



PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI *INTERVENING* PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PROBOLINGGO

Ramadhana Sanja Arif^{*1}, Rosidi², Tri Cicik Wijayanti³
^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Gajayana Malang
e-mail: [1ramadhanaarif08@gmail.com](mailto:ramadhanaarif08@gmail.com),

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai intervensi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo. Pengukuran kompensasi didasarkan pada Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 24 Tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma kuantitatif eksplanatori asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa secara parsial variabel Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci : Kompensasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

Abstract

This study aims to determine the effect of compensation and organizational culture on employee performance with motivation as an intervention at the Education and Culture Office of Probolinggo Regency. The measurement of compensation is based on Probolinggo Regent Regulation Number 24 of 2021 concerning Additional Performance-Based Employee Income for Civil Servants. The type of research used in this research is an associative explanatory quantitative paradigm with a quantitative approach. The results of the regression test showed that partially the variable Compensation, Organizational Culture, and Work Motivation had a positive and significant effect on Employee Performance.

Keywords : Compensation, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam kegiatan perusahaan/instansi. Berhasil atau tidaknya suatu instansi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau pegawainya dalam menjalankan tugas yang diberikan sehingga pegawai dituntut untuk selalu mampu mengembangkan diri secara proaktif dalam suatu perusahaan/instansi. Sumber daya manusia yang diperlukan saat ini adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja pegawai yang baik dapat dilihat dari berbagai sisi. Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh perusahaan/instansi untuk mengetahui sejauh mana pegawai mampu berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan sebuah perusahaan/instansi. Kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia. Menurut Wearther dan Davis (2003) mendefinisikan kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa, baik berupa gaji, upah insentif, benefit dan *employee service*. Dimana terdapat suatu divisi khusus yang mendesain dan mengatur administrasi kompensasi dalam perusahaan/instansi. Selain faktor kompensasi

untuk pencapaian tujuan perusahaan/instansi yang lebih maksimal, perlu memperhatikan faktor motivasi pegawai. Pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan maksimal ditentukan oleh motivasi yang ada dalam diri pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Malthis dan Jackson (2002) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Selain kompensasi, motivasi dalam menentukan keberhasilan organisasi dapat dilakukan melalui penerapan budaya organisasi yang baik. Karena budaya adalah sesuatu yang sangat kompleks dan luas di mana menyangkut perilaku, tata cara, maupun keyakinan. Menurut Robbins & Jedge (2011) Setiap orang memiliki cara tersendiri untuk merasakan, bertindak dan berpikir selama hidup mereka. Dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan/instansi harus menjelaskan budaya yang diterapkan dan menerapkannya kepada pegawai. Budaya organisasi yang positif akan lebih menghargai pegawainya dan menciptakan lingkungan kerja yang akan mempengaruhi pegawai untuk lebih berkembang, menggali potensi yang dimilikinya. Semakin baik budaya kerja di suatu perusahaan/instansi maka motivasi kerja dari pegawai juga akan semakin tinggi.

Pemberian kompensasi bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Probolinggo, diatur dalam Peraturan Bupati nomor 8 Tahun 2019, tentang Perubahan Keempat Peraturan Bupati nomor 95 Tahun 2016 tentang Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil. Pada Pasal 1 ayat 6 dijelaskan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai adalah tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kinerja berdasarkan pada bobot pegawai, kinerja pegawai, kinerja Perangkat Daerah (PD) serta nilai tetap. Pada penentuan bobot pegawai didasarkan pada golongan dan kepangkatan setiap pegawai sesuai dengan SK PNS yang dimiliki. Pegawai akan berusaha mendapatkan pangkat dan golongan setinggi – tingginya agar mendapatkan nilai kompensasi yang tinggi. Jika dibandingkan dengan daerah lain di Jawa Timur, tambahan penghasilan yang di dapatkan masih terbilang rendah. Salah satu faktor yang membedakannya karena daerah lain sudah menggunakan kelas jabatan sebagai parameter penilaian kompensasi. Namun pada tahun 2021 peraturan tersebut digantikan dengan Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 24 Tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil. Pada pasal 1 ayat 7 menjelaskan bahwa pemberian tambahan penghasilan pegawai berdasarkan pada kelas jabatan. Dari peraturan tersebut, kinerja setiap pegawai akan diukur menggunakan kelas jabatan. Jika dibandingkan dengan peraturan yang sebelumnya, maka pendapatan yang di dapatkan memiliki perbedaan nilai yang signifikan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur dan abdi negara mempunyai tugas pokok sebagai pelayan masyarakat yang diruntut untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, terutama dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan secara profesional, jujur, adil dan merata. PNS ini merupakan pilar dalam penting dalam menyangga berlangsungnya suatu pemerintahan. Pengukuran produktivitas pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efisiensi dan efektivitas tenaga kerja dalam menghasilkan suatu hasil kerja.

Tunjangan kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa, hasil penelitian menunjukkan dengan adanya tunjangan kinerja pegawai akan termotivasi bekerja dengan maksimal sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa (Jecqueline et al., 2018). Berdasarkan penelitian tersebut menjelaskan pentingnya tunjangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari kenaikan tunjangan tersebut seharusnya dapat diidentifikasi secara mendalam faktor apakah yang dapat mempengaruhinya. Kenaikan Tunjangan Kinerja (Tukin) berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja (Balqis et al., 2020). Penelitian tersebut menjelaskan kenaikan tunjangan sangat berpengaruh terhadap produktifitas. Hal serupa serupa dengan PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Probolinggo, kenaikan tunjangan yang didapatkan perlu parameter efektifitasnya agar organisasi memberikan kompensasi terhadap pegawai yang kompeten.

Berdasarkan perubahan kebijakan yang terjadi dan beberapa peneliti yang terdahulu peneliti ingin mencari apakah terjadi perubahan yang signifikan terhadap pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan jenis penelitian yang bersifat explanatory asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory asosiatif* menurut Sugiono (2015:89) penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian berjumlah 51 orang yang merupakan semua pegawai PNS pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Jalur

Hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.1 Nilai Koefisien Analisis Jalur

N	Variabel Indepen den	Variab el Depen den	Bet a	t- hitu ng	<i>p</i> - <i>valu</i> <i>e</i>	Ket
1	X ₁	Z	0,3 68	3,6 20	0,0 01	Signifikan
2	X ₂	Z	0,2 27	3,4 98	0,0 01	Signifikan
3	X ₁	Y	0,3 40	3,9 63	0,0 00	Signifikan
4	X ₂	Y	- 0,0 22	- 0,4 01	0,6 90	Tidak Signifikan
5	Z	Y	0,5 36	4,9 66	0,0 00	Signifikan

Sumber : Data diolah

- Nilai koefisien regresi untuk variabel kompensasi (X₁) yaitu sebesar 0,368. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif antara variabel motivasi kerja. Hal ini artinya jika variabel kompensasi mengalami kenaikan sebesar 1%, maka agresivitas motivasi kerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,368. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap konstan. Berdasarkan perolehan uji t diketahui nilai t hitung variabel kompensasi = 3,620 > t tabel dengan signifikansi 0,001 < 0,05 maka artinya ada pengaruh signifikan kompensasi (X₁) terhadap motivasi kerja (Z) Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo
- Nilai koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi (X₂) yaitu sebesar 0,227. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif antara variabel kompensasi. Hal ini artinya jika variabel motivasi kerja mengalami kenaikan 1%, maka agresivitas kompensasi naik sebesar 0,227. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya dianggap konstan. Berdasarkan perolehan uji t diketahui nilai t hitung variabel Budaya Organisasi = 3,498 > t tabel dengan signifikansi 0,001 < 0,05 maka artinya ada pengaruh signifikan budaya organisasi (X₂) terhadap motivasi kerja (Z) Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo.

- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel kompensasi (X1) yaitu sebesar 0,340. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif dengan variabel kinerja pegawai. Hal ini artinya jika variabel kompensasi mengalami kenaikan sebesar 1%, maka agresivitas kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,340. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap konstan. Berdasarkan perolehan uji t diketahui nilai t hitung variabel Kompensasi = 3,963 > t tabel dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka artinya ada pengaruh signifikan kompensasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo.
- d. Nilai koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi (X2) yaitu sebesar -0,022. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh negatif antara variabel kinerja pegawai. Hal ini artinya jika variabel budaya organisasi mengalami penurunan 1%, maka agresivitas kompensasi naik sebesar 0,022. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya dianggap konstan. Berdasarkan perolehan uji t diketahui nilai t hitung variabel budaya organisasi = -0,022 < t tabel dengan signifikansi $0,690 > 0,05$ maka artinya ada tidak berpengaruh signifikan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Z) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo.
- e. Nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja (Y) yaitu sebesar 0,536. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif dengan variabel kinerja pegawai. Hal ini artinya jika variabel motivasi kerja mengalami kenaikan sebesar 1%, maka agresivitas kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,536. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap konstan. Berdasarkan perolehan uji t diketahui nilai t hitung variabel motivasi kerja = 4,966 > t tabel dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka artinya ada pengaruh signifikan motivasi kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo.
- f. Pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap Z sebesar 0,440. Sedangkan pengaruh tidak langsung X1 melalui Y terhadap Z adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z yaitu: $0,456 \times 0,559 = 0,255$. Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu: $0,255 + 0,440 = 0,695$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Y mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z.
- g. Diketahui pengaruh langsung yang diberikan X2 terhadap Z sebesar 0,145. Sedangkan pengaruh tidak langsung X2 melalui Y terhadap Z yaitu: $0,453 \times 0,729 = 0,330$. Maka pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Z adalah 0,393. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X2 melalui Y mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z.

SIMPULAN

1. Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.
2. Kompensasi, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun karakteristik budaya organisasi kurang begitu berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Para pegawai merasa budaya organisasi sebagai faktor pendukung saja, pegawai sudah merasa nyaman dengan adanya motivasi kerja dan kompensasi, dalam hal ini motivasi berupa kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi sehingga pegawai fokus dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berdampak pada target yang telah ditetapkan

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1997. *Organizations, (Terjemahan)*, Jakarta: Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama.
- Hasibuan, M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kumar, A. & Sharma, R. 2001. *Personnel Management Theory and Practice*. Washington DC: Atlantic Publishers
- Mathis, R., & Jackson, J. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba empat.
- Mathis, Robert L and John H Jackson. 2009. *Human Resource Management (10th ed)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Milkovich, G. dan Newman. 2002. *Compensation (7th ed)* . America: Mc GrawHill Irwin.
- Moehersono. 2013. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Moeljono. D. 2005. *Budaya Organisasi dan Tantangan*. Jakarta: Elex Media
- Moh, As'ad. 2004. "*Psikologi Industri*", Liberti, Yogyakarta.
- Peraturan Bupati. 2019. Peraturan Bupati nomor 8 Tahun 2019 Tentang Perubahan Keempat Peraturan Bupati nomor 95 Tahun 2016 tentang Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil. Probolinggo : Kantor Bupati Kabupaten Probolinggo
- Peraturan Bupati. 2021. Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 24 Tahun 2021 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil. Probolinggo : Kantor Bupati Kabupaten Probolinggo.
- Rivai Dan Ella Sagala, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan*. Rajawali Pers, Jakarta. Stuner Dan Freeman
- Robbins, Stephen P and Timothy A Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. (12th ed). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephans. 1996. *Organization Behaviour, Seventh Edition*. A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs. New Jersey.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (3th ed, cetakan kedua)*. Yogyakarta: Penerbitan STIE YKPN.
- Sugiono. 2009. *Metode penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta
- Werther, William B. dan Davis, Keith. 1996. *Human Resource and Personnel Management (5th ed)*. New York: McGraww Hill.
- Wursanto, I G. 1983. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Pustaka Dian.
- Yohanes Susanto, Sat Pramono. (2020). Pengaruh Penempatan Kerja, Motivasi dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura dan Perkebunan Kabupaten Sarolangun. *Jurnal Manajemen dan bisnis Sriwijaya* Vol 18(3).
- Yusran Bone, Yanti Aneta, Agus Hakri B. (2020). Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 2620-9551