkait dengan penelitian. Data sekunder yang dipakai pada penelitian ini seperti tinjauan pustaka yang didapat dari beberapa jurnal penelitian dengan variabel yang sama, dan teori menurut pendapat para ahli dari beberapa sumber buku.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data sangat penting untuk mempermudah berlangsungnya penelitian, untuk itulah perlu digunakan metode pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pernyataan kepada responden yang

berhubungan dengan variabel yang diteliti oleh peneliti. Kuesioner diberikan kepada responden dan diisi secara langsung oleh responden.

## b. Studi Pustaka

Studi pustaka yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan buku atau literatur yang berhubungan dengan penelitian yang kemudian dilakukan pengutipan dan pencatatan para pendapat ahli untuk memperkuat landasan teori dalam penelitian.

## c. Wawancara

Wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada pihak yang dianggap perlu dan berhubungan langsung dengan objek penelitian.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel terikat dan bebas. Menurut Sugiyono (2014:39) menyatakan bahwa variabel terikat (Y) adalah suatu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Sedangkan variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel terikat dan bebas yang digunakan dalam penelitian adalah:

#### a. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (*Independent*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain.

X1 : Budaya Organisasi

X2 : Kepemimpinan

X3 : Kompensasi

#### b. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel Terikat (*dependent*) merupakan variabel yang memberikan reaksi/respon jika dihubungkan dengan variabel bebas. Dalam penelitian ini disimbolkan dengan Y, yaitu kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

#### 3.6.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai penting yang dianut oleh Swiwings Banyuwangi dan Jember dan dijadikan pedoman bagi karyawan-karyawan serta nilai-nilai itulah yang menjadi pembeda antara Swiwings Banyuwangi dan Jember dengan perusahaan lainnya.

Indikator budaya organisasi menurut Eugene McKenna (2005:60) dan Luthans (2006:550) yang telah disesuaikan dengan objek penelitian adalah sebagai berikut:

a. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember untuk berpartisipasi dengan karyawan lain baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

b. Penampilan karyawan

Karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember berseragam sesuai dengan aturan yang telah berlaku dan sebagai identitas perusahaan. Selain berseragam, karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember juga diwajibkan untuk bersepatu.

c. Norma

Tata cara perilaku karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember saat bekerja di outlet berdasarkan pada nilai-nilai yang berkembang di Swiwings Banyuwangi dan Jember yang menjadi pegangan dan diterapkan oleh karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember seperti saat bekerja harus sungguh-sungguh dan tidak bermain-main dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

d. Aturan

Karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember bekerja sesuai dengan SOP yang berlaku dan harus datang tepat waktu sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan di Swiwings Banyuwangi dan Jember.

## 3.6.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk bisa mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sesuai dengan apa yang diperintahkan dan yang menjadi tanggung jawabnya agar mereka bisa bekerja secara optimal demi mencapai tujuan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

Menurut Yukl (2015:11) menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator kepemimpinan yang telah disesuaikan dengan objek penelitian diantaranya sebagai berikut:

- a. Kemampuan dalam memberi perintah  
Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember memberikan perintah kepada karyawan untuk membiasakan menerapkan 3S (Senyum, Salam, Sapa).
- b. Terbuka dalam menerima masukan dari karyawan  
Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember memberikan ruang dan waktu untuk seluruh karyawan apabila terdapat masukan dan kritikan untuk manajer itu sendiri maupun untuk Swiwings Banyuwangi dan Jember.
- c. Kemampuan memberi motivasi kepada karyawan  
Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember memberikan motivasi kepada seluruh karyawan agar dapat bekerja secara disiplin dan optimal demi menjaga efektivitas kinerja Swiwings Banyuwangi dan Jember.
- d. Kemampuan membuat dan mengambil keputusan  
Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember mengambil keputusan secara tegas sesuai dengan peraturan yang berlaku di Swiwings Banyuwangi dan Jember.
- e. Kemampuan mengelola kondisi kerja  
Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember membangun kondisi kerja yang harmonis dan nyaman baik dengan karyawan satu maupun dengan karyawan lain tanpa membeda-bedakan.

### 3.6.3 Kompensasi

Kompensasi adalah uang atau barang-barang yang diperoleh karyawan karena jasa atas kontribusi yang telah diberikan kepada Swiwings Banyuwangi dan Jember.

Kompensasi memiliki beberapa indikator. Simamora (2004:445) menjelaskan indikator-indikator kompensasi yang telah disesuaikan dengan objek penelitian sebagai berikut:

#### a. Upah

Swiwings Banyuwangi dan Jember memberikan upah kepada seluruh karyawan yang diberikan rutin setiap bulan.

#### b. Insentif

Swiwings Banyuwangi dan Jember memberikan uang tambahan berupa uang lembur apabila karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember lembur untuk menggantikan karyawan lainnya yang sedang libur.

#### c. Tunjangan

Karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember memberikan tunjangan berupa THR (Tunjangan Hari Raya).

### 3.6.4 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan selama periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Swiwings Banyuwangi dan Jember.

Indikator kinerja menurut Edison *et al.* (2016:195) yang telah disesuaikan dengan objek penelitian yaitu:

#### a. Kuantitas

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efektivitas dan efisiensi Swiwings Banyuwangi dan Jember dapat terlaksana sesuai dengan tujuan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

b. Kualitas

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan sehingga berguna untuk kemajuan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

c. Waktu penyelesaian

Menunjukkan tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh Swiwings Banyuwangi dan Jember.

d. Taat asas

Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa menyimpang dari aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh Swiwings Banyuwangi dan Jember.

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2014:8) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Setiap item dalam daftar pernyataan positif yang berhubungan dengan indikator variabel dinilai atau diberi skor sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi skor 1
- b. Tidak Setuju (TS) : diberi skor 2
- c. Cukup Setuju (CS) : diberi skor 3
- d. Setuju (S) : diberi skor 4
- e. Sangat Setuju (SS) : diberi skor 5

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

Uji instrument merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data agar data yang diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi. Maka dari itu, uji instrumen dalam penelitian ini harus valid dan reliabel.

##### a. Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu butir kuesioner yang didapatkan dari responden dan akan diteliti. Kuesioner dapat dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur tingkat validitas atau tidaknya suatu kuesioner dapat menggunakan nilai pearson, dimana persyaratan uji validitas menggunakan tabel R ( $R \text{ tabel} > R \text{ hitung}$ ) maka dapat dinyatakan valid begitu dengan sebaliknya. Nilai validitas harus mempunyai nilai total score (total score dari nilai kuesioner). (Sunyoto, 2016:110). Suatu butir pernyataan dikatakan valid dapat juga dilihat dari nilai signifikannya. Apabila nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tersebut dikatakan valid, sedangkan jika nilai signifikannya  $> 0,05$  maka data tersebut dikatakan tidak valid. Apabila data tidak valid maka dilakukan perbaikan pernyataan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Pearson Product Moment*.

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \quad (2)$$

Keterangan :

r : Koefisien korelasi

n : jumlah data (responden sampel)

X : nilai indikator variabel

Y : nilai total variabel

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas adalah :

- 1) Jika r hasilnya positif dan r hitung  $>$  r tabel maka variabel tersebut valid

- 2) Jika  $r$  hasilnya positif dan  $r$  hitung  $< r$  tabel maka variabel tersebut tidak valid

## b. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dipercaya jika kuesioner itu stabil dan dapat diandalkan sehingga penggunaan kuesioner tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa (Ghozali, 2013:48). Menurut Arikunto (2013:213), uji realibilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Cronbach Alpha* yaitu:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r} \quad (2)$$

Keterangan:

$\alpha$  : Koefisien reliabilitas

$k$  : jumlah variabel independen dalam persamaan

$r$  : Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Apabila data penelitian tidak reliabel, maka peneliti dapat memperbaiki atau menambah pernyataan-pernyataan pada kuesioner yang diberikan pada responden.

## c. Uji Normalitas Data

Menurut Sujarweni (2015:52) uji normalitas digunakan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang digunakan dalam penelitian. Data yang terdistribusi normal akan meminimalisir terjadinya bias. Uji statistik yang digunakan untuk uji normalitas pada penelitian ini adalah uji normalitas *Kolmogorof-Smirnov*. Derajat keyakinan ( $\alpha$ ) yang ditetapkan adalah 5%. Hal ini berarti apabila angka signifikansi ( $\text{sig}$ )  $> \alpha = 0.05$  maka data terdistribusi normal dan apabila angka signifikansi ( $\text{sig}$ )  $< \alpha = 0.05$ , maka tidak terdistribusi normal. Apabila data tidak berdistribusi normal dapat dilakukan beberapa cara berikut ini yaitu :

- 1) Melakukan pemotongan data pada data yang berada jauh dari rata-rata, misalnya sangat tinggi atau sangat rendah.
- 2) Memperbesar sampel.



- 3) Melakukan transformasi data, misalnya dilogartmakan. Dengan mentransformasi data maka data yang tidak normal akan membaik distribusinya karena rentangan data akan mendekati rata-rata.

### 3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain (Priyanto, 2010:124). Variabel yang mempengaruhi disebut variabel bebas (*independent variable*), sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel terikat (*dependent variable*).

Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut (Sugiyono, 2010:277) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (3)$$

Keterangan:

Y	: Variabel kinerja
X1	: Variabel budaya organisasi
X2	: Variabel kepemimpinan
X3	: Variabel kompensasi
a	: Konstanta
b <sub>1</sub>	: Koefisien regresi budaya organisasi
b <sub>2</sub>	: Koefisien regresi kepemimpinan
b <sub>3</sub>	: Koefisien regresi kompensasi
e	: Standard Error

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi ketika melakukan analisis regresi linier berganda. Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi linier berganda yang dilakukan tidak bias dengan varian yang minimum (*Best Linier Unbiased Estimator = BLUE*), yang berarti model regresi pada penelitian ini tidak mengandung masalah atau tidak terjadi gejala multikolinieritas dan gejala heteroskedastisitas.

## a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model (Sujarweni, 2105:186). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas / variabel independen. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara variabel bebasnya sama dengan nol. Untuk mengukur ada tidaknya multikolinieritas 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.

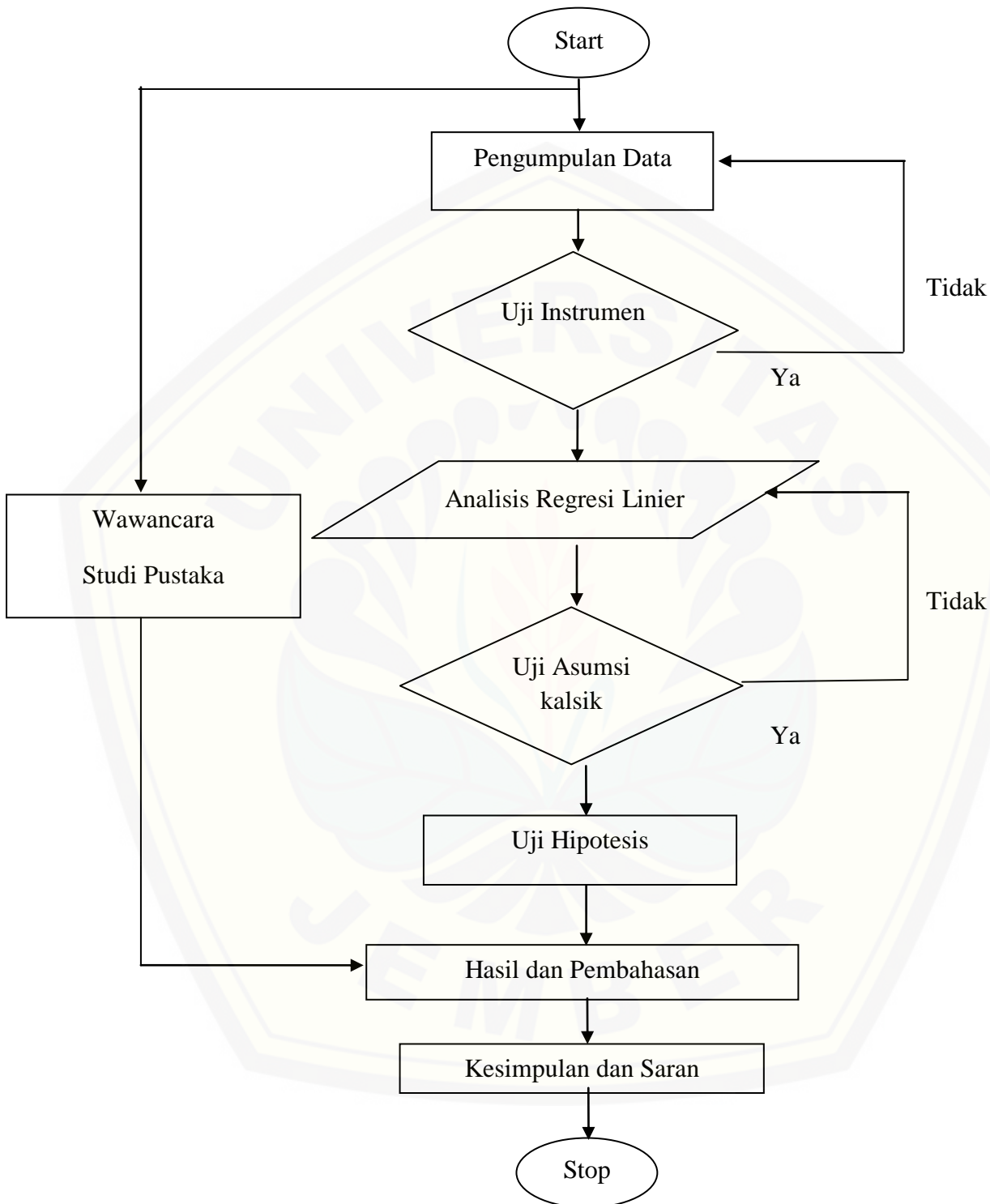
## b. Uji heteroskedastisitas

Menurut Sujarweni (2015:186) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji terjadinya perbedaan *variance* residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain (Sujarweni, 2015:186). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual. Jika pola tertentu yang teratur maka terjadi heteroskedastisitas. Dan jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

#### 3.8.4 Uji Hipotesis (Uji-t)

Uji hipotesis digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara parsial dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2013:98). Uji hipotesis penelitian ini menggunakan uji t. Kriteria pengambilan keputusan dilakukan dengan cara membandingkannya t hitung dengan t tabel, dimana hipotesis alternatif diterima jika:  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0.05. Untuk menentukan t tabel dilakukan dengan terlebih dahulu mencari derajat/df (*degree of freedom*) dengan rumus  $df = n - k$ , dimana n adalah observasi sedangkan k adalah banyaknya variabel (bebas dan terikat).

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

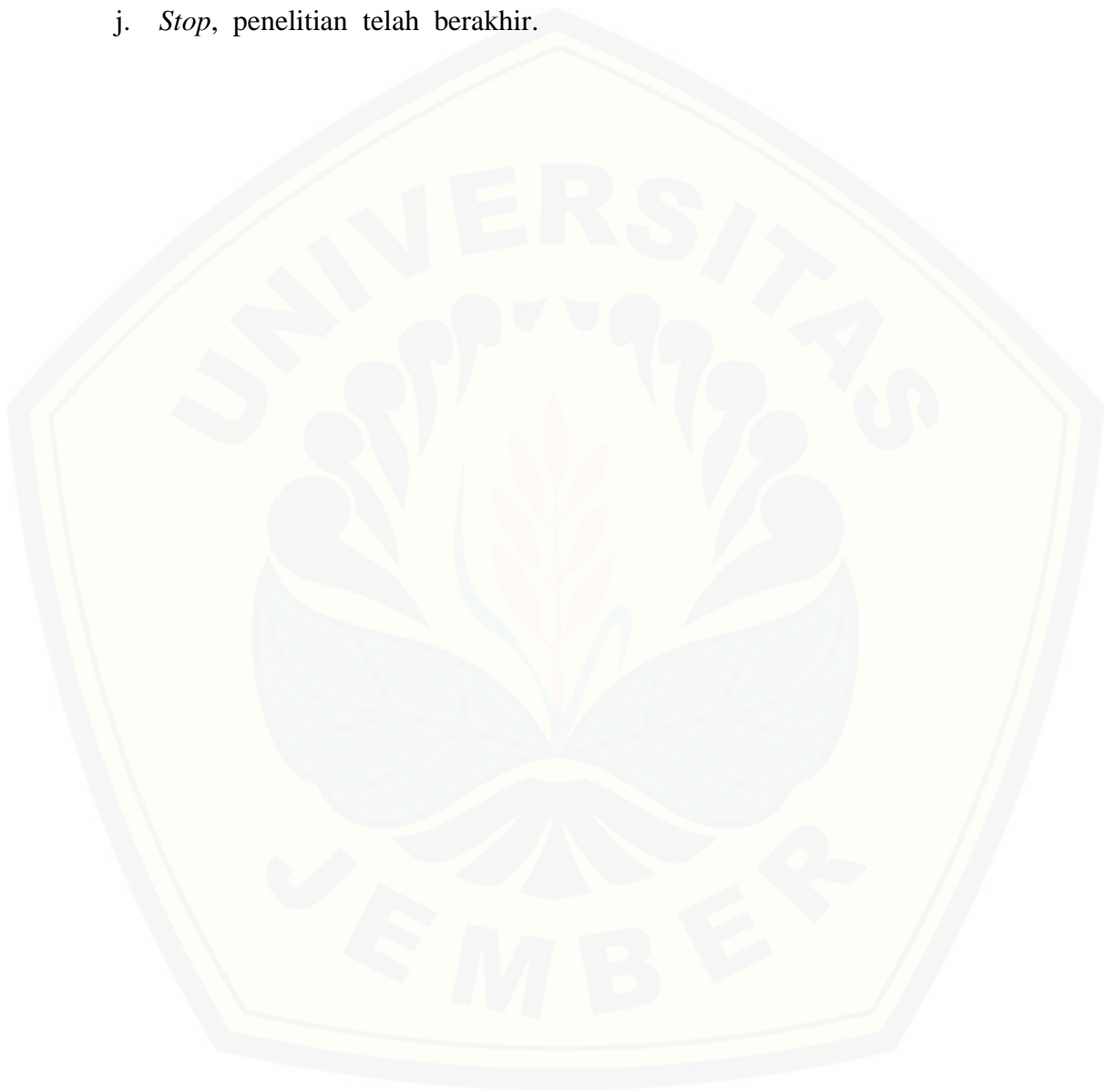


Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun keterangan kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Start*, merupakan tahap awal persiapan penelitian terhadap masalah.
- b. Pengumpulan data terdiri dari wawancara dan kuesioner. Data kuesioner merupakan data awal yang digunakan untuk diuji instrumen. Sedangkan data wawancara digunakan sebagai bahan tambahan untuk menyimpulkan hasil dan pembahasan.
- c. Uji instrumen, uji ini merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh valid dan reliabel atau tidak, dan juga untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran tertentu.
  - 1) Jika hasil dari uji instrument tidak valid, maka peneliti melakukan perbaikan lagi pada kuesioner yang diberikan kepada responden.
  - 2) Jika hasil dari uji instrument sudah valid, maka penelitian dapat dilanjutkan ke langkah selanjutnya yaitu metode analisis regresi linier berganda.
- d. Uji normalitas, dalam tahap ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian.
- e. Melakukan pengolahan data yaitu dengan metode analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen.
- f. Uji asumsi klasik, uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.
  - 1) Jika terdapat pelanggaran dalam uji asumsi klasik baik uji multikolinieritas dan heteroskedastisitas, maka dilakukan pengolahan data ulang pada analisis regresi linier berganda.
  - 2) Jika tidak terjadi pelanggaran dalam uji asumsi klasik maka penelitian dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu uji hipotesis.
- g. Pengujian hipotesis dalam pengujian ini menggunakan uji t yakni untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada setiap variabel yang diukur.

- h. Pembahasan, dalam tahap ini peneliti melakukan pembahasan dan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
- i. Kesimpulan, menyatakan temuan-temuan sebagai hasil selama melakukan penelitian.
- j. *Stop*, penelitian telah berakhir.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil studi dan pembahasan tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.
- b. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.
- c. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember.

### 5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat dikemukakan sebagai pertimbangan berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya terdapat beberapa saran yang akan menjadi implikasi bagi penelitian selanjutnya dan bagi perusahaan, antara lain:

- a. Bagi Swiwings Banyuwangi dan Jember  
Swiwings Banyuwangi dan Jember diharapkan mampu untuk terus meningkatkan kinerja karyawan agar komplain-komplain yang terjadi bisa diminimalisir karena Swiwings Banyuwangi dan Jember merupakan usaha di bidang kuliner yang mengutamakan kepuasan pelanggan. Manajer dan karyawan juga harus saling bekerja sama untuk mencapai target perusahaan dengan berpedoman pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Pada Variabel Budaya Organisasi  
Swiwings Banyuwangi dan Jember diharapkan mampu menerapkan budaya organisasi berupa nilai-nilai yang wajib diterapkan di Swiwings Banyuwangi dan Jember seperti nilai-nilai untuk selalu disiplin dalam berseragam. Jika

terjadi pelanggaran, maka Swiwings Banyuwangi dan Jember perlu memberikan kebijakan terkait dengan seragam seperti memberlakukan denda. Namun jika denda itu masih belum bisa mengatasi ketidaksiplinan karyawan dalam berseragam, maka Swiwings Banyuwangi dan Jember diharapkan untuk lebih tegas lagi yaitu dengan memberikan Surat Peringatan.

c. Pada Variabel Kepemimpinan

Untuk kepemimpinan di Swiwings Banyuwangi dan Jember yaitu Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember dituntut untuk selalu tegas apabila terdapat karyawan yang melanggar peraturan seperti tidak berseragam dan bersepatu, datang terlambat, dan bermain *handphone* saat jam kerja maka manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember dapat memberi sanksi. Jika karyawan memakai seragam tidak sesuai jadwal maka dikenakan denda, sering datang terlambat maka akan diberikan surat peringatan agar karyawan bisa lebih patuh terhadap peraturan Swiwings Banyuwangi dan Jember. Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember juga harus bisa membuat keputusan seperti memberhentikan karyawan dari perusahaan apabila pelanggaran yang dilakukan sudah terlalu banyak.

d. Pada Variabel Kompensasi

Swiwings Banyuwangi dan Jember telah memberikan kompensasi berupa upah, insentif, dan tunjangan kepada karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember. Namun Swiwings Banyuwangi dan Jember perlu memperhatikan lagi terkait dengan kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Karyawan akan lebih semangat bekerja jika kompensasi yang diberikan sudah sesuai dan layak. Contohnya dengan memberi kenaikan upah untuk karyawan berdasarkan lama bekerja dan memberikan reward bagi karyawan yang selalu disiplin dalam berseragam dan bersepatu, selalu datang tepat waktu dan belum pernah ada catatan pelanggaran yang dilakukan.

e. Bagi peneliti selanjutnya yang berminat melakukan penelitian tentang budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi disarankan untuk lebih memperluas variabel-variabel, indikator-indikator, luas wilayah kajian serta jenis objek penelitian dan diharapkan dapat mengembangkan metode dalam



pengambilan sampel, sehingga hasil penelitian selanjutnya dapat memberikan generalisasi yang lebih kuat dan memperluas lingkup penelitian yang ada dan memperoleh hasil penelitian yang lebih baik.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Ardana.K, Mujiati.W, Utama.M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusi.*, Edisi Pertama. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Arikunto. Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rieka Cipta.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Erlangga
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Kesepuluh.Jakarta: PT Indeks.
- Dhermawan, A.N., I.G.A Sudibya, dan I.W.M. Utama. 2012. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan.* 6(2): 173-184.
- Didit Darmawan. 2013. *Prinsip Perilaku Organisasi.* Surabaya: Pena Semesta.
- Edison, Yohny Anwar, dan Imas K. 2016. *MSDM Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisas.* Bandung: Alfabeta.
- Eugene McKenna. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Andi.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen.* Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19.* Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan, S. 2016. Pengaruh budaya organisasi, kompensasi, motivasi, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggan Balikpapan. *Jurnal Benefita.* 1(3): 134-145.
- Hasibuan, H. Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Herlambang, S & Murwani, A. 2012. *Cara Mudah Memahami Manajemen Kesehatan dan Rumah Sakit*, Cetakan Pertama. Yogyakarta : Gosyen Publishing.
- Lina, D. 2014. Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*. 14(1): 77-97.
- Luthans, Fredd. 2006. *Perilaku Organisasi*, (AlihBahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Manullang. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia (GI).
- Marihot Tua Effendi H. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompensasi Edisi Revisi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Mondy, Wayne R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga Jakarta.
- Muchlas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Northhouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktek*. Edisi Enam. Jakarta: Indeks.
- Periantalo, J. 2016. *Penelitian Kuantitatif Untuk Psikologi*. Cetakan kesatu. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Posuma, C.O. 2013. Kompetensi, kompensasi, dan kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado. *Jurnal Emba*. 1(4): 646-656.
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta : Mediakom.

- Priyanto, Duwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan Spss dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi*. 2016. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. 2008. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbitan Universitas Indonesia.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sujarweni, W.V. 2015. *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sunyoto Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, E. 2010. *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama, Cetakan Ke-2. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Stephen & Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Syauta, Jack Henry; Troena, Eka Afnan; Margono, Setiawan, Margono; Solimun, 2012. "The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)". *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 1, No.1, December 2012, p. 69-76.
- Tika, Pambudu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara: Jakarta.

- Thoha, Miftah. 2015. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jember: Mitra Wacana Media.
- Widodo, T. 2010. Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. *Among Makarti*. 3(5): 14-35.
- Wijaya, T., F. Andreani. 2015. Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama Surabaya. *Agora*. 3(2): 37-45.
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT. Indeks.

Lampiran 1 Kuisisioner

KUESIONER

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/i

Karyawan Swiwings Banyuwangi dan Jember

Di tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi) yang merupakan syarat untuk menyelesaikan studi S1 dan guna memperoleh gelar sarjana S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas Jember, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk kesediaannya memberikan informasi dan menjawab pernyataan dalam kuesioner yang berkaitan dengan penelitian yang saya ajukan. Adapun judul penelitian yang saya buat adalah “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN SWIWINGS BANYUWANGI DAN JEMBER”.

Sesuai dengan etika penelitian, identitas Bapak/Ibu/Sdr akan dijamin kerahasiaannya. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Saya sebagai peneliti memohon maaf apabila mengganggu waktu dan kesibukan Bapak/Ibu/Sdr sekalian. Kerjasama dari Bapak/Ibu/Sdr sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini. Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr, saya sampaikan terimakasih.

Peneliti

Afifah Nur Ainayah

A. Identitas Responden

1. Nomor Responden : .....(Diisi oleh peneliti)
2. Jenis kelamin : (Pria/Wanita) \*coret yang tidak perlu
3. Usia : ..... Tahun
4. Pendidikan terakhir : (SMA/SMK Sederajat, Diploma, Sarjana)  
\* coret yang tidak perlu
5. Jabatan :
6. Lama bekerja :

B. Petunjuk Pengisian

1. Tulislah identitas anda
2. Berilah jawaban dari setiap pernyataan dengan tanda (√) pada kolom yang sudah disediakan
3. Berilah jawaban sesuai dengan apa yang anda alami agar penelitian ini mendapatkan data yang valid
4. Pilihan jawaban terdiri dari
  - SS = Sangat Setuju
  - S = Setuju
  - CS = Cukup Setuju
  - TS = Tidak Setuju
  - STS = Sangat Tidak Setuju

**KUESIONER**

1. Budaya Organisasi (X1)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya selalu bekerja sama dengan rekan kerja sehingga pekerjaan yang saya kerjakan akan semakin baik					
2.	Saya selalu menggunakan seragam saat bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan oleh Swiwings Banyuwangi dan Jember					
3.	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan nilai-nilai yang berada di Swiwings Banyuwangi dan Jember					
4.	Saya datang tepat waktu sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Swiwings Banyuwangi dan Jember					

2. Kepemimpinan (X2)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember memberikan perintah untuk selalu menerapkan 3S (Senyum, salam, sapa) kepada setiap <i>customer</i>					



2.	Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember menerima setiap masukan dari karyawan					
3.	Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja					
4.	Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember mampu mengambil keputusan secara tegas sesuai dengan peraturan yang berlaku di Swiwings Banyuwangi dan Jember					
5.	Manajer Swiwings Banyuwangi dan Jember mampu menciptakan kondisi kerja yang harmonis					

3. Kompensasi (X3)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya mendapat upah sesuai dengan jam pekerjaan saya					
2.	Saya mendapat upah secara rutin					
3.	Saya mendapat tambahan uang lembur apabila sedang melakukan jam tambahan di luar kontrak kerja					
4.	Saya mendapat perhatian dari perusahaan berupa uang kebutuhan hari raya					

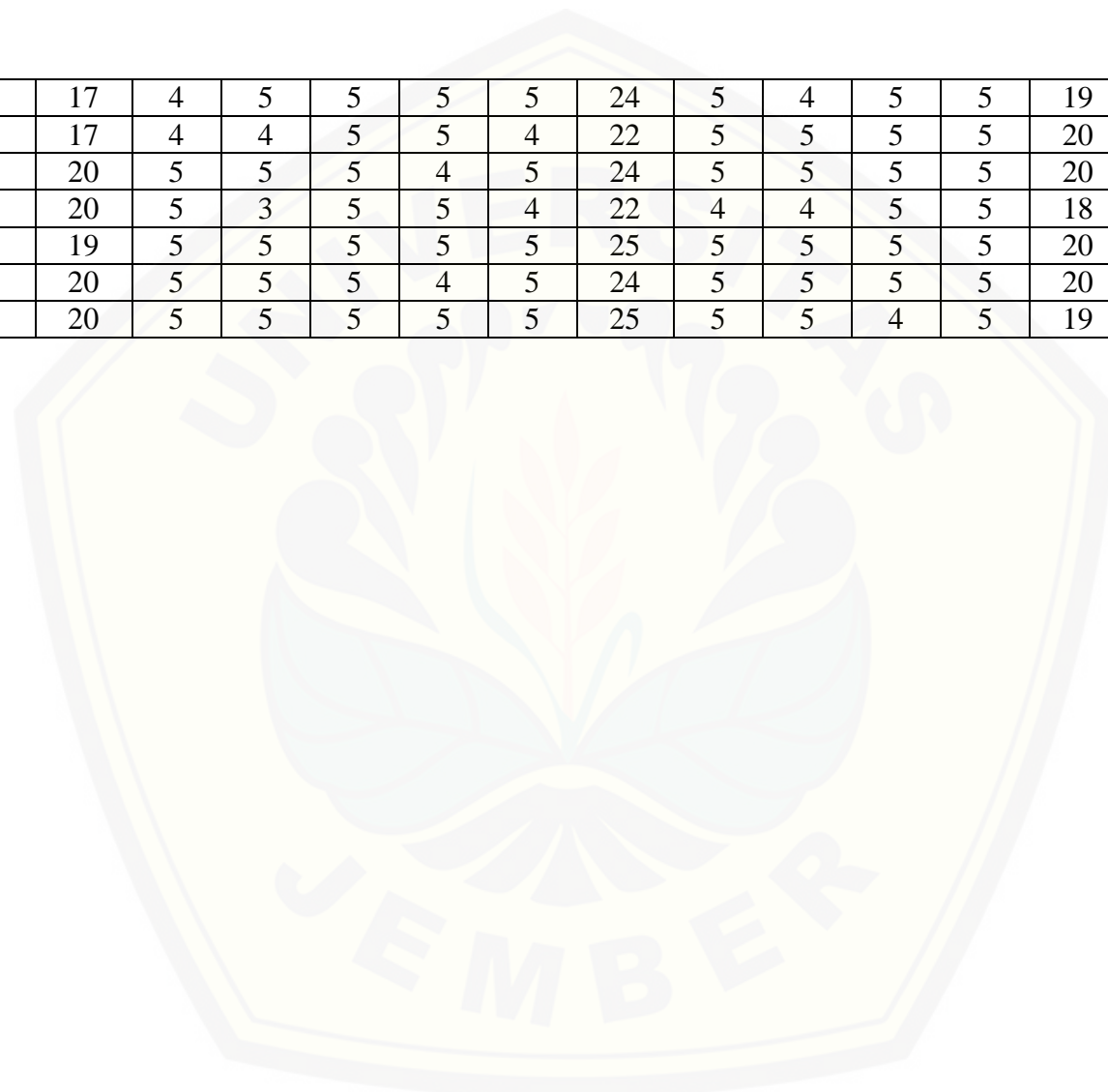
4. Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya menyelesaikan sejumlah pekerjaan dengan baik sesuai dengan ketentuan perusahaan					
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
3.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan perusahaan					
4.	Saya menyelesaikan semua pekerjaan dengan berpedoman pada SOP yang berlaku					

Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	SUM	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	SUM	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	SUM	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	SUM
1	4	3	5	5	17	4	5	5	5	4	23	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20
2	5	5	5	4	19	5	4	5	5	5	24	4	5	4	5	18	5	5	5	4	19
3	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
4	4	5	4	5	18	5	4	5	5	4	23	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20
5	4	3	3	2	12	3	4	3	3	4	17	4	4	3	3	14	3	3	2	3	11
6	5	5	5	4	19	5	4	4	4	4	21	4	5	5	5	19	5	4	4	4	17
7	4	4	5	4	17	5	5	4	5	4	23	5	5	5	4	19	5	4	4	4	17
8	3	3	4	4	14	4	4	3	4	3	18	3	3	4	4	14	3	4	2	4	13
9	4	5	5	5	19	4	4	4	5	4	21	5	5	4	5	19	5	4	4	4	17
10	4	5	4	4	17	5	4	4	4	4	21	5	5	4	5	19	5	4	4	4	17
11	4	4	4	4	16	4	4	5	5	4	22	5	5	4	5	19	5	4	4	4	17
12	5	5	5	4	19	5	5	4	5	4	23	5	5	4	4	18	4	5	5	4	18
13	4	4	5	5	18	5	4	4	5	5	23	5	4	5	5	19	5	4	5	5	19
14	5	4	5	5	19	5	4	5	5	5	24	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18
15	5	4	5	4	18	5	4	5	5	5	24	5	5	4	5	19	5	4	5	4	18
16	5	5	5	4	19	5	5	5	5	4	24	5	5	4	5	19	4	5	4	5	18
17	4	5	4	4	17	5	5	5	4	4	23	5	4	4	5	18	5	5	4	4	18
18	5	5	5	5	20	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18
19	5	4	4	4	17	4	5	5	4	5	23	4	4	5	5	18	5	5	4	5	19
20	5	4	5	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
21	4	3	4	4	15	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15
22	5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
23	5	4	4	4	17	4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	20	4	4	4	5	17

24	4	5	4	4	17	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	19	4	4	5	4	17
25	4	5	4	4	17	4	4	5	5	4	22	5	5	5	5	20	4	4	5	4	17
26	5	5	5	5	20	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
27	5	5	5	5	20	5	3	5	5	4	22	4	4	5	5	18	4	5	5	5	19
28	5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18
29	5	5	5	5	20	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
30	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20



### Lampiran 3. Uji Validitas

#### a. Budaya Organisasi (X1)

##### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.457*	.524**	.322	.733**
	Sig. (2-tailed)		.011	.003	.083	.000
	N	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.457*	1	.338	.378*	.742**
	Sig. (2-tailed)	.011		.068	.039	.000
	N	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.524**	.338	1	.648**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.003	.068		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.322	.378*	.648**	1	.775**
	Sig. (2-tailed)	.083	.039	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.733**	.742**	.800**	.775**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

**b. Kepemimpinan (X2)****Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.123	.359	.459*	.373*	.662*
	Sig. (2-tailed)		.517	.051	.011	.042	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.123	1	.253	.058	.379*	.518**
	Sig. (2-tailed)	.517		.178	.760	.039	.003
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.359	.253	1	.464**	.549**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.051	.178		.010	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.459*	.058	.464**	1	.372*	.693**
	Sig. (2-tailed)	.011	.760	.010		.043	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.373*	.379*	.549**	.372*	1	.785**
	Sig. (2-tailed)	.042	.039	.002	.043		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.662**	.518**	.773**	.693**	.785**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

## c. Kompensasi (X3)

## Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.707**	.203	.371*	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000	.282	.044	.000
	N	30	30	30	30	30
X3.2	Pearson Correlation	.707**	1	.147	.334	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000		.438	.071	.000
	N	30	30	30	30	30
X3.3	Pearson Correlation	.203	.147	1	.447*	.631**
	Sig. (2-tailed)	.282	.438		.013	.000
	N	30	30	30	30	30
X3.4	Pearson Correlation	.371*	.334	.447*	1	.730**
	Sig. (2-tailed)	.044	.071	.013		.000
	N	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.785**	.754**	.631**	.730**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

**d. Kinerja Karyawan (Y)****Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	.429 <sup>*</sup>	.580 <sup>**</sup>	.356	.750 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.018	.001	.053	.000
	N	30	30	30	30	30
Y.2	Pearson Correlation	.429 <sup>*</sup>	1	.490 <sup>**</sup>	.681 <sup>**</sup>	.797 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.018		.006	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y.3	Pearson Correlation	.580 <sup>**</sup>	.490 <sup>**</sup>	1	.460 <sup>*</sup>	.835 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001	.006		.010	.000
	N	30	30	30	30	30
Y.4	Pearson Correlation	.356	.681 <sup>**</sup>	.460 <sup>*</sup>	1	.772 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.053	.000	.010		.000
	N	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.750 <sup>**</sup>	.797 <sup>**</sup>	.835 <sup>**</sup>	.772 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

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



**Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas****a. Budaya Organisasi (X1)****Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.752	4

**b. Kepemimpinan (X2)****Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.620	4

**c. Kompensasi (X3)****Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.696	4

**d. Kinerja Karyawan (Y)****Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.791	4

## Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas dan Analisis Regresi Linier Berganda

### a. Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.95745965
Most Extreme Differences	Absolute	.126
	Positive	.126
	Negative	-.077
Test Statistic		.126
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

### b. Analisis Regresi Linier Berganda

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.287	2.293		-.997	.328
	X1	.460	.167	.426	2.754	.011
	X2	.494	.176	.488	2.803	.009
	X3	.038	.220	.028	.172	.865

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Multikolinieritas**

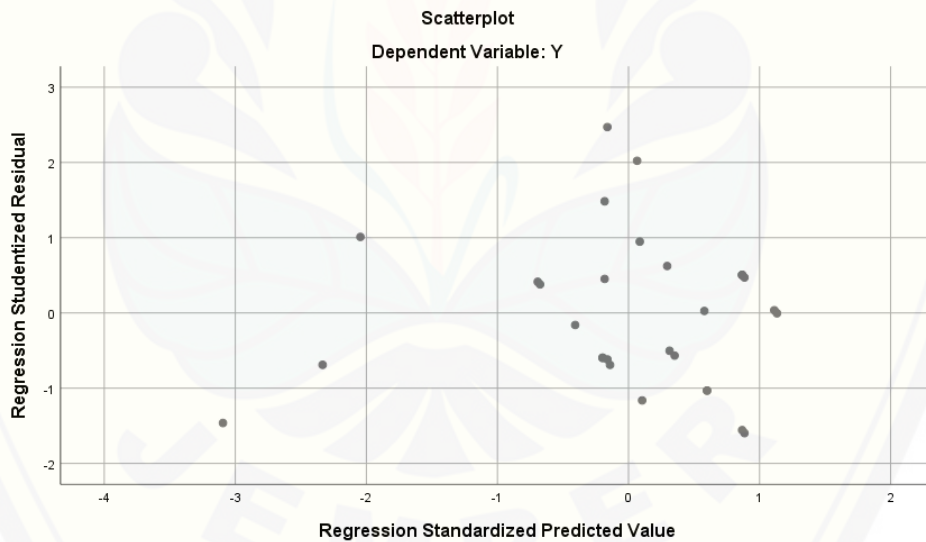
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.287	2.293		-.997	.328		
	X1	.460	.167	.426	2.754	.011	.337	2.971
	X2	.494	.176	.488	2.803	.009	.266	3.757
	X3	.038	.220	.028	.172	.865	.299	3.346

a. Dependent Variable: Y

**b. Uji**

**Heteroskedastisitas**



**Lampiran 7. Uji Hipotesis****Hasil Uji t****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-2.287	2.293		-.997	.328
	X1	.460	.167	.426	2.754	.011
	X2	.494	.176	.488	2.803	.009
	X3	.038	.220	.028	.172	.865

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 9. r tabel

N	R	N	R	N	R	N	R	N	R	N	R
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129

29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126

**Lampiran 10. t Tabel**

T tabel =  $t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,05/2; 30-3-1) = t(0,025; 26) = 2.056$

Tabel Nilai t

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63, 657	1
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	2
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	3
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	4
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	6
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	7
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	8
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	9
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	10
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	11
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	12
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	13
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	14
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	15
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	16
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	17
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	18
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	19
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	20
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	21
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	22
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	23
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	24
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	25
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	26
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	27
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	28
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	29
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	30
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	31
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	32
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	33
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	34
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	35
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	36
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	37
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	38
39	1,303	1,685	2,023	2,426	2,708	39

Sumber: *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Dr. Imam Ghozali)