

**PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL PERANTARA**

**Ahmad Shalahuddin (shalahuddinfe@gmail.com)  
Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak  
Berman Paulus Marpaung (berman.marpaung@gmail.com)  
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sintang**

**Abstract**

Remuneration policy for employees of the Directorate General of Taxation is based on the idea of the need for organizations to pay attention to the interests of its employees who have a wide range of needs. Changes made to the Directorate General of Taxation has given satisfactory results of the shareholders. However, the bureaucratic reform journey tarnished the behavior of some unscrupulous employees DGT suspected of committing criminal offenses still be receiving gratification and misuse of authority. It shows that the remuneration policy has not been able to change the nature of the tax officials and necessary need to be assessed on matters that may significantly affect the performance of employees. The aims of this research are to analyze the influence of compensation and organizational culture, and its impact toward work motivation and employee's performance at Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pontianak. Compensation and organizational culture are independent variables, performance of employee as dependent variable, with motivation as an intervening variable. The sample for this research is all employees at this organization (102 persons). The software that used to analyze the data is statistical software SPSS 17. The researcher has used normality test, linearity test, heteroskedasticity test, and path analysis. As the results, the coefficient rate of direct influence of organizational culture toward employee performance is bigger than indirect influence of organizational culture toward employee performance through work motivation. So as to improve employee performance is more effectively through increasing the organizational culture.

Keywords: Compensation, Organizational Culture, Motivation and Employee Performance

**Abstrak**

Kebijakan remunerasi bagi karyawan Direktorat Jenderal Pajak didasarkan pada gagasan perlunya organisasi untuk memperhatikan kepentingan karyawan yang memiliki berbagai kebutuhan. Perubahan yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak telah memberikan hasil yang memuaskan dari para pemegang saham. Namun, perjalanan reformasi birokrasi mencoreng perilaku beberapa oknum pegawai DJP yang diduga melakukan tindak pidana masih menerima gratifikasi dan penyalahgunaan wewenang. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan remunerasi belum mampu mengubah sifat pejabat pajak, dan perlu perlu dinilai pada hal-hal yang secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan budaya organisasi, dan dampaknya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pontianak. Kompensasi dan budaya organisasi merupakan variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel terikat, dengan motivasi sebagai variabel intervening. Sampel penelitian ini adalah semua karyawan di organisasi ini (102 orang). Perangkat lunak yang digunakan untuk menganalisis data adalah perangkat lunak statistik SPSS 17. Peneliti menggunakan uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, dan analisis jalur. Hasilnya, tingkat koefisien pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih

**Ahmad Salahuddin**  
**Berman Paulus Marpaung**

besar dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Jadi, untuk meningkatkan kinerja karyawan lebih efektif melalui peningkatan budaya organisasi.

Kata kunci: kompensasi, budaya organisasi, motivasi, kinerja karyawan

## **PENDAHULUAN**

Pajak bersifat dinamis dan mengikuti perkembangan kehidupan sosial dan ekonomi negara serta masyarakatnya. Tuntutan akan meningkatnya penerimaan negara, perbaikan dan perubahan mendasar dalam segala aspek perpajakan menjadi alasan pemerintah untuk melakukan reformasi perpajakan.

Salah satu bidang yang menjadi fokus reformasi perpajakan adalah bidang manajemen sumber daya manusia. Hal ini dirasa perlu dan mendesak untuk dilakukan karena disadari bahwa elemen yang terpenting dari suatu sistem organisasi adalah manusianya. Secanggih apapun struktur, sistem, teknologi informasi, metode dan alur kerja suatu organisasi, semuanya itu tidak akan dapat berjalan dengan optimal tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang *capable* dan berintegritas.

Hal pertama yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah melakukan pemetaan kompetensi terhadap seluruh pegawai DJP untuk mengetahui sebaran kuantitas dan kualitas kompetensi pegawai. Kemudian seluruh jabatan dievaluasi dan dianalisis untuk selanjutnya ditentukan *job grade* dari masing-masing jabatan tersebut yang dikorelasikan dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja bagi setiap pegawai. Data dan informasi itu semuanya akan dimanfaatkan untuk membuat sistem jenjang karir dan sistem pemberian kompensasi, dimana kepada setiap pegawai diberikan tambahan penghasilan berupa tunjangan kinerja yang disebut remunerasi.

Kebijakan pemberian remunerasi bagi pegawai Direktorat Jenderal Pajak didasari pemikiran akan perlunya organisasi memberikan perhatian kepada kepentingan pegawainya yang memiliki berbagai macam kebutuhan. Muljani (2002) menyatakan bahwa keinginan untuk memenuhi berbagai kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Seorang pegawai yang profesional tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan, dan harapan dari tempatnya bekerja. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi motivasi kerja yang ada pada setiap individu untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari lainnya di dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja pada pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya budaya organisasi. Masrukhin dan Waridin (2006) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Perlahan tapi pasti, perubahan yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak telah memberikan hasil yang memuaskan para *stake holder*. Namun, perjalanan reformasi birokrasi tersebut akhir-akhir ini tercoreng perilaku beberapa oknum pegawai DJP yang ditangkap aparat penegak hukum karena diduga melakukan tindak pidana berupa menerima gratifikasi dan melakukan penyalahgunaan wewenang (Harian Kompas, edisi 10 April 2013). Pemberitaan-pemberitaan miring yang gencar dilakukan oleh media massa nasional pada saat kasus tersebut terjadi sedikit banyak mempengaruhi persepsi masyarakat akan keberhasilan reformasi birokrasi di tubuh Direktorat Jenderal Pajak. Tudingan-tudingan mengenai

**Ahmad Salahuddin**  
**Berman Paulus Marpaung**

buruknya sistem perpajakan, komitmen dan integritas pegawai DJP yang masih dipertanyakan, serta remunerasi yang tidak mengubah tabiat para pegawai pajak, dimana semua hal tersebut bermuara pada kesimpulan bahwa reformasi birokrasi yang tengah diterapkan di Direktorat Jenderal Pajak telah gagal serta tidak berhasil meningkatkan kinerja institusi sebagaimana yang telah diharapkan pemerintah dan masyarakat.

Adanya fenomena yang terjadi di Direktorat Jenderal Pajak terkait dengan masih adanya pegawai yang tertangkap aparat penegak hukum karena melakukan tindak pidana karena menerima gratifikasi dan penyalahgunaan wewenang, mendorong dilakukannya penelitian tentang analisis pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel perantara.

## **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja**

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Fawzi, 2004). Kinerja menurut Mangkunegara (2007:9) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Simamora (2004:338) menyebutkan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Sementara menurut Gomes (2003:135), Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memberi penghargaan kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement*), serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan-kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Lebih lanjut Gomes mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja antara lain adalah (1) Quantity of work (2) Quality of work (3) Job Knowledge (4) Reactiveness (5) Cooperation (6) Dependability (7) Initiative (8) Personal qualities

### **Motivasi**

Motivasi adalah kemauan untuk berjuang atau berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi (Hasibuan 2007:141). Menurut Robbins (2006), motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Lebih lanjut Robbins mengelompokkan beberapa teori motivasi yang meliputi teori awal motivasi dan teori kontemporer tentang motivasi. Teori awal motivasi adalah teori X dan teori Y serta teori dua faktor, sedangkan teori kontemporer diantaranya adalah teori McClelland yang memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan dan afiliasi.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Mas'ud (2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang

**Ahmad Salahuddin**  
**Berman Paulus Marpaung**

dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

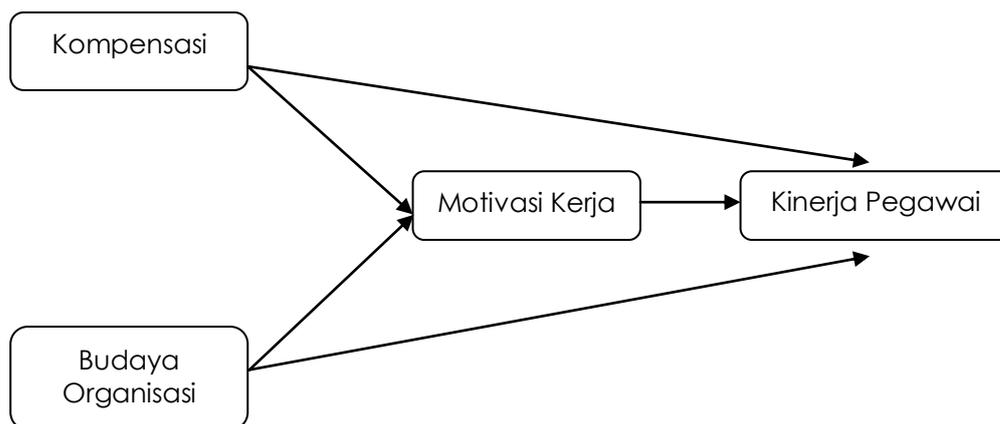
Schein dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Lebih lanjut Luthans menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi yang meliputi: (1) aturan-aturan perilaku (2) norma (3) nilai-nilai dominan (4) filosofi (5) peraturan-peraturan (6) iklim organisasi.

**Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka (Handoko, 2001). Bila perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat, baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian perusahaan. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan karyawan mengeluh, timbulnya ketidakpuasan kerja yang berdampak pada kemerosotan motivasi kerja karyawan yang pada gilirannya menyebabkan kinerja karyawan akan merosot pula.

Menurut Mondy and Noe (1993: 20), Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu, (1) kompensasi finansial dan (2) kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi, tidak langsung atau tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi non-finansial adalah kompensasi yang diterima atas dasar pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang pengakuan, peluang promosi, lingkungan psikologis atau fisik.

**KERANGKA PEMIKIRAN**



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

**Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja baik secara gabungan maupun parsial

**Ahmad Salahuddin**  
**Berman Paulus Marpaung**

H2 : Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai lewat motivasi kerja baik secara gabungan maupun parsial

**METODE PENELITIAN**

Objek penelitian adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Pontianak. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai KPP Pratama Pontianak dengan teknik penentuan sampel adalah cara sampling jenuh atau sensus sehingga seluruh pegawai yang berjumlah 102 orang dijadikan sebagai responden.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden. Kuesioner terdiri dari 4 variabel, yaitu 1) Variabel Kompensasi dengan 10 item pertanyaan, 2) Variabel Budaya Organisasi dengan 10 item pertanyaan, 3) Variabel Motivasi Kerja dengan 10 item pertanyaan, dan 4) Variabel Kinerja Pegawai dengan 10 item pertanyaan. Skala yang digunakan adalah skala likert dengan rentang jawaban 1 sampai 5.

Metoda analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Uji Asumsi Klasik dan Uji Hipotesis. Teknik analisis data menggunakan bantuan software SPSS 17.0. Uji Asumsi Klasik meliputi Uji Normalitas, Uji Linearitas dan Uji Heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*).

**Uji Asumsi Klasik**

1. Uji Normalitas  
Kualitas data diuji dengan menggunakan uji normalitas. Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan Kolmogorof Smirnov. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui distribusi data. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi normal, dan jika kurang dari 0,05 maka data terdistribusi tidak normal.
2. Uji Linearitas  
Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dapat diamati melalui Scatter Plot Diagram. Asumsi Linieritas terpenuhi jika plot antara nilai residual terstandarisasi dengan nilai prediksi terstandarisasi tidak membentuk pola tertentu (acak).
3. Uji Heteroskedastisitas  
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser, yang dilakukan dengan meregresikan nilai absolut residual yang diperoleh dari model regresi sebagai variabel dependen terhadap semua variabel independen dalam model regresi. Apabila nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas dalam model regresi ini tidak signifikan secara statistik ( $>0,05$ ), maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Sumodiningrat, 2001 : 271).

**Uji Hipotesis**

1. Uji F  
Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Apabila nilai F hitung  $<$  F tabel maka variabel independen berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel dependen secara simultan.
2. Uji t  
Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Apabila t hitung  $<$  t tabel maka variabel independen berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.

**Ahmad Salahuddin**  
**Berman Paulus Marpaung**

3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen (Ghozali, 2006).

**Analisis Jalur (Path analysis)**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*). *Path analysis* merupakan perluasan dari analisis regresi berganda yang bertujuan untuk mengestimasi besar dan signifikansi hubungan antar beberapa variabel dan melibatkan variabel perantara/intervening (Garson, D.A.,2002). *Path analysis* merupakan metode multivariate (lebih dari satu variabel dependen) yang dapat digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) diantara beberapa variabel (Mueller, R., 1996:22).

Diagram jalur pada Gambar.1 mempunyai 2 persamaan struktural yaitu :

$$Y_1 = \beta_{Y_1X_1} + \beta_{Y_1X_2} + e_1 \dots \dots \dots \text{Sub Struktur I}$$

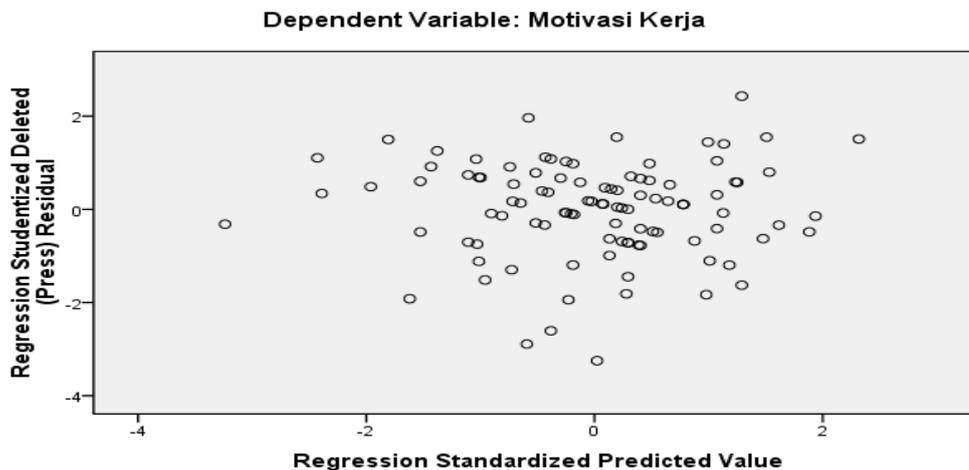
$$Y_2 = \beta_{Y_2X_1} + \beta_{Y_2X_2} + \beta_{Y_2Y_1} + e_2 \dots \dots \dots \text{Sub Struktur II}$$

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

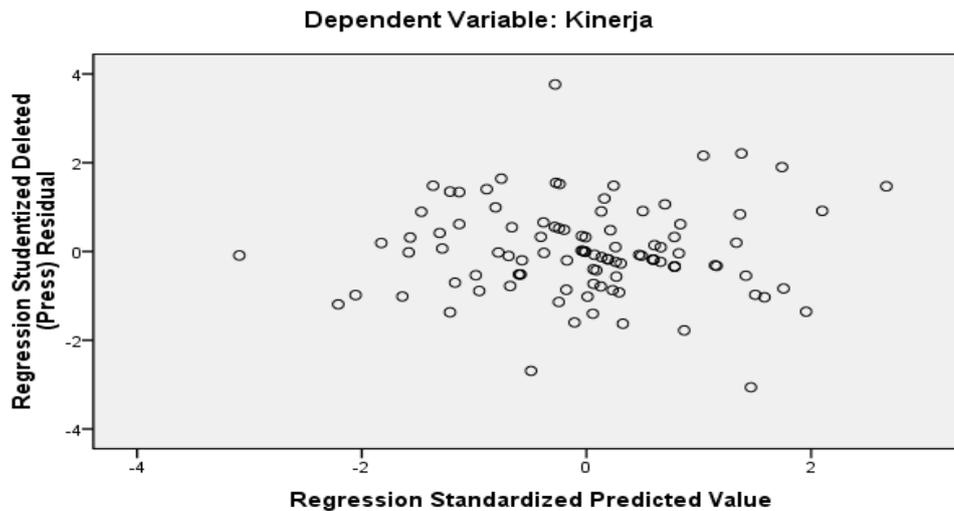
**Uji Normalitas**

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji *Kolmogorov-Smirnov* untuk sub struktur I sebesar 0,529 dan sub struktur II sebesar 0,379. Nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

**Uji Linearitas**



**Gambar 2**  
**Uji Linearitas sub struktur I**  
**Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**



**Gambar 3**  
**Uji Linearitas sub struktur II**  
**Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kinerja Terhadap Kinerja**

Grafik Scatter Plot untuk sub struktur I dan II di atas menunjukkan plot-plot yang ada tidak membentuk pola tertentu (acak) sehingga hubungan antar variabel memenuhi asumsi linearitas.

**Uji Heterokedastisitas**

Hasil pengujian heterokedastisitas untuk persamaan struktural I dengan uji glejser adalah sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Uji Heterokedastisitas\_1**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.937	1.407		1.377	.172
	Kompensasi	.036	.040	.106	.892	.375
	Budaya_Organisasi	-.028	.037	-.090	-.762	.448

a. Dependent Variable: ABRESID

Dari Tabel 1 di atas, menunjukkan bahwa variabel kompensasi (0,375) dan budaya organisasi (0,448) tidak signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat (Sig t > 0,05), sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas. Sementara Hasil pengujian heterokedastisitas untuk persamaan struktural II dengan uji glejser adalah sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Uji Heterokedastisitas\_2**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.200	2.502		.080	.936
	Kompensasi	-.005	.047	-.013	-.110	.912
	Budaya_Organisasi	.037	.046	.102	.805	.423
	Motivasi_Kerja	.021	.073	.032	.284	.777

a. Dependent Variable: ABRESID\_1

Dari Tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa variabel kompensasi (0,912), budaya organisasi (0,423) dan Motivasi Kerja (0,777) **tidak signifikan** secara statistik mempengaruhi variabel terikat (Sig t > 0,05), sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas.

**Uji F**

**Tabel 3**  
**Uji F Sub Struktur I**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	215.645	2	107.823	13.767	.000 <sup>a</sup>
	Residual	775.374	99	7.832		
	Total	991.020	101			

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Kompensasi

b. Dependent Variable: Motivasi\_Kerja

Hasil perhitungan dengan SPSS 17.0 diperoleh angka F penelitian sebesar 13,767 > F tabel sebesar 3,088 dan angka signifikansi 0,000 < 0,05. Kesimpulannya adalah model regresi untuk sub struktur I sudah layak dan benar.

**Tabel 4**  
**Uji F Sub Struktur II**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	641.920	3	213.973	23.226	.000 <sup>a</sup>
	Residual	902.835	98	9.213		
	Total	1544.755	101			

a. Predictors: (Constant), Motivasi\_Kerja, Kompensasi, Budaya\_Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Hasil perhitungan dengan SPSS 17.0 diperoleh angka F penelitian sebesar 23,226 > F tabel sebesar 2,697 dan angka signifikansi 0,000 < 0,05. Kesimpulannya adalah model regresi untuk sub struktur II sudah layak dan benar.

**Uji t**

Hasil uji t untuk sub struktur I dan sub struktur II adalah sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Uji t Sub Struktur I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.337	2.241		11.754	.000
	Kompensasi	.079	.064	.130	1.234	.220
	Budaya_Organisasi	.216	.059	.383	3.633	.000

a. Dependent Variable: Motivasi\_Kerja

**Tabel 6**  
**Uji t Sub Struktur II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.185	3.761		3.240	.002
	Kompensasi	.082	.070	.108	1.174	.243
	Budaya_Organisasi	.281	.069	.400	4.097	.000
	Motivasi_Kerja	.346	.109	.277	3.173	.002

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari uji t di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja ( $1,234 < 1,984$ ) maupun terhadap kinerja pegawai ( $1,174 < 1,984$ ). Sementara budaya organisasi berpengaruh signifikan baik terhadap motivasi kerja ( $3,633 > 1,984$ ) maupun terhadap kinerja pegawai ( $4,097 > 1,984$ ). Sedangkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $3,173 > 1,984$ ).

#### Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Berdasarkan Tabel 7, besarnya angka R square (R<sup>2</sup>) adalah 0,218. Angka tersebut menunjukkan pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja secara gabungan adalah 21,8%, sedangkan sisanya sebesar 78,2% dipengaruhi faktor lain.

**Tabel 7**  
**Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur I**

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.466 <sup>a</sup>	.218	.202	2.79858	1.861

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Kompensasi

b. Dependent Variable: Motivasi\_Kerja

**Tabel 8**  
**Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur II**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.645 <sup>a</sup>	.416	.398	3.03523	1.496

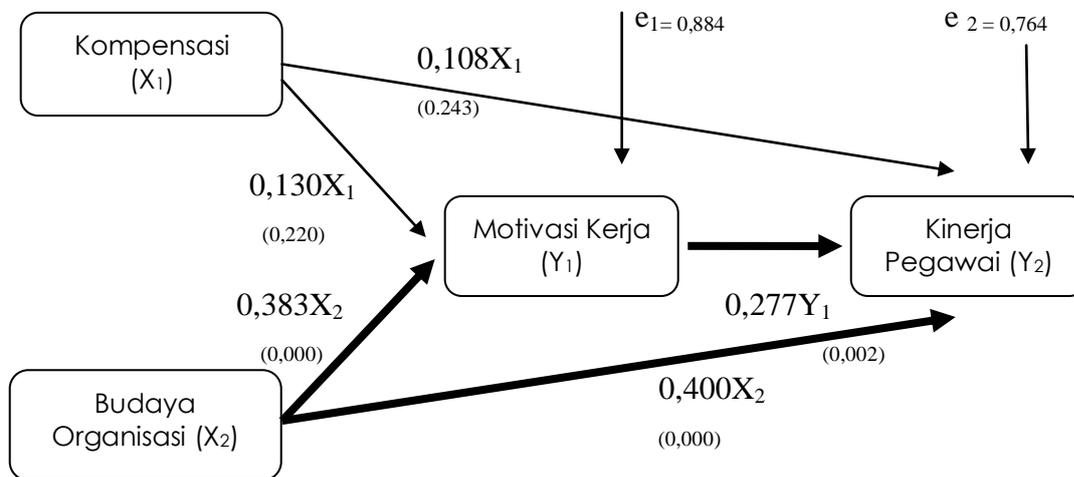
a. Predictors: (Constant), Motivasi\_Kerja, Kompensasi, Budaya\_Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 8, besarnya R square ( $R^2$ ) adalah 0,416. Angka tersebut menunjukkan pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara gabungan adalah 41,6%, sedangkan sisanya sebesar 58,4% dipengaruhi faktor lain.

**Analisis Jalur (Path Analysis)**

Hasil dari regresi linear berganda pada Tabel 5 dan Tabel 6, diperoleh diagram jalur sbb. :



**Gambar 4**  
**Analisis Diagram Jalur**

Berdasarkan Diagram Jalur pada Gambar 4 maka dapat menjawab hipotesis penelitian sebagai berikut :

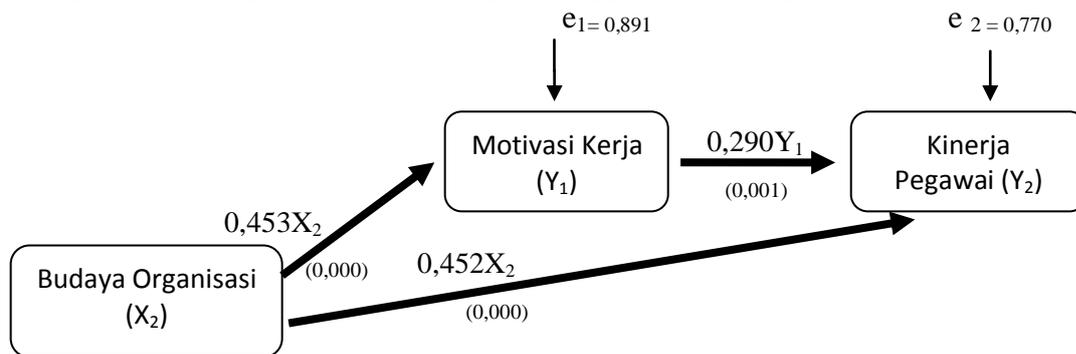
**Hipotesis 1**

1. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.  
Nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar 0,130 dan nilai signifikansi sebesar 0,220 ( $0,220 > 0,05$ ). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.  
Nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar 0,383 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja  
Dari hasil tabel Anova sub struktur I (Tabel 3) nilai koefisien F penelitian sebesar  $13,767 > F$  tabel sebesar 3,088 dan angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kompensasi dan budaya organisasi secara gabungan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

**Hipotesis 2**

1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.  
 Nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar 0,108 dan nilai signifikansi sebesar 0,243 ( $0,243 > 0,05$ ). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.  
 Nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar 0,400 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.  
 Nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar 0,277 dan nilai signifikansi sebesar 0,002 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja.  
 Dari hasil tabel Anova sub struktur II (Tabel 4) nilai koefisien F penelitian sebesar  $23,226 > F$  tabel sebesar 2,697 dan angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kompensasi, budaya organisasi dan motivasi kerja secara gabungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini karena variabel kompensasi ( $X_1$ ) terbukti tidak berpengaruh signifikan baik terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) maupun terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) maka variabel ini dihilangkan dari diagram jalur (*trimming*) sehingga dibuat diagram baru menjadi sbb. :



**Gambar 5**  
**Diagram Jalur Teori Trimming**

Dari Gambar 5 di atas maka jalur yang signifikan mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai  
 Nilai koefisien regresi adalah 0,452 dengan nilai kontribusi  $(0,452)^2 = 0,204$  atau 20,4%.
2. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja  
 Nilai koefisien regresi secara tidak langsung adalah  $(0,453 \times 0,290) = 0,131$  atau 13,1%.
3. Pengaruh Total budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $(0,452 + 0,131) = 0,583$ .

**SIMPULAN**

Dari hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara parsial, kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja sementara budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Namun secara gabungan kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Secara parsial, kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap

**Ahmad Salahuddin**  
**Berman Paulus Marpaung**

kinerja pegawai. Namun secara gabungan kompensasi, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Berdasarkan teori trimming, jalur budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki koefisien pengaruh terbesar (dominan) sebesar 0,452. Maka dalam analisis jalur ini, upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dilakukan dengan peningkatan budaya organisasi. Motivasi kerja juga memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**Implikasi Hasil Penelitian**

Beberapa implikasi penelitian berkaitan dengan peningkatan kinerja adalah:

1. Secara rutin terus menanamkan dan mensosialisasikan budaya organisasi sehingga dapat diaplikasikan dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
2. Memperbaiki sistem kompensasi finansial dan non finansial agar pegawai lebih termotivasi dan meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

**DAFTAR REFERENSI**

- Garson, D.A. 2002. *Quantitative Research in Public Administration*. An online Text Book. NC State University. PA 765. <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa/765/path.htm>
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BPFE Undip.
- Gomes, Cardoso Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta. Indonesia.
- Grenberg dan Baron. 2000. "Assesing Construct Validity in Organizational Research". *Administrative Science Quartely*.
- Handoko T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II. Cetakan Keempat Belas. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Harian Umum Kompas. 2013. KPK Tangkap Pegawai Pajak dan Pengusaha. 10 April. Halaman 1. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*. Eight Edition, Mc.Growth-Hill Book, Singapore.
- Mangkunegara, Anwar Prabu AA. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya.
- Masrukin dan Waridin. 2006. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol.7, No.2.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: BP Undip.
- Mondy, R.W., and Noe, R.M. Premaux, S.R. 1993. *Human Resource Management* (5rd). Massachusetts. Allyn and Bacon.
- Mueller, R., 1996. *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to LISREL and EQS*. Springer-Verlag New York, Inc.
- Muljani, Ninuk. 2002. "Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.4 No.2, September 2002.
- Robbins, S.P. 2006. *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*. 6Ed. Prentice Hall, Inc. Eaglewood Cliff. New Jersey.
- Rivai, Veithzal dan Fawzi, Ahmad Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sumodiningrat, Gunawan. 2001. *Ekonometrika Pengantar*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.