
**ANTECEDENT KINERJA PEGAWAI
DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
SIDOARJO****ANTECEDENT OF EMPLOYEE PERFORMANCE
AT UNIVERSITY OF MUHAMMADIYAH
SIDOARJO****Mashudi**

*Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jalan Raya Gelam 250 Sidoarjo
Email: emashud_bli@yahoo.co.id*

Abstrak

Fenomena di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo saat ini adalah masih belum maksimalnya kinerja pegawai. Indikasinya berupa masih adanya keluhan dari dosen maupun mahasiswa perihal kebersihan, perpustakaan, dan panjangnya antrian pelayanan administrasi maupun keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel yang paling mempengaruhi kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan format penelitian eksplanasi dan survey. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 90 pegawai yang termasuk dalam sampel. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik simple random sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS (Statistical Program for Social Science) versi 10.01. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi merupakan variabel yang paling menentukan kinerja pegawai, disusul berturut-turut budaya organisasi dan kemampuan sumber daya manusia.

Kata kunci: *kemampuan sumber daya manusia, budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja pegawai.*

Abstract

This research is conducted based on phenomenon that the employee performance at University of Muhammadiyah Sidoarjo is still not maximum. The indication is in the form of complaints issued by faculty members and students about cleanliness, parking system, and the queue length of administration and financial services.

This study aims to determine the variables that most affect the employee performance. The method employed in this research is quantitative with the format of explanation research and survey. The data were collected through questionnaires spread to 90 employees that are included in the sample. Sampling was done by using simple random sampling technique. While the data analysis was performed using multiple linear regression analysis with SPSS (Statistical Program for Social Science) program version 10:01.

The result of this research reveals that compensation is the most decisive variable in determining the employee performance, followed by sequential organizational culture and human resource capability.

Keywords: *human resource capabilities, organizational culture, compensation, and employee performance.*

PENDAHULUAN

Selain dosen, pegawai yang tersebar di seluruh fakultas, biro, lembaga, perpustakaan, pusat-studi, dan lain-lain di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (Umsida) merupakan pihak yang menempati garis terdepan (*front liner*), karena pekerjaan mereka sehari-hari berhubungan langsung dengan pengguna yaitu mahasiswa dalam hal pelayanan administrasi akademik, kemahasiswaan, maupun keuangan.

Mengingat sedemikian strategis posisi pegawai, jika kinerjanya belum maksimal, maka citra negatif universitas akan segera dirasakan oleh mahasiswa. Di lembaga perguruan tinggi swasta, jumlah mahasiswa merupakan gambaran keberlanjutan atau hidup dan matinya universitas. Semakin besar jumlah mahasiswa, semakin ada jaminan keberlanjutan sebuah perguruan tinggi swasta.

Hasil survey terhadap sejumlah mahasiswa baru Umsida menyatakan, bahwa mereka mengetahui tentang Umsida bukan dari surat kabar, TV, maupun brosur yang telah tersebar, tetapi dari teman yang lebih dulu menjadi mahasiswa di Umsida. Ini mengindikasikan bahwa mahasiswa telah berperan sebagai corong atau PR (*public relation*) universitas. Selama citra universitas yang direpresentasikan oleh kinerja pegawai adalah bagus, maka tidak masalah. Karena, mahasiswa akan bercerita kepada temannya bahwa pelayanan di Umsida bagus, serta akan mengajak temannya untuk masuk kuliah di Umsida. Tetapi jika yang terjadi sebaliknya, maka mahasiswa akan bercerita bahwa pelayanan di Umsida jelek dan tidak mengajak temannya untuk masuk kuliah di Umsida.

Sesuai dengan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh penulis, bahwa kinerja pegawai Umsida belum maksimal. Indikasinya berupa masih adanya keluhan dari dosen maupun mahasiswa perihal kebersihan, perparkiran, dan panjangnya antrian pelayanan administrasi maupun keuangan. Berangkat dari fenomena tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Manfaat dari penelitian ini ada dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini menggambarkan konsep tentang variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dan memperkuat konsep bahwa variabel kompensasi berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun manfaat secara praktis, hasil penelitian ini: 1) memberi masukan kepada pimpinan yang berkaitan

dengan manajemen kinerja pegawai; dan 2) memberi masukan kepada pegawai yang berkaitan dengan bagaimana meningkatkan kinerjanya agar para pengguna tidak menyampaikan keluhan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kemampuan Sumber Daya Manusia

Kemampuan atau *ability* menunjukkan kapasitas individu untuk mewujudkan berbagai tugas dalam pekerjaan (Wibowo: 2014). Lebih lanjut dinyatakan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan kinerja, sebagian besar ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia.

Robbins (2008) menyatakan bahwa jika para karyawan kekurangan kemampuan yang disyaratkan, kemungkinan besar mereka akan gagal. Kemampuan menyeluruh individu pada dasarnya dibentuk oleh dua kelompok factor penting: *Intellectual* dan *Physical Abilities* (Robbins, 2008).

1. Kemampuan Intelektual (*Intellectual Ability*)

Robbins (2008) menyatakan kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental-berfikir, menelaah dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah *kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial dan daya ingat*.

a. Kecerdasan angka

Merupakan kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat. Contoh pekerjaan yang dapat diukur dengan kecerdasan ini adalah akuntan yang bertugas menghitung pajak penjualan pada serangkaian barang.

b. Pemahaman verbal

Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antara kata-kata. Misalnya, pekerjaan manajer pabrik yang mengikuti kebijakan perusahaan pada perekrutan.

c. Kecepatan persepsi

Kemampuan mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat. Misalnya, pekerjaan penyelidik kebakaran yang mengidentifikasi petunjuk untuk mendukung tuntutan pembakaran secara sengaja.

d. Penalaran induktif

Kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut. Contoh kasus pada profesi periset pasar yang meramalkan permintaan untuk sebuah produk pada periode waktu selanjutnya.

e. Penalaran deduktif

Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argument. Misalnya, pekerjaan pengawas yang memilih antara dua saran berbeda yang ditawarkan oleh karyawan.

f. Visualisasi spasial

Kemampuan membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah contoh kasus pada pekerjaan atau profesi decorator interior, yang bertugas mendekorasi ulang sebuah kantor.

g. Daya ingat

Kemampuan untuk menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu. Misalnya profesi tenaga penjual yang harus mengingat nama-nama pelanggan.

2. Kemampuan Fisik

Pada tingkat yang sama dimana kemampuan intelektual memainkan sebuah peran yang lebih besar dalam pekerjaan kompleks dengan tuntutan kebutuhan pemrosesan informasi, kemampuan fisik (*physical abilities*) tertentu penting bagi keberhasilan pekerjaan yang kurang membutuhkan ketrampilan dan lebih terstandar. Misalnya, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki, atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik seorang karyawan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut McShane dan Von Glinow (2008:460), *organizational culture is the basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities*. McShane dan Von Glinow juga mengatakan, bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budayanya lemah mengakibatkan kinerja menurun.

Budaya organisasi menurut Robbins (2015), *organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other*

organizations. Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik Budaya menurut Robbins (2015) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu: inovasi dan mengambil risiko, perhatian pada rincian, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

Menurut Robbins (2015) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut: 1) Mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya; 2) Memberikan rasa identitas diri anggota organisasi; 3) Mempermudah munculnya komitmen pada kepentingan yang lebih luas; 4) Meningkatkan kemantapan sistem sosial; dan 5) Menjadi mekanisme pembuat makna dan pengendalian yang memandu serta membentuk sikap atau perilaku karyawan.

Menurut Charles Hamdten-Turner (dalam Achmad Sobirin: 2009), budaya adalah pandangan hidup, cara pandang sebagai dasar untuk bertindak, mengungkapkan perasaan dan berpikir yang semuanya itu merupakan hasil pembelajaran sekelompok orang yang tidak disebabkan karena faktor keturunan. Sedangkan Deal dan Kennedy (dalam Achmad Sobirin: 2009) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cara kita melakukan sesuatu di lingkungan organisasi itu.

Edy Sutrisno (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat system 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. Lebih lanjut, Edy Sutrisno menyatakan bahwa budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relative lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Dari beberapa definisi tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku

anggota organisasi. Hal tersebut pula yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Kompensasi

Rivai, Veithzal (2009) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan kompensasi langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua 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, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

Jenis kompensasi: 1) Upah dan gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama-jam kerjanya semakin banyak bayarannya). *Upah* merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerjaproduksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru). Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tariff bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam bekerja) dan dibayarkan kepada jajaran manajemen, staf professional, kerikal (pekerja kerah putih); 2) Insentif: Insentif merupakan suatu usaha dari sekolah untuk memberikan tambahan diluar upah biasa untuk mendorong guru agar bekerja lebih giat lagi dan bersemangat guna meningkatkan kinerja mereka. Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang; 3) Tunjangan. Yang termasuk kompensasi dalam bentuk tunjangan (*benefit*) adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian; dan 4) Fasilitas. Fasilitas (*perquisites*), bentuk kompensasi ini berupa kenikmatan/ fasilitas yang diperoleh karyawan terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat paker khusus, atau akses ke pesawat perusahaan. fasilitas ini dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2011) adalah sebagai ikatan, kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta

pengaruh dari serikat buruh dan pemerintah. Jackson, Susan E. *et al* (2011) menyatakan bahwa praktik pembayaran yang efektif mendorong pegawai untuk mengerahkan energy mereka pada aktivitas-aktivitas yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Lebih lanjut Jackson, Susan E. menyatakan bahwa praktik-praktik pembayaran mempengaruhi produktivitas dalam berbagai cara.

Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Fahmi, Irham (2010) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan menurut Moeherton (2009), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Aspek-aspek yang dinilai atas kinerja pegawai, menurut Rivai, Veithzal (2009) adalah 1) kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya; 2) kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya seorang karyawan; dan 3) kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian

Penelitian ini menggunakan format eksplanasi, karena penelitian ini menjelaskan mengapa gejala, peristiwa, atau fenomena terjadi. Didasarkan pada asumsi, bahwa gejala, peristiwa, atau fenomena itu tidak berdiri sendiri, pasti ada faktor-faktor yang mendahului (*antecedent*) atau penyebabnya.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu penelitian yang analisis datanya sangat dipengaruhi oleh variabel-variabel yang dianalisis. Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu

populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data utamanya. Menurut Faisal (2007), bahwa penelitian survei merupakan pendekatan dalam penelitian yang ditujukan pada sejumlah besar individu atau kelompok; unit yang ditelaahnya, apakah individu atau kelompok, jumlahnya relatif besar. Karena jumlah unit yang ditelaah relatif besar, tentunya mustahil untuk bisa menelaahnya secara intensif, mendalam, mendetail, dan komprehensif seperti halnya yang dilakukan melalui studi kasus.

Identifikasi variabel dan definisi operasional variabel

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel kemampuan SDM (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kompensasi (X_3). Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai (Y).

Kemampuan SDM (X_1) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seseorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok factor, yaitu intelektual dan fisik.

Budaya organisasi (X_2) dalam penelitian ini dimaknai sebagai pedoman untuk berperilaku bagi seluruh anggota organisasi dan diyakini kebenarannya yang dipergunakan untuk mengatasi masalah organisasi yang meliputi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.

Kompensasi (X_3) dalam penelitian ini dimaknai sebagai seluruh pembayaran langsung maupun tidak langsung dari organisasi kepada pegawai atau karyawan atas jasanya berkontribusi positif terhadap pencapaian efektifitas organisasi.

Kinerja pegawai (Y) dalam penelitian ini dimaknai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Populasi dan sampel

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang berjumlah 132 (seratus tiga puluh dua) orang yang tersebar di 8 (delapan) Fakultas, 3 (tiga) Biro, 3 (tiga) Lembaga, Badan, Perpustakaan, PUSDAKOM, Program Pascasarjana, dan Bisnis Center. Populasi target dalam penelitian ini tidak termasuk Rektorat, Dekanat, dan dosen, kecuali dosen yang merangkap menjadi pejabat struktural/pegawai.

Agar representatif, jika jumlah populasi target semakin kecil, maka prosentase jumlah sampel semakin besar. Dalam kasus ini peneliti menetapkan prosentase sampel sebesar 68%, yakni sebesar 90 unit analisis.

Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari sejumlah pertanyaan obyektif maupun pernyataan yang mengundang responden untuk menjawab salah satu dari lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala Likert, yaitu : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS), dengan pembobotan skor 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

Dalam penelitian ini pengumpulan data juga menggunakan teknik dokumentasi yang dimaksudkan untuk menggali data guna memperkuat kebenaran temuan-temuan yang telah diperoleh melalui wawancara.

Hasil uji validitas dan hasil uji reliabilitas

Validitas butir instrumen diketahui dengan jalan membandingkan *corrected item-total correlation* yang diperoleh atau r hitung dengan 0,30 (Alpha Cronbach). Jika r hitung lebih besar dari pada 0,30 (Alpha Cronbach), maka butir pertanyaan dinyatakan valid terhadap indikator, demikian pula sebaliknya, maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.

Tabel 1
Uji Validitas Butir pada Variabel Kemampuan SDM (X_1)

Nomor Butir Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation
1	0,853
2	0,722
3	0,610
4	0,685
5	0,610
6	0,628
7	0,684

Sumber : Data primer diolah (2014)

Karena seluruh nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,30, maka seluruh butir pertanyaan pada tiap-tiap indikator dalam variabel kemampuan SDM dinyatakan valid.

Tabel 2
Uji Validitas Butir pada Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Nomor Butir Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation
1	0,711
2	0,668
3	0,598
4	0,726

Sumber : Data primer diolah (2014)

Karena seluruh nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,30, maka seluruh butir pertanyaan pada tiap-tiap indikator dalam variabel budaya organisasi dinyatakan valid.

Tabel 3
Uji Validitas Butir pada Variabel Kompensasi (X₃)

Nomor Butir Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation
1	0,702
2	0,705
3	0,502
4	0,664
5	0,568

Sumber : Data primer diolah (2014)

Karena seluruh nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,30, maka seluruh butir pertanyaan pada tiap-tiap indikator dalam variabel kompensasi dinyatakan valid.

Tabel 4
Uji Validitas Butir pada Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Nomor Butir Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation
1	0,628
2	0,623
3	0,540
4	0,697
5	0,651
6	0,639

Sumber : Data primer diolah (2014)

Karena seluruh nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,30, maka seluruh butir pertanyaan pada tiap-tiap indikator dalam variabel kualitas pelayanan publik dinyatakan valid.

Reliabilitas butir pertanyaan diketahui dengan cara membandingkan *Cronbach's Alpha* atau alpha hitung dengan alpha tabel. Jika alpha hitung lebih besar dari pada alpha tabel (sebesar 0,30), maka butir pertanyaan dinyatakan *reliable* terhadap indikator, demikian pula sebaliknya, dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Hitung	Keterangan
Kemampuan SDM (X_1)	0,870	Reliabel
Budaya Organisasi (X_2)	0,841	Reliabel
Kompensasi (X_3)	0,829	Reliabel
Kinerja pegawai (Y)	0,848	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2014)

Karena seluruh nilai *alpha hitung* lebih besar dari 0,30, maka seluruh butir pertanyaan dinyatakan *reliable* terhadap indikator variabel.

Analisis data

Karena dalam penelitian ini sifat hubungan variable bebas dengan terikat adalah kausalitas dan variable bebasnya lebih dari 1 (satu) serta variabelnya terikatnya hanya 1 (satu), maka analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 10.01.

Sebelum dilakukan analisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, dilakukan pula uji asumsi klasik yaitu berupa : 1) uji linearitas; 2) uji normalitas; 3) uji multikolinearitas; 4) uji autokorelasi ; dan 5) uji heteroskedastisitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji asumsi klasik

Evaluasi terhadap normalitas data dapat dilakukan dengan mengamati *Normal P-P Plot of Regression* (Lampiran 1). Dari hasil olahan data menyatakan bahwa data tidak menyebar ke berbagai arah jauh dari garis diagonal, tetapi sebaran data bergerombol

berada pada sekitar sepanjang garis diagonal. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa sebaran data normal.

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui korelasi antara residual pada suatu pengamatan dengan pengamatan lain dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Uji autokorelasi bisa dilakukan menggunakan uji Durbin-Watson (DW), dengan ketentuan jika nilai DW diantara - 2 dan + 3, maka ini tidak terjadi autokorelasi. Karena nilai DW sebesar 1,946 (Lampiran 3), dengan demikian dapat dinyatakan tidak terjadi problem autokorelasi.

Uji heteroskedastisitas adalah menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y atau sumbu vertikal, maka model regresi bersifat homogen atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Karena dalam *scatterplot* (Lampiran 2) nampak tidak ada pola yang jelas, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi problem *heteroskedastisitas*.

Evaluasi apakah terdapat *multicoliniarity* atau tidak, bisa dilakukan dengan mengamati besarnya nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), jika besarnya nilai VIF lebih kecil dari 10 (<10) ini memberi indikasi tidak ada problem multikolinearitas. Demikian pula sebaliknya, jika besarnya nilai VIF lebih besar atau sama dengan 10 (≥ 10) maka ini memberi indikasi bahwa terjadi multikolinearitas. Karena nilai VIF-nya sebesar 4,318; 3,090; dan 4,691 (Lampiran 5), ini berarti tidak terjadi problem *multikolineraritas*.

Uji hipotesis dan uji kontribusi

Untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan kausalitas antar variabel bebas dan terikat dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi sama atau lebih kecil dari 0,05 ($\leq 0,05$) alpha, maka hubungan kausalitas tersebut signifikan. Nilai nilai signifikansi dari tiap-tiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6
Rangkuman Nilai Signifikansi

No.	Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
1.	Kemampuan SDM	0,011	Signifikan
2.	Budaya organisasi	0,010	Signifikan
3.	Kompensasi	0,000	Signifikan

Sumber : Data primer diolah (2014)

Dengan mengamati tabel tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa kemampuan SDM, budaya organisasi, dan kompensasi signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa menerima hipotesis nomor 1 (satu) yang menyatakan *"ada pengaruh kemampuan SDM, budaya organisasi, dan kompensasi secara parsial terhadap kinerja pegawai"*.

Karena nilai signifikansi pengaruh variabel kemampuan SDM, budaya organisasi, dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,000 (Lampiran 4), maka hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan menerima hipotesis nomor 2 (dua) yang menyatakan *"ada pengaruh kemampuan SDM, budaya organisasi, dan kompesasi secara simultan terhadap kinerja pegawai"*.

Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa baik secara parsial maupun simultan variabel kemampuan SDM, budaya organisasi, dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2008) menyatakan bahwa jika para karyawan kekurangan kemampuan yang disyaratkan, kemungkinan besar mereka akan gagal. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi kemampuan SDM, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Kemampuan SDM berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh McShane dan Von Glinow juga mengatakan, bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun. Lebih lanjut temuan penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Widodo (2011), yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Teman Koesmono (2005), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi

nilai budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Budaya organisasi berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011), yang menyatakan kompensasi sebagai ikatan, kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh dari serikat buruh dan pemerintah. Jackson, Susan E. *et al* (2011) juga menyatakan bahwa praktik pembayaran yang efektif mendorong pegawai untuk mengerahkan energy mereka pada aktivitas-aktivitas yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Lebih lanjut Jackson, Susan E. menyatakan bahwa praktik-praktik pembayaran mempengaruhi produktivitas dalam berbagai cara. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi nilai kompensasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Kompensasi berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

Karena dari 3 (tiga) variabel bebas signifikan semua terhadap kualitas pelayanan publik, dan yang paling signifikan adalah variabel kompensasi dengan nilai t hitung paling besar = 5,179, dan nilai signifikansi sebesar 0,000, maka hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan menolak hipotesis nomor 3 (tiga) yang menyatakan *"diantara variabel kemampuan SDM, budaya organisasi, dan kompensasi; variabel kemampuan SDM berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai"*.

Dari hasil pengolahan data diperoleh informasi bahwa variabel kompensasi berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompensasi memiliki kontribusi positif paling besar terhadap kinerja pegawai dibanding dengan kemampuan SDM maupun budaya organisasi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompensasi paling dominan dalam membentuk kinerja pegawai.

Karena nilai R Square sebesar 0,858 (Lampiran 3) atau 85,80%, ini berarti bahwa model mampu menjelaskan fenomena sebesar 85,80%. Dengan kata lain kontribusi atau sumbangan variabel kemampuan SDM, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 85,80%. Dengan demikian masih ada variabel lain sebesar 14,20% yang tidak dijelaskan oleh model dalam penelitian ini. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel kemampuan SDM, budaya organisasi, dan kompensasi berkontribusi sangat besar dalam membentuk kinerja pegawai. Dengan demikian ada sebagian kecil kinerja pegawai ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak terlibat dalam

penelitian ini. Variabel-variabel tersebut misalnya pengawasan, kepemimpinan, pendidikan, pelatihan, dan sebagainya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Setelah dilakukan analisis data maupun pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Kemampuan SDM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemampuan SDM berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.
3. Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.
4. Dibanding kemampuan SDM maupun budaya organisasi, kompensasi lebih signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam membentuk kinerja pegawai, kompensasi lebih menentukan dibanding dengan kemampuan SDM maupun budaya organisasi.
5. Kontribusi atau sumbangan variabel-variabel bebas yang terlibat dalam penelitian ini dalam membentuk variabel terikat sangat tinggi. Namun demikian demikian masih terdapat sebagian kecil pengaruh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kemampuan SDM, budaya organisasi, dan kompensasi berkontribusi positif yang sangat besar dalam membentuk kinerja pegawai.

Saran

1. Saran bagi pemimpin/manajemen. Mengingat variabel kompensasi berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai dibanding dengan variabel kemampuan SDM maupun budaya organisasi, maka seyogyanya pemimpin/manajemen senantiasa memperhatikan kompensasi terhadap para pegawai.

2. Saran bagi pemimpin/manajemen. Meskipun kontribusi pengaruh budaya organisasi urutan nomor dua setelah kompensasi, sebaiknya pemimpin/manajemen senantiasa membangun budaya organisasi yang positif dan kuat agar kinerja pegawai senantiasa baik. Budaya organisasi dengan pemimpin diibaratkan sebagai dua sisi dalam satu mata uang. Dengan demikian jika pemimpinnya bagus maka budaya organisasinya juga bagus.
3. Saran bagi para pegawai. Dalam penelitian ini diperoleh informasi bahwa kemampuan SDM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu diperoleh informasi pula bahwa dibanding dengan variabel yang lain, kemampuan SDM menempati urutan ke tiga tingkat signifikansinya. Ini artinya, kemampuan SDM juga menempati posisi yang sangat penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Untuk itu disarankan kepada para pegawai senantiasa meningkatkan kemampuannya.
4. Saran kepada peneliti yang akan datang. Karena dalam penelitian ini diperoleh informasi bahwa masih terdapat variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini, meskipun kontribusinya tidak terlalu besar, maka seyogyanya dilakukan penelitian lanjutan yang memfokuskan perhatiannya pada variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Variabel itu antara lain pendidikan, pelatihan, kepemimpinan, pengawasan, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

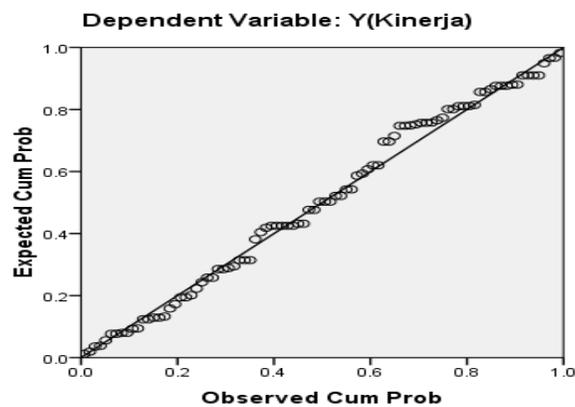
- Jackson, Susan E, Schuler, Randall S. dan Werner, Steve. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia* (edisi 10). Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Faisal, S. 2007. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Koesmono, Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Sakala Menengah Di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Volume 7, Nomor 2.
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann. 2008. *Organizational behavior (fourth edition)*. USA : McGRAW hill-International
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Rivai, Veithzal *at al.* 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi* (edisi 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi* (edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.

- Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi: Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pendidikan Penabur-No. 16/Tahun ke-10.

LAMPIRAN

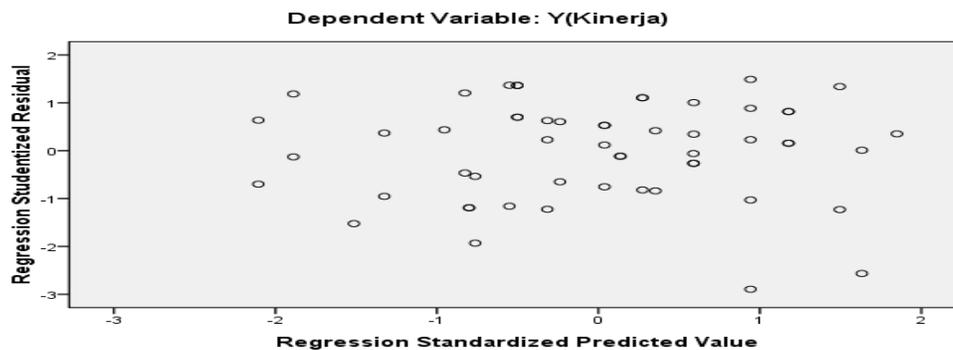
Lampiran 1 : P-P Plots Hasil Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 2 : Scatterplot Hasil uji Heteroskedastisitas

Scatterplot



Lampiran 3: Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.926 ^a	.858	.853	.18063	1.937

a. Predictors: (Constant), X3(Kompensasi), X1(Kemampuan SDM), X2(Budaya Organisasi)

b. Dependent Variable: Y(Kinerja)

Lampiran 4: Hasil Uji F dengan ANOVA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.889	3	5.630	172.545	.000 ^a
	Residual	2.806	86	.033		
	Total	19.695	89			

a. Predictors: (Constant), X3 (Kompensasi), X1 (Kemampuan SDM), X2 (Budaya Organisasi)

b. Dependent Variable: Y(Kinerja)

Lampiran 5: Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.754	.182		4.141	.000		
	X1(Kemampuan SDM)	.235	.091	.246	2.585	.011	.183	5.477
	X2(Budaya Organisasi)	.213	.081	.260	2.638	.010	.171	5.855
	X3(Kompensasi)	.416	.080	.461	5.179	.000	.209	4.790

a. Dependent Variable: Y(Kinerja)