

Budaya Organisasi, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kompensasi Sebagai Moderator

SERAMBI

Muhammad Rifqi, Rinda Asytuti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Pekalongan

Received 02 Feb 2021
Revised 21 Feb 2021
Accepted 15 Mar 2021
Online first 28 Apr 2021

Abstract

This study aims to determine the effect of organizational culture, motivation, and training on employee performance with compensation as a moderating variable. The population in this study was all BNI Syariah Pekalongan Branch employees, as many as 50 people. Data collection techniques using a questionnaire. Data were analyzed using moderation regression analysis with the interaction test method. The results of this study indicate that organizational culture, motivation, and training partially have a positive and significant effect on employee performance; compensation does not moderate the effect of organizational culture on employee performance; compensation moderates the influence of motivation on employee performance; and compensation moderates the effect of training on employee performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BNI Syariah Cabang Pekalongan, sebanyak 50 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi moderasi dengan metode uji interaksi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kompensasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan; dan kompensasi memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Paper type

Research paper

 Email Korespondensi*:
rindanadiri@gmail.com

Keywords: *Organizational culture, motivation, training, compensation, performance*



Pedoman Sitasi: Rifqi, M., & Asytuti, R. (2021). Budaya Organisasi, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kompensasi Sebagai Moderator. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 3(1), 33 - 40.

DOI: <https://doi.org/10.36407/serambi.v3i1.203>

SERAMBI: Jurnal Ekonomi
Manajemen dan Bisnis Islam,
Vol 3, No.1, 2021, 33 - 40
eISSN 2685-9904

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga bagi perusahaan dan juga bagi dunia perbankan syariah pada khususnya dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, sehingga diperlukan pengelolaan yang baik agar tercapai kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu dalam melaksanakan kegiatan dan aktivitas perusahaan, karyawan harus mendapatkan perhatian khusus atau balas jasa agar mereka dapat termotivasi untuk lebih giat dan baik dalam melakukan pekerjaannya.

Para peneliti menyoroti bahwa membina kinerja karyawan dalam organisasi bukanlah tugas yang mudah dan merupakan tantangan bagi organisasi. Salah satu factor yang dapat menjadi pendorong sekaligus penghalang adalah budaya organisasi (Cavaliere et al., 2015; Islam et al., 2015; Rafique & Anwar, 2019). Dari sisi internal, motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan seorang individu melaksanakan pekerjaannya dengan rasa puas dan bertanggung jawab terhadap apa yang dikerjakannya. Kemudian pelatihan merupakan cara untuk meningkatkan kompetensi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kompensasi mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan makin baik dan produktif.

Penelitian ini mengembangkan studi sebelumnya yang menjelaskan pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi. Andayani (2018) memberikan kesimpulan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Laila (2019) menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Nuswantoro et al. (2016) menyimpulkan bahwa kompensasi tidak memoderasi pengaruh budaya dan motivasi terhadap kinerja. Parsidi dan Hendrajaya (2015) menyimpulkan bahwa kompensasi memoderasi pengaruh terhadap kinerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak konsistennya faktor penentu kinerja sehingga kajian tentang isu ini masih perlu pembuktian empiris dan juga peneliti menambahkan variabel pelatihan untuk mengukur kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan pelatihan kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi pada BNI Syariah Cabang Pekalongan. Manfaat dari studi ini dapat menambah pengetahuan dalam melakukan analisis tentang kinerja karyawan.

Literature Review

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 2012). Teori kinerja kerja klasik mengusulkan bahwa tiga variabel (A,M,O) menentukan kinerja karyawan (Vroom, 1964). Meski demikian, menggunakan perspektif teori modal manusia, para peneliti seperti Chang dan Chen (2011) mengusulkan bahwa kompetensi merupakan penentu utama produktivitas karyawan. Dalam pandangan ini, individu harus didukung oleh kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaannya, dan pelatihan merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Hubungan budaya organisasi dan kinerja

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai organisasi yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya (Riani, 2011). Budaya organisasi merupakan salah

satu factor yang banyak dikaji terkait dengan kinerja. Misalnya, Davis (1985) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (dibagi) oleh anggota organisasi. Selain itu, Tjahjadi (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan arah yang jelas bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Di sisi lain, budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak menguasai orientasi yang jelas, memilih berjalan sendiri-sendiri, dan akibatnya kinerja organisasi menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi. Beberapa peneliti juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi harus dikembangkan untuk mendukung perbaikan berkelanjutan dari kinerja karyawan (Kawiana et al., 2018; Pawirosumarto et al., 2017). Disisi lain, budaya organisasi yang mengarah pada birokrasi (kaku) akan menurunkan komitmen karyawan (Hendryadi et al., 2019).

Hubungan motivasi dan kinerja

Motivasi secara sederhana adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu ke arah tujuan yang akan dicapainya (Jusmaliani, 2011). Motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Beltrán-Martín dan Bou-Llusar (2018) menjelaskan bahwa model AMO merupakan model yang paling banyak diadopsi untuk menjelaskan factor yang mempengaruhi kinerja. Sesuai dengan namanya, kinerja karyawan tergantung pada tiga variabel: kemampuan karyawan (A), motivasi (M) dan kesempatan untuk berpartisipasi (O) (Cummings dan Schwab, 1973, dalam Beltrán-Martín dan Bou-Llusar, 2018). Dengan kata lain, motivasi mengarah pada perilaku kerja yang diinginkan yang berkontribusi pada hasil operasional (Beltrán-Martín dan Bou-Llusar, 2018).

Hubungan pelatihan dan kinerja

Pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan (Jusmaliani, 2011). Kemampuan berhubungan dengan kinerja karena karyawan yang dibekali kemampuan yang memadai akan mampu bekerja sesuai dengan standar yang diberikan. Menggunakan dasar argumen model kinerja AMO, beberapa penulis menjelaskan bahwa tiga komponen tersebut mewakili kombinasi praktik SDM yang memiliki tujuan yang sama. peningkatan keterampilan praktik termasuk rekrutmen yang komprehensif, seleksi, dan pelatihan ekstensif (Jiang et al., 2012). Dengan kata lain, pelatihan merupakan salah satu factor yang menjadi komponen penting dalam peningkatan kemampuan karyawan, dan akhirnya berimplikasi pada kinerja.

Hubungan kompensasi dan kinerja

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2014). Kompensasi bagi perusahaan mempunyai peranan yang penting karena mencerminkan upaya perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Jika karyawan memandang kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan, maka prestasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan tersebut bisa turun dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dapat berperan sebagai moderator yang bisa memperkuat atau memperlemah pengaruh dari variabel yang lain terhadap kinerja.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yaitu metode yang didasarkan pada realitas, gejala maupun fenomena yang dapat teramati dan terukur serta memiliki hubungan sebab akibat yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan instrumen penelitian, analisis data statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis (Sugiono, 2016).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di BNI Syariah Cabang Pekalongan yang berjumlah 50 orang. Sampel yang diambil yaitu seluruh karyawan yang ada di BNI Syariah Cabang Pekalongan dengan teknik pengambilan sampel yaitu sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah skala likert, dimana skala tersebut dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu.

Pengukuran

Adapun instrumen yang digunakan yaitu dengan angket atau kuesioner yang dibagikan kepada para responden. Analisis data dengan menggunakan analisis regresi moderasi. Uji interaksi atau yang sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Tujuan analisis ini untuk mengetahui apakah variabel moderating akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

Hasil analisis yang ditampilkan pada table 1 memberikan bukti awal mengenai dugaan hipotesis dimana ditemukan bahwa budaya kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan seluruh variable yaitu budaya organisasi, motivasi, pelatihan, dan kompensasi. Kondisi ini mencerminkan adanya hubungan searah antar variable yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 1.

Deskripsi Data dan Korelasi

No	Variabel	Mean	S.D	1	2	3	4	5
1	Budaya Organisasi	3.08	0.83	1				
2	Motivasi	3.47	0.66	0.434	1			
3	Pelatihan	3.29	0.84	0.325	.285	1		
4	Kompensasi	3.14	0.35	0.441	.276	.321	1	
5	Kinerja	3.93	0.89	0.391	.248	.366	.252	1

Sumber: data diolah

Pengujian Hipotesis

Hasil analisis pada Tabel 2 memberikan bukti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0.399$, $p < 01$). Hal yang sama juga pada pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja dengan masing-masing koefisien sebesar 0.332 dan 0.409 dengan p value < 0.05 . Dengan demikian, H1 - H3 terdukung.

Tabel 2*Hasil Uji Regresi Moderat*

Variabel	β	SE	t	Sig.	Kesimpulan
(Constant)	-18.462	12.913	-1.430	.160	
Budaya Organisasi (X1)	.399	.493	2.840	.007	Signifikan
Motivasi (X2)	.332	.424	3.139	.003	Signifikan
Pelatihan (X3)	.409	.589	4.094	.000	Signifikan
Kompensasi (X4)	.873	.867	2.161	.036	Signifikan
Budaya* Kompensasi (X1*X4)	-.065	.033	-1.970	.055	Tidak Signifikan
Motivasi*Kompensasi (X2*X4)	-.062	.029	-2.125	.039	Signifikan
Pelatihan*Kompensasi (X3*X4)	-.112	.039	-2.900	.006	Signifikan

Sumber: Output SPSS yang diolah

Tingkat signifikan interaksi variabel budaya organisasi dan kompensasi adalah $0,055 > 0,05$ (tidak signifikan pada alpha 5%), dan nilai t hitung adalah -1,970 sedangkan t tabel dengan $\alpha = 0,05$ dan df 47 adalah 2,012. Oleh karena itu t hitung $<$ t tabel ($-1,970 < 2,012$), maka H_04 diterima dan H_{a4} ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Tingkat signifikan interaksi variabel motivasi dan kompensasi adalah $0,039 < 0,05$ (signifikan pada alpha 5%), dan nilai t hitung adalah -2,125 sedangkan t tabel dengan $\alpha = 0,05$ dan df 47 adalah 2,012. Oleh karena itu t hitung $>$ t tabel ($-2,125 > 2,012$), maka H_05 ditolak dan H_{a5} diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Tingkat signifikan interaksi variabel pelatihan dan kompensasi adalah $0,006 < 0,05$ (signifikan pada alpha 5%), dan nilai t hitung adalah -2,900 sedangkan t tabel dengan $\alpha = 0,05$ dan df 47 adalah 2,012. Oleh karena itu t hitung $>$ t tabel ($-2,900 > 2,012$), maka H_06 ditolak dan H_{a6} diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja. Semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Studi ini mendukung studi sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Kawiana et al., 2018; Pawirosumarto et al., 2017). Hasil studi ini juga mendukung bahwa pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, seperti halnya budaya organisasi. Artinya, praktik SDM dalam bentuk pelatihan dan dukungan budaya dapat mendorong peningkatan kerja karyawan.

Disisi lain, kompensasi terbukti memoderasi hubungan motivasi dan pelatihan terhadap kinerja, namun tidak untuk budaya organisasi. Kondisi ini mencerminkan bahwa kompensasi dapat bertindak sebagai penguat pengaruh motivasi dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara untuk budaya organisasi, kompensasi sepertinya tidak terkait secara langsung dengan kebijakan organisasi yang bersifat praktis seperti motivasi dan pelatihan.

Secara khusus, studi ini mengkonfirmasi bahwa pembentukan kinerja karyawan berasal dari factor internal (motivasi) dan eksternal atau kontekstual (budaya organisasi dan pelatihan), serta factor pendukung lainnya yaitu kompensasi. Singkatnya, variabel kontekstual yang berkontribusi terhadap penciptaan makan iklim kerjasama dan berbagi

informasi mungkin menjadi lebih penting untuk menjelaskan kinerja karyawan dibandingkan motivasi internal.

Seperti halnya studi lainnya, penelitian ini memiliki keterbatasan tertentu yang harus mendapatkan perhatian selanjutnya. Pertama, variabel independen yang digunakan adalah budaya organisasi, motivasi, dan pelatihan diukur melalui opini karyawan sehingga dapat memiliki bias. Studi selanjutnya mungkin dapat mempertimbangkan pengukuran variable berdasarkan berbagai sumber yaitu karyawan dan atasan. Selain itu, sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada satu perusahaan sehingga membatasi generalisasinya. Untuk alasan ini, penelitian lanjutan dapat memperluas sampel ke berbagai perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis di atas diperoleh simpulan sebagai berikut: Pertama, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keempat, kompensasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kelima, kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Keenam, kompensasi memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi BNI Syariah Cabang Pekalongan untuk senantiasa tetap menjaga budaya organisasi yang sudah baik, kemudian terus meningkatkan motivasi dan pelatihan terhadap karyawan sehingga akan dihasilkan kinerja karyawan yang lebih maksimal lagi.

Daftar Pustaka

- Al Shehri, M., McLaughlin, P., Al-Ashaab, A., & Hamad, R. (2017). The impact of organizational culture on employee engagement in Saudi banks. *Journal of Human Resources Management Research*, 1, 1-23.
- Al-Musadieg, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S. and Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018), The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance, *Journal of Management Development*, 37(6), 452-469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Andayani, D. (2018). *Pengaruh Motioasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BPR di Kabupaten Tulungagung Dalam Perspektif Islam*. Jurnal Inovatif, Vol. 4, No.1.
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99-110.
- Cavaliere, V., Lombardi, S., & Giustiniano, L. (2015). Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1124-1145. doi:10.1108/JKM-12-2014-0538
- Chang, P.C., Chen, S.J., 2011. Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, an employee job performance in professional service organizations. *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 22, 883---901.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hendryadi, Suratna, Suryani, & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1680099.

- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from MNCs based in Malaysia. *Vine*, 45(1), 67–88. doi:10.1108/VINE-05-2014-0037
- Jiang, K., Lepak, D.P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., Winkler, A.L., 2012b. Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. *Hum. Resour. Manage. Rev.* 22, 73---85.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J., 2012a. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Acad.Manage. J.* 55, 1264---1294.
- Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 35-45.
- Laila, N. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan KOPENA Pekalongan*. (IAIN Pekalongan).
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Nuswantoro, A. B., Suddin, A. & Ernawati. (2016). *Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderasi*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 10, No. 1.
- Parsidi & Hendrajaya, S. W. (2015). *Pengaruh Persepsi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta dengan Kompensasi Kerja sebagai Variabel Moderasi*. *Jurnal Media Wisata*, Vol.13, No.2.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*.
- Prawirosentono, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Rafique, G. M., & Anwar, M. A. (2019). Barriers to knowledge sharing among medical students in pakistan. *Journal Of Hospital Librarianship*, 19(3), 235–247.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta

Accepted author version posted online: 28 April 2021



© 2021 The Author(s). This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license