

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KOMITMEN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA UNIVERSITAS ALKHAIRAAT PALU**

**Nasrula Kaiyeli**

[nasrulahilyas@gmail.com](mailto:nasrulahilyas@gmail.com)

(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Alkhairaat)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu, pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu, pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Sampel dalam penelitian ini adalah yaitu 86 pegawai. Teknik penarikan sampel menggunakan metode sensus dengan tujuan agar dapat memperoleh informasi yang lebih lengkap tentang kondisi sebenarnya. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 28.014$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  atau  $Sig F < 0,05$ . nilai signifikansi  $F = 0,000$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, komitmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ; variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai sig 0.002; komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai sig 0.530.; kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai sig 0.242.

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

### **LATAR BELAKANG**

Pegawai merupakan penggerak organisasi, sehingga jika kinerja pegawai meningkat, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Para pegawai diarahkan untuk meningkatkan kinerjanya agar memiliki sikap dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab, loyalitas, serta kedisiplinan. Untuk mendorong pencapaian kinerja terbaik, organisasi perlu melakukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas pegawai sesuai dengan rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi. Dalam menghadapi arus globalisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan di suatu organisasi. Berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya adalah bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya (pegawai) dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu, setiap organisasi baik perusahaan maupun organisasi pemerintahan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat mendorong kemajuan bagi organisasi dan bagaimana caranya agar pegawai tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan tentunya pimpinan dari organisasi perlu memotivasi setiap pegawainya dengan salah satu cara yaitu meningkatkan kinerja pegawai.

Tika Pabundu (2010 : 98) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Prawirosentono dalam Sutrisno (2010: 90), mengemukakan pula 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 bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dan menurut Miner dalam Sutrisno (2010:95) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:7) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, sebagai instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, cara mengalokasikan sumber daya organisasional, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Robbins and Judges (2011:2) komitmen organisasional mendefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Rivai dan Ela (2011) mengemukakan kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Alkhairaat Palu?

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Alkhairaat Palu?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Alkhairaat Palu?
4. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Alkhairaat Palu?

## KAJIAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Menurut Kusdi (2011: 12) budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi dan akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Disini tampaknya menekankan kepada aspek kolektif, bahwa budaya adalah hasil kerja dari sejumlah akal dan bukan hanya satu akal individu saja. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan berasal dari kata *culture*, yang berasal dari kata latin *colere*, yaitu mengelola dan mengerjakan.

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, sebagai instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, cara mengalokasikan sumber daya organisasional, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Hal yang paling mendasar dari budaya organisasi adalah sebagai sistem kontrol sosial bagi anggota organisasi untuk mengendalikan perilaku yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan organisasi (Schein, 2004). Konsep budaya telah menjadi hal yang utama dalam bidang antropologi sejak awal mula dan memperoleh perhatian dalam perkembangan awal studi organisasi. Konsep budaya dalam teori organisasi, merupakan salah satu dimensi dalam memahami perilaku organisasi.

Konsep ini menjadi penting dalam teori ekonomi dan manajemen saat ini, dalam era globalisasi, ketika banyak perusahaan multinasional beroperasi diberbagai negara dengan berbagai ragam budaya yang berbeda (Laksono Putro, 2010). Kebutuhan untuk mendiagnosa dan mengelola budaya organisasi semakin penting karena meningkatnya kebutuhan untuk menggabungkan dan membentuk budaya organisasi yang berbeda sebagai perubahan struktural yang telah terjadi. Semakin pentingnya budaya organisasi juga merupakan akibat dari meningkatnya ketidakpastian lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi. Organisasi cenderung mengembangkan budaya organisasi dominan dari waktu ke waktu karena mereka beradaptasi dan merespon tantangan dan perubahan lingkungan (Schein, 2004).

Robbins dan Judge (2011: 520) menegaskan “Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain”. Sutrisno (2010: 2), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Robbins & Coulter (2010: 63) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi atau organizational culture adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi”.

Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan

perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Menurut Robbins & Coulter (2012:52), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
6. Sikap agresif (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

#### **Komitmen Organisasi**

Robbins and Judges (2011) komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Wayne (1997) dalam Handaru (2012 : 5) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seseorang individu dalam organisasi tertentu.

Wiener (1982) dalam Kartika (2010 : 42) komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadinya.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut Kaswan (2012:293) definisi komitmen organisasi adalah sebagai berikut: “Komitmen organisasi merupakan ketersediaan karyawan berusaha bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang.”

Terdapat 3 (tiga) indikator dalam mengukur komitmen organisasi pegawai (Kaswan, 2012 : 294) sebagai berikut:

1. Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
2. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya
3. Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

Mangkuprawira (2011 : 247) pegawai dapat memiliki berbagai sikap, tetapi dalam penelitian ini berfokus pada sikap pegawai sebagai anggota organisasi. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para pegawai mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerjanya. Indikator-indikator komitmen organisasi yang dapat dilihat pada pegawai adalah :

1. Komitmen pegawai untuk membantu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

2. Melaksanakan pekerjaan dengan prosedur kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.
3. Memiliki komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya pegawai yang bersangkutan.
4. Berkomitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.

Porter *et al.* dalam Handaru (2013 : 118) komitmen organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi dicirikan oleh tiga faktor psikologis yaitu :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Desiana dan Soetjipto dalam Handaru (2013 : 118) komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

### Bentuk Komitmen

Dalam *review* mereka tentang literatur–literatur mengenai komitmen organisasi, Allen dan Meyer ( 1991 ) mengidentifikasi tiga tema yang berbeda dalam pendefinisian komitmen,

yaitu *affective commitment* atau komitmen afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi, *continuance commitment* menunjukkan keputusan tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi berdasarkan kalkulasi biaya yang harus ditanggung (*perceived cost*) jika memutuskan keluar dari organisasi, *normative commitment* adalah perasaan karyawan untuk berkewajiban tetap bergabung dengan organisasi. Oleh Allen dan Meyer (1991:110) ketiga bentuk komitmen ini disebut sebagai :

- a. *Affective commitment*, didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakan melalui perasaan seperti loyalitas, terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi individu tersebut dengan organisasi.
- b. *Continuance commitment*, mengacu pada suatu kesadaran tentang biaya yang diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi. Kontinuen komitmen adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi mereka. Dengan kata lain individu dengan komitmen yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka perlu akan hal itu.
- c. *Normative commitment*, adalah suatu perasaan dari karyawan tentang kewajiban untuk bertahan dalam organisasi.

Komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1991) adalah suatu kualitas yang diinginkan yang harus dipelihara di kalangan karyawan. Dalam hal ini harus dilihat hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang. Cherrington (1994) mengidentifikasi beberapa faktor yang kemudian dirangkum dalam 4 kategori:

1. Faktor personal, dimana komitmen organisasi secara general lebih besar antara karyawan

yang telah tua dan lama bekerja dalam organisasi. Mereka yang mempunyai nilai kerja intrinsik lebih mempunyai komitmen. Dalam kelompok, karyawan wanita cenderung untuk lebih berkomitmen terhadap perusahaan dibandingkan karyawan laki-laki. Karyawan yang berpendidikan rendah cenderung untuk mempunyai komitmen lebih tinggi daripada karyawan yang berpendidikan tinggi.

2. Karakteristik peran, dimana komitmen akan cenderung lebih kuat bagi karyawan yang memiliki *enriched jobs* dan pekerjaan yang melibatkan tingkatan yang rendah dari konflik peran dan ambiguitas.
3. Karakteristik struktural, komitmen akan lebih kuat pada karyawan yang berada dalam organisasi yang terdesentralisasi dan dalam kerjasama antara pemilik kerja dimana karyawan tersebut lebih terlibat dalam pembuatan keputusan organisasi.
4. Pengalaman kerja, komitmen akan kuat untuk karyawan dengan pengalaman kerja yang menyenangkan, seperti sikap positif dalam kelompok seseorang terhadap orang lain, perasaan bahwa organisasi dapat diandalkan untuk memenuhi komitmennya terhadap personil yang ada di dalamnya dan perasaan bahwa individu yang ada dalam organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi.

Fields dan Thacker (1992) menyatakan bahwa komitmen harus dipandang secara strategis bagi perusahaan. Oleh karena itu banyaknya perusahaan yang dihabiskan waktu, tenaga dan dana untuk menggali komitmen sehubungan dengan aktivitasnya. Perusahaan membutuhkan identifikasi awal apa yang dibutuhkan para pekerja mereka. Perusahaan seharusnya tidak beranggapan bahwa keseluruhan tenaga kerja mereka pada semua tingkat mempunyai kebutuhan yang sama.

Komitmen karyawan mungkin merupakan sebuah refleksi dari perekonomian sosial atau pengaruh kebudayaan. Teori ini mengambil pendekatan hubungan manusia atau sumber daya manusia memberikan saran bahwa

pekerja yang memiliki komitmen merupakan pekerja yang lebih produktif.

(Wyatt dan Wah, 2001). menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja.

Kunci utama dalam komitmen adalah bagaimana perusahaan fokus terhadap nilai-nilai dasar dalam proses kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja tersebut sangat berpengaruh meskipun belum banyak perusahaan yang mengadopsi komitmen organisasional sebagai budaya. Penelitian Fields dan Thacker (1992) menunjukkan bahwa suksesnya impelentasi program kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan berdampak positif terhadap komitmen pekerja baik terhadap perusahaan. Sementara penelitian Zin (2004) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional perusahaan harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

### **Kompensasi**

Menurut Wibowo (2011), kompensasi merupakan kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Wibowo juga mengatakan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi. Kadarisman (2012) mengemukakan kompensasi adalah apa yang seseorang karyawan, pegawai dan pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

Menurut Rivai dan Ela (2011: p. 763), program pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya

kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan:

#### **a. Asas Adil**

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

#### **b. Asas Layak dan Wajar**

Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya upah dan gaji didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku, Hal ini penting supaya semangat kerja dari karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi.

Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang, tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik. Rivai dan Ela (2011) mengemukakan kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya.

Penghargaan nonfinansial seperti pujian, penghargaan diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

### **Jenis Kompensasi**

Menurut Wibowo (2011) jenis-jenis kompensasi meliputi: upah dan gaji merupakan upah yang biasanya diberikan kepada pekerja tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sementara gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawab terhadap pekerjaan tertentu dari pekerjaan pada tingkatan

yang lebih tinggi. Pemberian upah dapat lebih bervariasi tergantung dari sifat dan jenis pekerjaan.

Menurut waktu upah diberikan dalam ukuran harian, mingguan, dua mingguan dan sebagainya. Namun upah juga dapat diberikan atas dasar prestasi dan produksinya, seperti pembayaran upah per unit produksi atau jasa yang dihasilkan atau berdasarkan terselesainya suatu unit pekerjaan tertentu.

### 1. Insentif dibagi dalam beberapa bentuk yaitu :

- a. *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- b. *Production bonus* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan.
- c. *Commissions* merupakan presentasi harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
- d. *Maturity Curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja berdasarkan tingkatannya : marginal, below average, average, good, outstanding.
- e. *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
- f. *Pay-for-knowledge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menimbulkan inovasi.
- g. *Non-maturity incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lain-lain.
- h. *Executive incentives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- i. *International incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

### 2. Penghargaan

Penghargaan dapat dibedakan atas penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan Ekstrinsik, yaitu penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja, mencakup penghargaan finansial seperti upah: dan gaji, serta jaminan sosial, penghargaan interpersonal seperti: pengakuan, dan promosi jabatan. Penghargaan Intrinsik, yaitu bagian dari pekerjaan itu sendiri,

seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.

### 3. Tunjangan

Tunjangan merupakan komponen kompensasi finansial tidak langsung, yang meliputi semua imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (gaji, upah, komisi). Berikut ini bentuk-bentuk tunjangan antara lain:

- a. *Retirement Plan*, rencana pensiun pekerja.
- b. *Cafeteria benefits plan*, suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu perpekerja, tapi mereka boleh memilih variasi dari bentuknya.
- c. Liburan dan *Best performer*, karyawan terpilih untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

### Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi secara umum adalah untuk merekrut/ menarik, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2001:120) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah: pertama, Ikatan kerjasama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara organisasi dengan pegawainya. Dimana pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan organisasi/pemerintah wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati. Kedua, kepuasan kerja. Dengan balas jasa karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi. Ketiga, pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah. Keempat, motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Kelima, stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil. Keenam, disiplin.

### Kinerja

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai

dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Maulizar, 2012).

Menurut Rivai dan Ela (2011), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya.

Berdasarkan pengertian di atas kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya di mungkin karena para pelaku yang terdapat dalam organisasi lembaga atau perusahaan tersebut.

#### **Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono (1990) dalam Sutrisno (2010:176), faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

##### **1. Otoritas Dan Tanggung Jawab**

Kejelasan Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

##### **2. Disiplin**

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antar perusahaan dan karyawan. Dengan demikian bila peraturan atau ketepatan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk.

##### **3. Inisiatif**

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas, dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Minner (1990) dalam Sutrisno (2010:172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu :

1. Kualitas yang dihasilkan
2. Kuantitas yang dihasilkan
3. Waktu kerja
4. Kerja sama

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Nawawi (2006: 66) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Hal ini meliputi; hasil kerja pegawai sesuai dengan standar kualitas atau mutu yang ditetapkan oleh organisasi, hasil kerja pegawai hanya sedikit yang mengalami kesalahan
2. Kuantitas yaitu jumlah kerja yang dihasilkan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan. Hal ini meliputi: keberhasilan mencapai standar kuantitas kerja yang telah ditetapkan organisasi, hasil kerja pegawai sering melebihi jumlah target yang telah ditetapkan organisasi.
3. Ketepatan waktu yaitu kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
4. Kehadiran yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. Hal ini meliputi: selalu datang tepat waktu di tempat kerja, dan tidak pernah absen tanpa alasan yang jelas
5. Kemampuan bekerjasama kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

#### **Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi harus selaras dan mampu mendorong pegawai bekerja optimal, dalam hal ini pengertian budaya dikatakan baik

apabila kondisi objektif organisasinya sesuai, budaya yang ditandai oleh pengambilan keputusan cepat dan tanpa adanya perilaku birokrasi akan meningkatkan kinerja dalam lingkungan sangat kompetitif seperti merger dan akuisisi perusahaan, tetapi mungkin mengurangi kinerja dalam usaha perikanan tradisional. Sebaliknya, budaya di mana manajer menempatkan nilai yang sangat tinggi pada teknologi unggul mungkin membantu perusahaan komputer, tetapi mungkin tidak cocok untuk kegiatan yang kurang memerlukan teknologi. Budaya dengan penghargaan pada struktur yang stabil dan hierarki tinggi, mungkin berjalan baik dalam lingkungan yang bergerak lambat, tetapi secara total tidak cocok untuk industri yang bergerak sangat cepat dan industri yang bersifat kompetitif.

Menurut Wibowo (2010:363) suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkannya kinerjanya dengan signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi, namun tidak semua perubahan budaya memberikan hasil apabila tidak dilakukan dengan baik.

#### **Hubungan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pegawai**

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Windy dan Gunasti (2012 : 6) mengemukakan bahwa tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab

pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti turnover yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja.

Rivai dalam Windy dan Gunasti (2012:7) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan.

#### **Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai**

Kompensasi menjadi salah satu faktor utama kepegawaian karena pemberian kompensasi akan mempengaruhi kinerja karyawan, seperti pendapat yang disampaikan Mangkunegara (2009:51) yang mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta kinerjanya. Adanya sistem kompensasi yang baik pada suatu perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Apabila perusahaan memberikan tambahan kompensasi pada karyawan, maka karyawan cenderung akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Jika karyawan merasa imbalan yang diterimanya telah sebanding dengan kontribusi yang diberikannya kepada perusahaan, maka karyawan akan berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya dikemudian hari. Namun apabila karyawan merasa kompensasi yang diperolehnya kurang sesuai dengan apa yang telah diberikan kepada perusahaan, maka karyawan cenderung tidak mau untuk berusaha meningkatkan kinerjanya.

#### **METODE PENELITIAN**

##### **Pupulasi**

Istijanto (2006: 21) riset kausal merupakan riset yang bertujuan membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti yaitu independen dan dependen. Unit analisis

dalam penelitian ini adalah pegawai Universitas Alkhairaat Palu.

Populasi berjumlah 86 orang pegawai pada Universitas Alkhairaat (UNISA) Palu Sulawesi Tengah dan yang menjadi responden dalam penelitian ini 86 orang pegawai. Teknik penarikan sampel menggunakan metode sensus, dengan jumlah sampel 86 orang pegawai Universitas Alkhairaat (UNISA) Palu Sulawesi Tengah. Metode sensus adalah metode yang digunakan dengan memasukkan semua unsur populasi sebagai respondent (Sugiyono, 2006).

### Defenisi Operasional Variabel

Variabel adalah suatu konsep yang memiliki variabilitas atau keberagaman yang menjadi fokus penelitian. Variabel digolongkan menjadi variabel bebas dan variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi dan variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu analisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan komposisi sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai yang Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kompensasi (X3) Kinerja pegawai (Y).

Untuk mengarahkan penelitian ini, penulis menguraikan secara rinci pengertian variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini:

#### 1. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi (X1) yang digunakan dalam penelitian ini adalah merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2012:52) yaitu:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil

dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.

- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
- f. Sikap agresif (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- h. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) dari pada pertumbuhan.

#### 2. Komitmen

Variabel komitmen (X2) yang digunakan dalam penelitian ini adalah merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh (Kaswan, 2012 : 294) yaitu:

- a. Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
- b. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya
- c. Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

#### 3. Kompensasi

Variabel komitmen (X2) yang digunakan dalam penelitian ini adalah merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh (Rivai dan Ela (2011) yaitu:

- a. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi.
- b. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya.

#### 4. Kinerja Pegawai

Variabel kinerja (Y) yang digunakan dalam penelitian ini adalah merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Minner (1990) dalam Sutrisno (2010:172) yaitu:

- a. Kualitas yang dihasilkan
- b. Kuantitas yang dihasilkan
- c. Waktu kerja
- d. Kerja sama

### Uji Validitas (*Validity*)

Menurut Simamora (2004 : 172) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat

kesahihan suatu instrumen”. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa analisis korelasi. Pengujian validitas diperoleh dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan valid tidaknya item tersebut terhadap variabelnya. Item yang mempunyai korelasi positif diatas nilai r kritis 0,3 ( $r \geq 0,3$ ) menandakan bahwa item tersebut valid.

**Uji reliabilitas (Test of Reliability)**

Uji reliabilitas menurut Simamora (2004:177) adalah tingkat kehandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila dicobakan pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Metode internal *Consistency* merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian yaitu sampai sejauh mana instrumen penelitian memberikan hasil pengukuran yang relatif sama (tidak berbeda) bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

Menurut Anwar (2003 : 78) dalam metode internal *consistency* dilakukan estimasi keseluruhan dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach ( $\alpha$ ) > 0.60 bila sebuah alat ukur (kuesioner) memiliki nilai konsistensi diatas 0.60 dapat dikatakan alat ukur tersebut konsisten didalam fungsi ukurnya.

Tabel 1  
Reliability Instrument

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0,767	Reliabel
2	Komitmen	0,732	Reliabel
3	Kompensasi	0,694	Reliabel
4	Kinerja	0,662	Reliabel

**Uji Asumsi Klasik**

**1. Uji Normalitas**

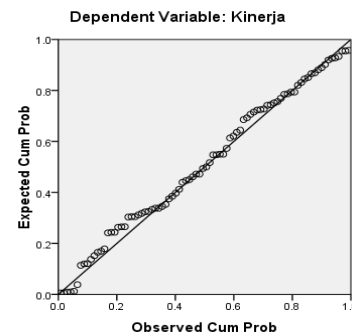
Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model

regresi berdistribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan analisis gambar dilihat dari titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal yakni distribusi data dengan bentuk lonceng dan distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan.

Adapun dasar pengambilan keputusan adalah:

1. Jika data tersebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika menyebar jauh dari diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Hasil uji normalitas pada gambar 1. di atas menunjukkan bahwa titik-titik bersandar pada garis diagonal artinya menunjukkan pengaruh positif sehingga instrument penelitian ini layak untuk dilakukan atau dengan kata lain berdistribusi secara normal (Ghozali, 2005).

**2. Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas berarti adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti di antara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya Multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat toleransi variabel dan variance inflation factor (VIF) dengan membandingkan sebagai berikut:

- a.  $VIF < 10$  maka tidak terdapat multikolinearitas
- b.  $Tolerance > 0,1$  maka tidak terdapat multikolinearitas

Menurut Umar (2008) Gejala Multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya nilai

tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Tolerance adalah mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan variabel independen lainnya. Nilai yang dipakai untuk Tolerance > 0,1 dan VIF <10, maka tidak terjadi Multikolinieritas.

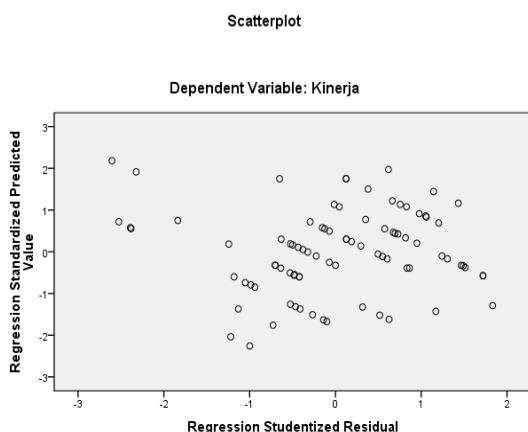
Tabel 2.  
Uji Multikolinieritas

No	Variabel	Collinearity Statistik	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Organisasi	.387	2.581
2	Komitmen	.546	1.833
3	Kompensasi	.316	3.168

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi Heteroskedastisitas. Untuk menguji Heteroskedastisitas dilakukan dengan analisis gambar. Melalui analisis gambar suatu model regresi dianggap tidak terjadi Heteroskedastisitas jika titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebar di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y.

Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Hasil Uji Heteroskedastisitas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak dan tidak suatu pola tertentu yang jelas serta baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu

Y. Hal ini berarti tidak terjadi Heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi prestasi kerja pegawai berdasarkan memasukkan variabel independennya (Umar, 2008).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi, komitmen dan kompensasi terhadap kinerja pegawai struktural Universitas Alkhairaat Palu berdasarkan pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3

Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda  
Variabel Dependen = Kinerja Pegawai (Y)

Variabel	Unstandardize d Coefficients (Beta)	Std. Error	Sig.t
<i>Constant</i>	.955	.447	.036
Budaya Organisasi	.480	.153	.002
Komitmen	.059	.094	.530
Kompensasi	.242	.104	.023

n = 86  
 Konstanta = 0,955  
 Koefesien Korelasi (R) = 0,714  
 R Square (R<sup>2</sup>) = 0,510  
 Adjusted R Square = 0,492  
 F-Statistik = 28.410  
 Sig.F = 0,000

Dari hasil tabel 3. Pengujian dengan menggunakan regresi linier berganda di atas, maka dapat disusun persamaan regresi berganda dari pengaruh budaya organisasi, komitmen dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu yaitu:

$$Y = 0,955 + 0,480 X_1 + 0,059 X_2 + 0,242 X_3$$

Hasil pengujian di atas menunjukkan, di mana nilai konstanta 0,955 yang berarti bahwa kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu sebelum adanya variabel independen adalah sebesar 0,955.

#### a. Pembuktian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yaitu pengaruh budaya organisasi, komitmen dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Pembuktian hipotesis pertama menggunakan uji F<sub>sig</sub>. Nilai signifikansi 0,000 < α 0,05. Maka ini

menunjukkan ketiga variabel bebas yaitu budaya organisasi, komitmen dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima.

b. Pembuktian Hipotesis Kedua

Untuk variabel budaya organisasi, hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0.480, sementara tingkat signifikansi sebesar 0,002. Dengan demikian nilai  $\text{Sig } t > 0,05$  pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa; Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima.

c. Pembuktian Hipotesis Ketiga

Untuk variabel komitmen organisasi, hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0.059, sementara tingkat signifikansi sebesar 0,530. Dengan demikian nilai  $\text{Sig } t < 0,05$  pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa; Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Hal ini berarti hipotesis ketiga ditolak.

d. Pembuktian Hipotesis Keempat

Untuk variabel kompensasi, hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0.242, sementara tingkat signifikansi sebesar 0,023. Dengan demikian nilai  $\text{Sig } t < 0,05$  pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Dengan demikian maka hipotesis keempat yang menyatakan bahwa; Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima.

## PEMBAHASAN

### a. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Alkhairaat Palu.

Berdasarkan hasil regresi variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan makna bahwa ketika proses budaya kerja tidak berjalan dengan baik, maka budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins and Judges (2011), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kinerja yang baik, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Sedangkan menurut Sutrisno (2010) mengungkapkan bahwa budaya yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk bersikap positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama dalam meningkatkan kinerja pada instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya

organisasi menjadi budayapribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa ketika dalam organisasi selalu mengedepankan inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), berorientasi kepada manusia (*People orientation*), berorientasi tim (*Team orientation*), sikap agresif (*Aggressiveness*), stabilitas (*Stability*) serta selalu memiliki satu tujuan yakni mewujudkan visi dan misi organisasi akan sangat membantu meningkatkan kinerja pegawai pada Universitas Alkhairaat Palu.

#### **b. Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Alkhairaat Palu.**

Berdasarkan hasil regresi menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial hasil ini memberikan gambaran bahwa pegawai Universitas Alkhairaat Palu relatif kuat tingkat komitmen organisasi dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan sebagai pegawai Universitas Alkhairaat Palu.

Hasil analisis regresi di atas diperkuat dengan analisis distribusi frekuensi tanggapan responden yang telah dilakukan sebelumnya, tanggapan responden pada variabel komitmen organisasi yang terdiri atas rasa memiliki (*a sense of belonging*), rasa bergairah terhadap pekerjaannya dan kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*) menunjukkan penilaian yang sangat baik yang artinya pegawai mengakui bahwa mereka memiliki loyalitas pada organisasi dan merasa terikat untuk selalu bekerja di Universitas Alkhairaat Palu, pegawai mengakui juga bahwa mereka merasa rugi jika meninggalkan organisasi. Secara umum ketika komitmen organisasi pegawai Universitas Alkhairaat Palu meningkat

maka akan mendorong pegawai meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Randall dalam Nouri dan Parker (1998) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizaldy (2014) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **c. Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Alkhairaat Palu.**

Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu.

Hasil ini memberikan gambaran bahwa pegawai Universitas Alkhairaat Palu menilai bahwa kompensasi yang diberikan yang terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial telah sesuai dengan yang diharapkan pegawai, dan sekaligus menjadi motor penggerak dalam meningkatkan kinerja pegawai di pegawai Universitas Alkhairaat Palu.

Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Mangkunegara (2009:51) yang mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada kinerjanya. Adanya sistem kompensasi yang baik pada suatu perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Apabila perusahaan memberikan tambahan kompensasi pada pegawai, maka pegawai cenderung akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Jika pegawai merasa imbalan yang diterimanya telah sebanding dengan kontribusi yang diberikannya kepada perusahaan, maka karyawan akan berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya dikemudian hari.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan Rizaldy (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi, komitmen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu
3. Komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu.
4. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairaat Palu.

### Saran

1. Budaya rotasi pimpinan pada setiap unit dan biro di Lingkungan Universitas Alkhairaat Palu harus di kurangi, karena sebagian pegawai beranggapan bahwa sistem kerja atau target baru akan diterapkan sehingga dapat mempengaruhi stabilitas kinerja pegawai.
2. Komitmen Organisasi yang perlu di tingkatkan ialah komitmen berkelanjutan sehingga pegawai konsisten bekerja dan mengabdikan, untuk tetap melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai Universitas Alkhairaat Palu.
3. Kompensasi mengindikasikan bahwa pegawai merasa kompensasi di Universitas Alkhairaat Palu sudah sesuai kebutuhan. Akan tetapi berkaitan dengan adanya beban tugas tambahan pegawai mengharapkan kebijaksanaan para pengambil kebijakan di Universitas Alkhairaat Palu untuk mempertimbangkan kompensasi berupa intensif sesuai beban tugas yang di laksanakan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.
4. Untuk peneliti selanjutnya dapat meneliti pada perguruan tinggi swasta dan perguruan tinggi negeri untuk mendapatkan pola pengembangan kinerja pegawai yang berkaitan dengan budaya organisasi, komitmen dan kompensasi yang lebih mendalam dan relevan kajiannya secara teoritis maupun empiris dalam penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. ., & Meyer, J. P. (1991). The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior* (2nd edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Fields, M. W., & Thacker, J. W. (1992). Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment. *Academy of Management journal*, 35 (2), 439–450.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handaru, M. (2012). Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover Pada Divisi PT Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3 (1), 5–6.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Perss.
- Kartika, A. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang). *Jurnal Akuntansi*, 39–60.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengunggulkan Bersaing Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mangkuprawira, S. T. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Maulizar, M. Y. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (1), 1–13.
- Nawawi, H. (2006). *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The Relationship Between Budget Participation And Job Performance: The Roles Of Budget Adequacy And Organizational Commitment. *Accounting, Organization and Society*, 23 (5), 467–483.
- Putro, B. L., & Pratondo, A. (t.t.). Kultur Organisasi Menggunakan Hofstede Dan OCAI Terhadap Strategi Penerapan Teknologi Informasi.
- Rivai, V., & Ella, J. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Rizaldy, C. D. (2014). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang (Studi Kasus di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*, 2 (1), 1–15.
- Robbins, S., & Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Jakarta: England.
- Robbins, S. P., & Judges, T. A. (2010). *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sanusi, A. (2003). *Metodologi Penelitian Praktis Untuk Ilmu sosial dan Ekonomi* (pertama). Malang: Buntara Media.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third Edition). San Francisco: Jossey –Bass Publishers.
- Simamora. (2004). *Panduan Riset dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Perss.
- Windy, A. M., & Gunasti, H. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2 (2).
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wyatt, T. A., & Wah, C. Y. (2001). Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees Development. *Jurnal Research and Practice in Human Resource Management*, 9 (2), 59–76.
- Zin, R. M. (2004). Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment. *Gajahmada International Journal of Business*, 6 (3), 323–334.