

---

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
SEMANGAT KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Karyawan Bekerja di Perusahaan Perkebunan)**

Sunaryo

Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Harapan Medan

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk (a). mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan, (b). mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan, dan (c). mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada kantor direksi atau kantor pemasaran perusahaan perkebunan yang ada di Kota Medan, dengan teknik sampling menggunakan random sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi dan menyebarkan kuesioner, sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis jalur yang telah memenuhi semua asumsi – asumsi yang perlukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (a). budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, (b). budaya organisasi, kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja, dan (c). budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja karyawan, sedangkan kompensasi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja karyawan.

**Keywords: Budaya Organisasi; Kompensasi; Motivasi; Semangat Kerja**

---

**PENDAHULUAN**

Semangat kerja merupakan salah satu faktor dari upaya untuk mencapai suatu keberhasilan dalam meraih tujuan yang diinginkan. Semangat kerja yang baik akan memberikan hasil pencapaian tujuan yang baik pula, dan sebaliknya semangat kerja yang buruk akan memberikan hasil pencapaian tujuan perusahaan yang buruk juga. Semangat kerja merujuk kepada adanya kebersamaan antara satu dengan yang lainnya.

Keinginan yang tinggi dari manajemen perusahaan untuk

mencapai tujuan yang diinginkan, mengakibatkan manajemen harus mampu meningkatkan semangat kerja karyawan untuk menjadi lebih tinggi dan maksimal. Nitisemito (1996) menyatakan bahwa semangat kerja dan kegairahan kerja berasal dari rasa puas dalam pemenuhan kebutuhan material dan non material pegawai. Tentunya untuk meningkatkan semangat kerja tersebut, banyak faktor yang mempengaruhinya. Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi dan motivasi merupakan variabel penting untuk

dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Budaya organisasi adalah makna kehidupan bersama yang tercermin pada berbagai asumsi penting yang meskipun adakalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui, dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan juga mempengaruhi semangat kerja karyawan secara individu, juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara organisasi. Semangat kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator efektivitas manajemen, yang merupakan bukti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

Kompensasi dapat juga disebut sebagai upaya perusahaan dalam memberikan penghargaan yang layak kepada karyawan baik dari sisi *financial* maupun dari sisi *non financial*. Dalam pemberian kompensasi harus memperhatikan 2 (dua) faktor yaitu adil dan layak. Apabila pemberian kompensasi kurang tepat dapat menyebabkan hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, yaitu semangat kerja yang rendah. Hal ini akan mempengaruhi tingkat produktivitas perusahaan. Sebaliknya apabila diberikan secara tepat akan mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Pengaruh kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan semangat kerja karyawan dan perusahaan akan mendapatkan tujuannya yaitu meningkatnya produksi dari perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi terhadap motivasi kerja

karyawan, selanjutnya untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan. Terakhir, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja

## TELAAH PUSTAKA

### Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana cara para karyawan suatu organisasi mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Kreitner dan Kinicki (2003:79) menyatakan: Budaya organisasi adalah salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Selanjutnya, Robbins (2001) menyatakan "pengertian budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah. Lebih lanjut Robbins (2001:150) menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama

merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Dalam hal ini Robbins memberikan 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Hal ini berarti sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauh mana pihak manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Berorientasi kepada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Berorientasi pada tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukannya individu.
6. Agresivitas, yaitu berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Stabilitas, yaitu organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

### **Pengertian Kompensasi**

Masalah kompensasi merupakan suatu hal yang penting dalam perusahaan, karena kompensasi merupakan suatu alat bagi karyawan untuk bekerja giat dan bekerja semangat. Bagi karyawan, kompensasi merupakan pendapatan

dan merupakan jaminan bagi kelangsungan hidup karyawan tersebut beserta keluarganya. Oleh sebab itu, karyawan sangat berkepentingan terhadap besarnya kompensasi yang diterima sebagai balas jasa yang telah diberikannya.

Handoko (2000) memberikan definisi kompensasi sebagai "segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Menurut Ranupandoyo (2005), definisi upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilaksanakan, berfungsi sebagai jaringan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan-peraturan yang dibayar atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu:

1. Kompensasi Finansial, dapat dibedakan menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.
  - a. Kompensasi Langsung  
Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang berupa gaji/upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu tetap. Kompensasi langsung terdiri atas gaji, upah dan insentif (bonus dan komisi). Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap, serta mempunyai jaminan yang pasti. Sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan

berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya. Insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Bonus adalah balas jasa yang diberikan atas dasar laba atau evaluasi prestasi individual, bonus merupakan tipe insentif paling umum untuk para eksekutif. Sedangkan komisi adalah balas jasa yang diberikan atas dasar persentase dari penjualan atau jumlah tetap untuk setiap unit produk yang dijual.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji/upah tetap dapat berupa uang atau barang. Kompensasi tidak langsung terdiri dari asuransi jiwa, asuransi kesehatan, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya.

2. Kompensasi non finansial, meliputi pekerjaan itu sendiri dan lingkungan pekerjaan.

a. Pekerjaan

Jenis kompensasi ini berupa tanggungjawab, memberi perhatian, kesempatan kerja, penghargaan dan sebagainya.

b. Lingkungan Pekerjaan

Berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status pekerjaan dan sebagainya.

### Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan suatu indikator atau media pendukung bagi setiap manusia terutama para karyawan yang bekerja di perusahaan sehingga menimbulkan semangat kerja yang tinggi, dan punya

tanggung jawab yang penuh terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan.

Pada dasarnya perusahaan melakukan motivasi adalah karena hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja dengan semangat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Menurut Hasibuan (2004)

bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut

Manullang (2005), motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dukungan kepada orang lain, dalam hal ini untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan tersebut bertujuan untuk menggiatkan orang-orang/para karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki.

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Pertama, teori dua faktor Herzberg. Menurut Hezberg dalam Ranupandoyo (2005:97), seorang ahli ilmu kelakuan mengemukakan bahwa kepuasan terdiri atas dua hal, yaitu dinamakan motivasional

---

(*intrinsic*) dan pemeliharaan/ *hygiene* (ekstrinsik).

#### 1. Faktor Motivasional

Faktor motivasional merupakan faktor yang menimbulkan kepuasan pada karyawan. Faktor ini antara lain perkembangan yang kreatif dan menantang, prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemungkinan meningkat dan kemajuan.

#### 2. Faktor Pemeliharaan/Hygiene (ekstrinsik)

Faktor pemeliharaan merupakan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan. Faktor ini antara lain status hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan rekan sejawat, pengawasan dalam administrasi perusahaan, kemampuan kerja, kondisi kerja, pengupahan dan kehidupan pribadi.

### Semangat Kerja

Gambaran tentang pengertian semangat kerja, pada hakikatnya adalah merupakan perwujudan dari pada moral kerja yang tinggi. Moral kerja yang tinggi merupakan semangat dan kegairahan kerja. Semangat kerja menggambarkan suatu perasaan dan menunjukkan iklim serta suasana pekerjaan. Begitu juga halnya dengan seorang pegawai, semangat kerja dari seorang pegawai sangat diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, karena baik tidaknya pekerjaan pegawai dipengaruhi oleh semangat dan kegairahannya dalam bekerja.

Menurut Manullang (2005), ada 2 cara untuk mendefinisikan semangat kerja, yaitu:

1. Semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting

dan terpadu dengan tujuan individu.

2. Semangat kerja adalah pemilikan atau kebersamaan. Semangat kerja merujuk kepada adanya kebersamaan. Hal ini merupakan rasa pemahaman dengan perhatian terhadap unsur-unsur dari pekerjaan seseorang, kondisi kerja, rekan kerja, penyelia, pimpinan, dan perusahaan.

Unsur penting dari semangat kerja adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok tertentu. Sebuah contoh yang tepat dari semangat kerja adalah adanya kepahlawanan dalam perang, ketika seseorang menyerahkan nyawanya, maka tubuhnya dapat mempunyai sebuah kesempatan atau dapat mencapai sebuah tujuan.

Menurut Dessler (2001), semangat kerja dapat diukur melalui presensi pegawai di tempat kerja, tanggungjawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi, serta tingkat produktivitas kerja. Untuk memahami unsur-unsur semangat kerja, berikut diuraikan penjelasan masing-masing unsur sebagai berikut:

#### 1. Presensi

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya, instansi/lembaga selalu mengharapkan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi/ lembaga tidak bisa

mencapai tujuan secara optimal. Presensi atau kehadiran karyawan dapat diukur melalui:

- a. Kehadiran pegawai di tempat kerja.
- b. Ketepatan waktu pegawai datang/pulang kerja.
- c. Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi

## 2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan ketaatan seseorang terhadap suatu peraturan yang berlaku dalam organisasi yang menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan, bukan karena adanya paksaan. Tingkat kedisiplinan kerja pegawai dapat diukur melalui:

- a. Kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib di instansi.
- b. Kepatuhan pegawai terhadap instruksi yang datang dari atasan.
- c. Bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- d. Memakai pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Menggunakan dan memelihara peralatan

## 3. Kerjasama

Kerjasama merupakan tindakan konkret seseorang dengan orang lain. Kerjasama juga diartikan sebagai suatu sikap dari individu maupun kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Keberhasilan ataupun kegagalan organisasi tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk itu penting adanya

kerjasama yang baik di antara semua pihak dalam organisasi, baik dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahan. Untuk mengukur tingkat kerjasama digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Kesadaran pegawai untuk bekerja sama dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahannya.
- b. Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik serta saran dari orang lain.
- d. Tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 4. Tanggungjawab

Tanggung jawab merupakan keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tanggung jawab juga merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah diwajibkan kepadanya, dan jika terjadi kesalahan yang disebabkan karena kelalaiannya, maka seseorang dapat dituntut atau dipersoalkan. Tingkat tanggung jawab seseorang dapat melalui:

- a. Dapat dituntut atau dipersoalkan. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
- c. Melaksanakan tugas atau perintah yang diberikan dengan sebaikbaiknya.
- d. Mempunyai kesadaran bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk

kepentingan instansi, tetapi juga untuk kepentingan dirinya sendiri.

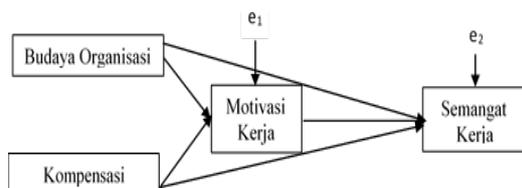
#### 5. Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah rasio antara produksi yang dapat dihasilkan dengan keseluruhan biaya yang telah dikeluarkan untuk keperluan produk itu. Produktivitas juga diartikan sebagai efisiensi modal dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Tingkat produktivitas kerja pegawai dapat diukur melalui:

- a. Ketetapan penggunaan waktu
- b. Output/ hasil yang dicapai.

#### Kerangka Konseptual

Sugiyono (2002) memberikan pengertian kerangka konseptual atau kerangka berpikir sebagai sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan Gambar 1 di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi karyawan.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap motivasi karyawan.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan
4. Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap semangat kerja karyawan.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.

#### METODE PENELITIAN

##### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan orang atau objek yang menjadi fokus penelitian. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Kuncoro (2009) bahwa populasi adalah sekelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di kantor direksi atau kantor pemasaran perusahaan perkebunan yang berlokasi di Kota Medan.

Agar penelitian ini lebih efektif dan efisien, maka perlu ditetapkan sampel penelitian. Menurut Kuncoro (2009), sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dalam penelitian yang diambil dengan mempergunakan cara-cara tertentu. Jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan pendekatan Slovin dengan jumlah

sampel sebanyak 103 orang. Sedangkan teknik sampling yang digunakan adalah random sampling.

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis jalur digunakan untuk dapat menentukan seberapa besar pengaruh dari setiap variabel eksogen terhadap variabel endogennya, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total pengaruhnya. Namun untuk menentukan besarnya nilai tersebut harus memenuhi syarat – syarat dan asumsi – asumsi yang diperlukan pada teknik analisis jalur ini.

#### 1. Model Persamaan Analisis Jalur

Model persamaan analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### Substruktur I:

$$Y_1 = \beta_{Y_1X_1}X_1 + \beta_{Y_1X_2}X_2 + e_1$$

##### Substruktur II:

$$Y_2 = \beta_{Y_2X_1}X_1 + \beta_{Y_2X_2}X_2 + \beta_{Y_2Y_1}Y_1 + e_2$$

##### Keterangan:

- Y<sub>1</sub> : Motivasi Kerja  
 Y<sub>2</sub> : Semangat Kerja  
 X<sub>1</sub> : Budaya Organisasi  
 X<sub>2</sub> : Kompensasi  
 e<sub>1</sub> : Nilai Error Eksogen 1  
 e<sub>2</sub> : Nilai Error Eksogen 2

#### 2. Pengujian Kelayakan Model Persamaan Analisis Jalur

Pada pengujian ini akan digunakan metode Anova (uji F). Model dinyatakan fit (layak) jika nilai signifikansi Probabilitas lebih kecil dari 0,05 (p < 0,05).

#### 3. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel eksogen memberikan dampak terhadap variabel endogennya. Selain itu, nilai koefisien determinasi dapat digunakan untuk menentukan nilai error untuk setiap variabel endogennya. Untuk menghitung nilai errornya dengan cara 1 – R<sup>2</sup>.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini adalah untuk menjawab setiap hipotesis penelitian ini. Kriteria pengujian hipotesis ini sebagai berikut:

- a) H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, jika p < 0, 05
- b) H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak, jika p > 0, 05

## HASIL

### SubStruktur I

#### 1. Pengujian Kelayakan Model Analisis Jalur Substruktur I

Hasil pengujian kelayakan model analisis jalur substruktur 1 ini dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. Pengujian Kelayakan Model Persamaan I**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	259.720	2	129.860	72.328	.000 <sup>a</sup>
	Residual	179.543	100	1.795		
	Total	439.262	102			

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

b. Dependent Variable: Motivasi

Nilai probabilitas pengujian adalah sebesar 0,000 nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa model analisis jalur substruktur I telah fit.

2. Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil penghitungan secara statistik dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2. Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769 <sup>a</sup>	.591	.583	1.33994

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

b. Dependent Variable: Motivasi

Nilai  $R^2$  menunjukkan nilai 0,591 artinya bahwa kemampuan variabel budaya organisasi dan kompensasi menjelaskan motivasi kerja adalah sebesar 59,1% sedangkan sisanya sebesar 0,409 atau 40,9% merupakan nilai error variabel model substruktur I.

3. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis untuk substruktur I adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Pengujian Hipotesis**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.624	1.265		.494	.623
Budaya_Organisasi	.505	.069	.567	7.320	.000
Kompensasi	.322	.086	.290	3.743	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

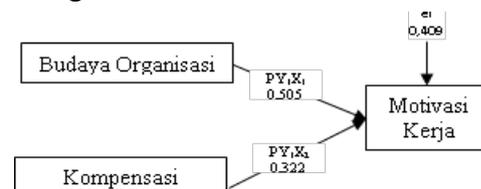
Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai probabilitas (p) budaya organisasi adalah 0,000, dan nilai probabilitas (p) kompensasi adalah 0,000. Jika dibandingkan dengan nilai Alpha (0,05), maka dapat ditetapkan bahwa probabilitas < Alpha ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Selanjutnya, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Besarnya nilai budaya organisasi

mempengaruhi motivasi kerja adalah sebesar 0,505. Sedangkan besarnya kompensasi mempengaruhi motivasi kerja adalah sebesar 0,322.

4. Gambar Model Analisis Jalur Substruktur I

Berdasarkan pada penjelasan pada substruktur I dapat digambarkan model analisis jalurnya sebagai berikut:



**Gambar 2. Model Analisis Jalur Substruktur I**

**SubStruktur II**

1. Pengujian Kelayakan Model Analisis Jalur Substruktur II

Hasil pengujian ini dapat dilihat seperti pada Tabel 4 di bawah ini:

**Tabel 4. Pengujian Kelayakan Model Persamaan II**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	309.103	3	103.034	32.190	.000 <sup>a</sup>
	Residual	316.877	99	3.201		
	Total	625.981	102			

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

b. Dependent Variable: Semangat Kerja

Nilai probabilitas pengujian adalah sebesar 0,000 nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa model analisis jalur substruktur II telah fit.

2. Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil penghitungan secara statistik dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini:

**Tabel 5. Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>a</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 <sup>a</sup>	.494	.478	1.78907

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

b. Dependent Variable: Semangat\_Kerja

Nilai R<sup>2</sup> menunjukkan nilai 0,494 artinya bahwa kemampuan variabel budaya organisasi, kompensasi dan motivasi menjelaskan semangat kerja adalah sebesar 49,4%, sedangkan sisanya sebesar 0,506 atau 50,6% merupakan nilai error variabel model substruktur II.

### 3. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis untuk substruktur II adalah sebagai berikut:

**Tabel 6. Pengujian Hipotesis**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.153	1.691		3.048	.003
Budaya_Organisasi	.292	.114	.274	2.552	.012
Kompensasi	.278	.134	.233	2.082	.040
Motivasi	.401	.123	.303	3.271	.001

a. Dependent Variable: Semangat\_Kerja

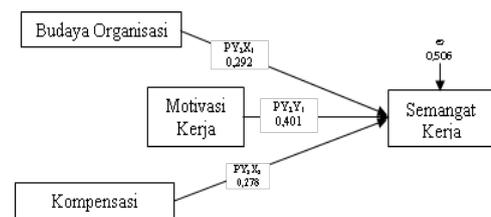
Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai probabilitas (p) budaya organisasi adalah 0,012, nilai probabilitas (p) kompensasi adalah 0,040, dan nilai probabilitas (p) motivasi adalah 0,001. Jika dibandingkan dengan nilai Alpha (0,05), maka dapat ditetapkan bahwa probabilitas lebih kecil dari nilai Alpha ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Selanjutnya, variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Besarnya nilai budaya organisasi

mempengaruhi semangat kerja adalah sebesar 0,292. Besarnya kompensasi mempengaruhi semangat kerja adalah sebesar 0,278, dan besarnya motivasi mempengaruhi semangat kerja adalah 0,401.

### 5. Gambar Model Analisis Jalur Substruktur II

Berdasarkan pada penjelasan pada substruktur II dapat digambarkan model analisis jalurnya sebagai berikut:



**Gambar 3. Model Analisis Jalur Substruktur II**

### Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Untuk dapat informasi terkait dengan jawaban hipotesis tentang pengaruh tidak langsung pada penelitian ini dapat digunakan pengujian Sobel berikut ini:

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Melalui Motivasi Kerja

Hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.505	Sobel test: 2.97806404	0.06799887	0.00290075
b 0.401	Aroian test: 2.9551358	0.06852646	0.00312531
S <sub>a</sub> 0.069	Goodman test: 3.0015344	0.06746716	0.00268623
S <sub>b</sub> 0.123	Reset all	Calculate	

**Gambar 4. Pengujian Sobel I**

Gambar 4 di atas menunjukkan bahwa pada pengujian Sobel Test nilai probabilitasnya ( $p$ -

value) adalah 0,002 lebih kecil dari 0,05 ( $0,002 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja.

Besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap semangat kerja melalui motivasi adalah sebagai berikut:

$$Y_1 X_1 \times PY_2 Y_1 = 0,505 \times 0,401 = 0,203$$

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Melalui Motivasi Kerja

Hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.322 Sobel test:	2.45872217	0.0525159	0.01394325
b 0.401 Aroian test:	2.41031279	0.05357064	0.01593885
s <sub>a</sub> 0.086 Goodman test:	2.51017063	0.05143953	0.01206728
s <sub>b</sub> 0.123 Reset all	Calculate		

Gambar 5. Pengujian Sobel II

Pada Gambar 5 di atas menunjukkan bahwa pada pengujian Sobel Test nilai probabilitasnya (*p-value*) adalah 0,013 lebih kecil dari 0,05 ( $0,013 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja.

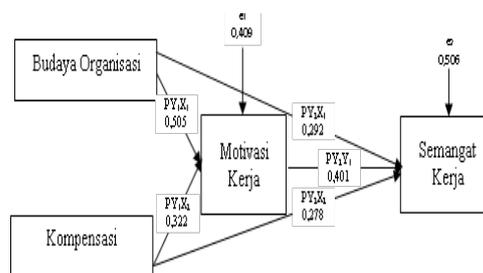
Besarnya pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap semangat kerja melalui motivasi adalah sebagai berikut:

$$PY_1 X_2 \times PY_2 Y_1 = 0,322 \times 0,401 = 0,129$$

Model Analisis Jalur

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka

model analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 6. Hasil Model Analisis Jalur

Berdasarkan gambar tersebut dan hasil penjelasan sebelumnya, maka dapat dihitung total pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Total pengaruhnya adalah sebagai berikut:

1. Total Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja

$$\text{Total Pengaruh: } PY_1 X_1 + (PY_1 X_1 \times PY_2 Y_1) = 0,505 + 0,203 = 0,708$$

2. Total Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja

$$\text{Total Pengaruh: } PY_1 X_2 + (PY_1 X_2 \times PY_2 Y_1) = 0,322 + 0,129 = 0,491$$

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya bahwa kondisi budaya organisasi akan dapat mempengaruhi tingkat laku seorang karyawan khususnya motivasi kerja yang dimiliki untuk memberikan hasil kerja yang terbaik bagi perusahaan.

Dengan demikian penelitian ini telah membuktikan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi bagi setiap karyawan untuk memberikan yang terbaik, baik bagi dirinya secara langsung sebagai pemenuhan kebutuhan diri maupun kepada manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Oleh sebab itu, sudah sewajarnya bagi manajemen perusahaan untuk menciptakan budaya organisasi yang baik. Penanaman sifat dan karakteristik pada setiap karyawan dalam bekerja harus ditanamkan sedini mungkin yang dapat dilakukan dengan menciptakan peraturan – peraturan dan membudayakan peraturan – peraturan tersebut, sehingga karyawan menjadi terbiasa dengan alur peraturan yang ditetapkan tersebut.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan menjadi faktor penting bagi karyawan untuk menciptakan motivasi kerja bagi dirinya dalam rangka memberikan hasil pekerjaan yang terbaik bagi perusahaan dan bagi dirinya sendiri.

Pada dasarnya, hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa kompensasi merupakan variabel penting dan dominan bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Semakin tinggi kompensasi yang akan diterima oleh karyawan pada level pekerjaan tertentu, akan semakin tinggi

motivasi kerjanya untuk mencapai hal tersebut. Jika sudah demikian, maka manajemen perusahaan akan sangat mudah untuk dapat mencapai tujuan – tujuan tertentu yang ingin dicapainya.

Oleh sebab itu, sudah menjadi keharusan bagi setiap manajemen perusahaan untuk memberikan kompensasi yang baik dan layak bagi setiap karyawan untuk menciptakan motivasi kerjanya sehingga apa yang menjadi tujuan manajemen perusahaan dapat dicapai dengan mudah dan cepat.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa kondisi budaya organisasi akan dapat mempengaruhi tingkat laku seorang karyawan khususnya semangatnya dalam kerja.

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa budaya organisasi sangat penting. Budaya organisasi yang diciptakan oleh manajemen perusahaan harus budaya organisasi yang positif, dimana setiap karyawan nyaman dan tenang dalam bekerja. Budaya organisasi harus membentuk karakteristik karyawan yang tangguh dalam mencapai tujuan perusahaan secara bersama – sama.

Ketika budaya organisasi yang tercipta baik, maka akan menciptakan semangat kerja yang tinggi, tingkat kebersamaan dalam bekerja saling mendukung antar rekan kerja akan menjadikan semangat bekerja sama menjadi lebih baik, dan hal yang demikian tersebut positif bagi perusahaan.

---

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan menjadi faktor penting bagi karyawan untuk menciptakan semangat kerja bagi dirinya dalam rangka memberikan hasil pekerjaan yang terbaik bagi perusahaan dan bagi dirinya sendiri.

Hasil penelitian ini menjadi semakin menekankan bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan adalah variabel yang dapat mendorong semangat karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh manajemen perusahaan. Pada umumnya ketika karyawan menerima kompensasi yang baik, biasanya semangat bekerja karyawan akan baik. Hal ini dinilai wajar mengingat bahwa semangat bekerja akan tinggi, ketika karyawan telah menerima kompensasi yang tinggi pula.

Hal tersebut didasarkan kepada persepsi dan pemikiran karyawan yang tenang karena dengan kompensasi yang tinggi diterimanya akan dapat memenuhi semua kebutuhan dirinya dan keluarganya tanpa harus mencari sumber pendapatan dari lainnya. Hal ini tentunya harus menjadi perhatian khusus bagi manajemen perusahaan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Artinya bahwa motivasi kerja yang tinggi menjadi faktor penting bagi

karyawan untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa motivasi kerja karyawan harus terus ditingkatkan untuk mencapai tujuan – tujuan yang diinginkan oleh manajemen perusahaan. Sulit untuk mencapai tujuan jika semangat kerja yang dimiliki rendah, dan sulit untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi jika motivasi diri pada setiap karyawan juga rendah. Oleh sebab itu, manajemen perusahaan harus dapat melakukan tindakan – tindakan yang dapat meningkatkan motivasi diri setiap karyawan, baik dengan cara menciptakan budaya organisasi yang baik serta kompensasi yang tinggi kepada setiap karyawan maupun dengan cara memberikan nasihat dan konseling kepada setiap karyawan agar bekerja dengan sebaik mungkin.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan
4. Terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan
5. Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan

6. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja
7. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan kompensasi terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja.

#### Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perusahaan sebaiknya membuat peraturan – peraturan yang dapat menciptakan budaya organisasi menjadi lebih baik, contohnya wajib masuk dengan waktu tertentu dan memberikan salam kepada setiap karyawan yang telah sampai di kantor, kemudian setiap akan keluar karyawan karena urusan pekerjaan memberikan laporan tertulis dengan ringkas atas hasil pekerjaannya di luar kantor.
2. Pada dasarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan sudah pada level yang memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup layak karyawan. Namun perlu untuk ditingkatkan agar karyawan semakin baik dalam bekerja. Kompensasi yang dapat diberikan sebaiknya memperhatikan level – level tingkat setiap karyawan. Kombinasi kompensasi langsung dan tidak langsung penting untuk dilakukan oleh manajemen perusahaan.
3. Manajemen perusahaan sudah menjadi kewajiban meningkatkan motivasi diri pada setiap karyawan. Hal yang dapat dilakukan seperti memberikan konseling atau arahan – arahan

pimpinan kepada bawahan setiap hari kerja untuk mengingatkan pekerjaan – pekerjaan yang belum terselesaikan pada hari – hari yang sebelumnya, dan tentunya ini akan menciptakan kondisi dan semangat kerja yang baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (2005), **Prosedur Penelitian Ilmiah**, Rineka cipta, Jakarta.
- Burhanuddin (1994), **Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan** Cetakan Ke 5, Bumi Aksara, Jakarta
- David, Fred, R, (2004), **Manajemen Strategis Konsep**, Edisi Ketujuh, Alih bahasa Alexander Sindoro, Prehallindo, Jakara.
- Dessler, Gary. (2001). **Manajemen Personalia**, Edisi Keenam. Erlangga, Jakarta.
- Flippo, Edwin B. (2004). **Personal Management**, Sixth Edition, New York Mc. Graw-Hill Book Co.
- Hadi Soewarno. (2000). **Tata Personalia**. Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2004). **Sumber Daya Manusia**, CV. Haji, Jakarta.
- Imam Ghozali (2002), **Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, (2003), **Perilaku Organisasi**, Terjemahan Erly Suandy, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Manullang, M. (2005). **Manajemen Kepegawaian**. Edisi Revisi

- 
- Cetakan Kesepuluh, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moekijat, (2002). **Manajemen Kepegawaian**, Alumni – Bandung.
- Moh. Nazir (1999), **Metode Penelitian**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Munandar (2001) **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, (1993), **Kepemimpinan Menurut Islam**, Cetakan Pertama, Gadjah Mada Press, Yogyakarta.
- Nitisimito, Alex S. (1996), **Manajemen Personalia**, Ghalia Indonesia, Cetakan ke-3, Jakarta.
- Ranupandoyo. (2005). **Manajemen Personalia**, Edisi Keempat. BPFE, Yogyakarta.
- Riduwan, (2005), **Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian**, Cetakan Ketiga, Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen P, (2001), **Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi, Aplikasi**, Jilid II, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Prehallindo, Jakarta.
- Sugiyono (2002), **Metode Penelitian Bisnis**, PT. Alfa Beta, Bandung
- Handoko, T. Hani, (2000). **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia**, Edisi Kedua. Yogyakarta.