

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dinamika dunia bisnis modern, perusahaan dituntut untuk dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat. Salah satu kunci utama keberhasilan organisasi adalah bagaimana perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal. Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan perusahaan, karena secara langsung memengaruhi produktivitas dan daya saing organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi dan sistem kompensasi memegang peran yang krusial dalam membentuk perilaku, motivasi, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Rajib, 2024).

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku kolektif yang menjadi dasar dalam menjalankan aktivitas di dalam perusahaan. Ketika budaya organisasi kuat dan sesuai dengan nilai-nilai karyawan, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan semangat kerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak selaras dengan harapan karyawan dapat menyebabkan konflik, ketidakpuasan, dan penurunan kinerja. Hasil survey internal PT APAC Inti Corpora Semarang (2025) menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai budaya organisasi di perusahaan sudah cukup baik, namun masih terdapat tantangan dalam konsistensi penerapannya di beberapa divisi.

Di sisi lain, kompensasi baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial juga menjadi faktor penting yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi, mengurangi turnover, serta mendorong karyawan untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan. Berdasarkan survey internal PT APAC Inti Corpora Semarang (2025), sebagian besar karyawan menganggap kompensasi yang diberikan sudah sesuai standar industri tekstil, tetapi masih ada harapan peningkatan pada aspek tunjangan dan penghargaan non-finansial. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompensasi yang baik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Fadhillah, 2023).

Fenomena menarik terjadi pada PT Apac Inti Corpora yang berlokasi di Semarang, Jawa Tengah. Sebagai perusahaan tekstil berskala besar, PT Apac Inti Corpora mempekerjakan lebih dari 4.000 karyawan dan memiliki kapasitas produksi tinggi. Namun, berdasarkan laporan manajemen tahun 2023, terjadi penurunan kinerja produksi sebesar 12%, meskipun permintaan pasar terhadap produk tekstil tetap stabil. Survei internal perusahaan juga mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap budaya organisasi hanya mencapai 58%, dan komposisi terhadap sistem kompensasi hanya sebesar 45%, lebih rendah dibandingkan rata-rata nasional industri tekstil yang masing-masing berada di angka 70% dan 65%. Hal ini menunjukkan adanya gap atau kesenjangan antara harapan dan persepsi karyawan terhadap budaya kerja dan kompensasi, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Manalu, 2023).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Valentino, 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan ritel di Tangerang. Sementara itu, (Febriana et al., 2024) menyoroti bahwa kompensasi yang diberikan secara adil dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan pada sektor satuan pengamanan. Namun demikian, kebanyakan studi sebelumnya cenderung hanya menguji satu variabel independen secara terpisah atau dilakukan dalam konteks industri yang berbeda. Selain itu, masih sedikit penelitian yang secara bersamaan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di sektor industri tekstil, khususnya di wilayah Jawa Tengah.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menjawab kekosongan kajian tersebut, dengan mengusulkan dua variabel independen, yaitu budaya organisasi dan kompensasi, yang dianalisis secara simultan terhadap kinerja karyawan sebagai variabel

dependen. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kedua faktor tersebut berkontribusi terhadap kinerja individu dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan sebagai upaya untuk memahami secara lebih mendalam hubungan antara budaya organisasi, kompensasi, dan kompetensi kinerja karyawan di PT Apac Inti Corpora Semarang. Adapun rumusan pertanyaan penelitian yang muncul dari latar belakang ini adalah : Sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan? Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan? Dan Apakah budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Apac Inti Corpora Semarang?

2. Kajian Pustaka

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, asumsi, norma, dan simbol-simbol yang dianut bersama oleh anggota suatu organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta berinteraksi satu sama lain di lingkungan kerja. Budaya ini terbentuk seiring waktu, melalui proses sosial dan pengalaman bersama, serta mencerminkan identitas unik dari organisasi tersebut. Ia menjadi semacam kepribadian organisasi yang membedakannya dari organisasi lain, dan berperan penting dalam menentukan cara kerja karyawan, pola komunikasi, pengambilan keputusan, hingga cara organisasi merespons perubahan lingkungan eksternal (Mulyadi, 2015).

Secara lebih spesifik, budaya organisasi mencakup berbagai elemen seperti struktur kekuasaan (siapa yang memegang kendali dan bagaimana kekuasaan dijalankan), sistem penghargaan (apa yang dihargai dan diberi penghargaan dalam organisasi), serta bahasa atau simbol-simbol khusus yang digunakan dalam organisasi. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi memiliki budaya yang menghargai inovasi dan inisiatif, sementara organisasi pemerintahan cenderung menekankan pada kepatuhan terhadap prosedur dan stabilitas. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya bersifat abstrak, tetapi juga dapat dilihat dalam kebijakan, prosedur, dan praktik sehari-hari.

Edgar H. Schein, salah satu tokoh utama dalam studi budaya organisasi, mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan: artefak (simbol-simbol fisik, bahasa, dan perilaku yang dapat diamati), nilai-nilai yang dianut (apa yang dianggap penting oleh organisasi), dan asumsi dasar (keyakinan yang tidak disadari namun mengarahkan perilaku). Ketiga tingkatan ini saling terkait dan bersama-sama membentuk kerangka kerja budaya organisasi yang mendalam. Budaya yang kuat, dalam hal ini, adalah budaya yang nilai-nilainya benar-benar diinternalisasi oleh para anggotanya sehingga dapat memperkuat identitas dan loyalitas terhadap organisasi (Supomo, 2018).

Fungsi utama budaya organisasi adalah memberikan arah dan konsistensi dalam perilaku anggota organisasi. Ia menjadi dasar dalam menentukan mana yang dianggap sebagai perilaku yang sesuai atau tidak sesuai dengan harapan organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol informal yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas, terutama ketika prosedur formal tidak cukup memadai. Dalam konteks manajemen dan kepemimpinan, pemahaman yang baik tentang budaya organisasi sangat krusial untuk mengelola perubahan, meningkatkan kinerja, dan menciptakan iklim kerja yang produktif dan harmonis.

Secara keseluruhan, budaya organisasi bukan hanya sekadar seperangkat aturan tak tertulis, tetapi juga kekuatan yang membentuk bagaimana organisasi bergerak, berkembang, dan bertahan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Maka dari itu,

memahami dan membentuk budaya organisasi yang positif menjadi bagian penting dalam strategi jangka panjang organisasi (Sutrisno, 2018).

2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah, stabilitas, dan efektivitas suatu organisasi. Fungsi-fungsi budaya organisasi tidak hanya terbatas pada aspek internal, tetapi juga sangat berpengaruh terhadap cara organisasi berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Berikut ini penjelasan secara spesifik dan mendalam mengenai fungsi budaya organisasi (Edison, 2016) :

a. Memberikan Identitas Organisasi

Budaya organisasi membentuk identitas unik bagi sebuah organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Identitas ini tercermin dalam nilai-nilai, simbol, cara kerja, dan gaya komunikasi di dalam organisasi. Dengan adanya identitas yang kuat, karyawan akan lebih mudah merasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

b. Membentuk Perilaku dan Pedoman Bertindak

Budaya organisasi bertindak sebagai sistem nilai yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai ini mengarahkan bagaimana karyawan seharusnya bertindak dalam situasi tertentu, baik dalam bekerja secara individu maupun dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja dan atasan. Dengan kata lain, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem kontrol sosial informal yang menciptakan konsistensi dan keselarasan perilaku.

c. Meningkatkan Stabilitas Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan rasa keteraturan dan stabilitas dalam organisasi. Ketika seluruh anggota memiliki pemahaman dan penerimaan terhadap norma-norma budaya yang berlaku, maka konflik dapat diminimalkan dan proses kerja dapat berjalan lebih lancar. Stabilitas ini penting terutama ketika organisasi menghadapi tekanan atau perubahan dari luar.

d. Mendorong Komitmen terhadap Tujuan Organisasi

Budaya organisasi yang positif dan inklusif dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap visi dan misi organisasi. Ketika nilai-nilai pribadi karyawan sejalan dengan nilai-nilai organisasi, maka mereka cenderung lebih bersemangat dan berinisiatif dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan suasana kerja yang penuh motivasi dan semangat kolaboratif.

e. Menyesuaikan dan Menghadapi Lingkungan Eksternal

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat adaptasi terhadap lingkungan eksternal. Budaya yang fleksibel dan terbuka terhadap perubahan akan memudahkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pasar, perubahan teknologi, maupun perubahan sosial. Organisasi yang memiliki budaya inovatif, misalnya, lebih mampu bertahan dan bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

f. Sebagai Sumber Inovasi dan Pembelajaran

Dalam budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan pembelajaran, karyawan didorong untuk terus mencari solusi baru, berbagi pengetahuan, dan tidak takut untuk melakukan eksperimen. Budaya seperti ini menciptakan iklim yang kondusif bagi inovasi dan perbaikan berkelanjutan, yang sangat penting dalam era perubahan cepat dan kompleks seperti sekarang.

2.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi adalah aspek-aspek utama yang membentuk karakteristik dari budaya suatu organisasi. Dimensi ini membantu kita memahami secara lebih konkret bagaimana budaya organisasi terbentuk, berkembang, dan mempengaruhi perilaku serta kinerja anggotanya. Beberapa pakar telah mengembangkan model yang berbeda mengenai dimensi

budaya organisasi, namun secara umum, terdapat beberapa dimensi yang paling sering digunakan dan dijadikan acuan dalam kajian budaya organisasi (Bahri, 2018). Berikut adalah penjelasan mendalam mengenai dimensi-dimensi budaya organisasi yang umum digunakan :

a. Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and Risk-Taking*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk berinovasi, mencoba hal baru, dan berani mengambil risiko. Organisasi dengan dimensi ini yang tinggi biasanya bersifat dinamis, adaptif terhadap perubahan, dan terbuka terhadap ide-ide baru. Sebaliknya, organisasi dengan skor rendah cenderung konservatif dan birokratis.

b. Perhatian terhadap Detail (*Attention to Detail*)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi menekankan ketelitian, presisi, dan analisis dalam pekerjaan. Budaya organisasi yang sangat menghargai perhatian terhadap detail biasanya menuntut hasil kerja yang presisi, akurat, dan berkualitas tinggi. Hal ini sering ditemukan di sektor-sektor seperti manufaktur, keuangan, dan kesehatan.

c. Orientasi terhadap Hasil (*Outcome Orientation*)

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana organisasi menitikberatkan hasil atau pencapaian kinerja dibandingkan proses. Organisasi dengan dimensi ini yang tinggi akan lebih fokus pada target, efisiensi, dan hasil akhir. Penilaian kinerja karyawan dalam budaya seperti ini lebih terfokus pada capaian, bukan sekadar usaha.

d. Orientasi terhadap Manusia (*People Orientation*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan dan kepentingan individu atau karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dengan orientasi manusia yang kuat cenderung lebih memperhatikan kebutuhan, kepuasan kerja, dan pengembangan karyawan. Ini menciptakan suasana kerja yang lebih suportif dan inklusif.

e. Orientasi Tim (*Team Orientation*)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi mendorong kerja sama tim dibandingkan kerja individu. Dalam organisasi yang memiliki budaya orientasi tim, pekerjaan dilakukan secara kolaboratif dan keberhasilan dilihat sebagai hasil usaha bersama. Dimensi ini penting dalam menciptakan sinergi, komunikasi terbuka, dan semangat kebersamaan.

f. Keagresifan (*Aggressiveness*)

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana anggota organisasi bersikap kompetitif dan agresif dalam mencapai tujuan. Organisasi yang menekankan keagresifan biasanya memiliki budaya kompetitif yang tinggi, berambisi besar, dan tidak segan untuk menghadapi konflik. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, bisa menimbulkan tekanan dan persaingan tidak sehat.

g. Stabilitas (*Stability*)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi menekankan pada keteraturan, prediktabilitas, dan status quo. Organisasi dengan tingkat stabilitas tinggi cenderung lambat dalam menghadapi perubahan, namun unggul dalam hal kepatuhan terhadap prosedur dan keamanan jangka panjang. Ini umum ditemukan dalam organisasi sektor publik atau perusahaan besar yang sudah mapan.

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi kepada karyawan atas kontribusi dan dedikasi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga sebagai motivator utama dalam mendorong semangat kerja, meningkatkan produktivitas, dan

menciptakan kepuasan kerja. Dalam praktiknya, kompensasi menjadi bagian dari sistem penghargaan yang strategis, yang dirancang untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi (Septiani, 2024).

Secara umum, kompensasi dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial mencakup semua bentuk imbalan yang dapat diukur dalam bentuk uang, seperti gaji pokok, upah lembur, bonus, komisi, dan berbagai jenis tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, transportasi, makan, maupun tunjangan pensiun. Kompensasi ini bersifat langsung dan sering kali menjadi tolok ukur utama dalam penilaian karyawan terhadap nilai pekerjaan mereka. Di sisi lain, kompensasi non-finansial lebih bersifat psikologis dan emosional, seperti penghargaan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, keamanan kerja, serta hubungan interpersonal yang positif dalam organisasi.

Pentingnya kompensasi yang adil dan kompetitif tidak bisa diabaikan. Sistem kompensasi yang tidak sesuai atau dianggap tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan moral kerja, dan bahkan menyebabkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kebijakan kompensasi, organisasi perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti tingkat jabatan, tanggung jawab kerja, kinerja individu, kondisi pasar tenaga kerja, serta kemampuan finansial perusahaan. Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu memberikan keadilan internal (*fairness* di antara karyawan dalam organisasi) dan keadilan eksternal (kesesuaian dengan standar industri atau pasar) (Syihabudhin, 2015).

Dengan demikian, kompensasi bukan hanya soal angka dalam slip gaji, tetapi merupakan bagian integral dari strategi organisasi dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia. Pengelolaan kompensasi yang efektif dapat menjadi alat untuk membentuk budaya organisasi yang positif, memperkuat loyalitas, serta mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat.

2.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi dalam organisasi tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga berkaitan erat dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Kompensasi dirancang untuk mencapai berbagai tujuan penting yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas, motivasi, serta kelangsungan organisasi. Tujuan utama pemberian kompensasi adalah untuk menarik tenaga kerja yang berkualitas. Dalam dunia kerja yang kompetitif, kompensasi yang menarik menjadi daya pikat utama bagi calon karyawan. Organisasi yang menawarkan paket kompensasi yang adil dan sesuai dengan standar industri lebih menarik individu-individu dengan kompetensi tinggi untuk bergabung (Marnisah, 2019).

Kompensasi bertujuan mempertahankan karyawan yang sudah ada agar tetap loyal terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai secara layak, mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan enggan berpindah ke organisasi lain. Ini membantu mengurangi tingkat *turnover* dan biaya rekrutmen yang tinggi. Kompensasi juga ditujukan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja kerja mereka. Sistem kompensasi berbasis kinerja, seperti bonus atau insentif, dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, kreatif, dan berorientasi pada pencapaian target.

Kompensasi memiliki peran dalam mewujudkan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal tercapai ketika kompensasi diberikan sesuai dengan tingkat tanggung jawab, beban kerja, dan kontribusi masing-masing karyawan. Sementara keadilan eksternal berarti bahwa besarnya kompensasi sejalan dengan standar yang berlaku di industri atau wilayah yang relevan. Kompensasi dapat menjadi alat pengendalian biaya tenaga kerja jika dirancang dengan sistem yang efisien dan tepat sasaran. Melalui struktur kompensasi yang rasional, organisasi

dapat mengelola pengeluaran dengan tetap menjaga motivasi dan produktivitas karyawan (Winata, 2021).

Secara keseluruhan, tujuan pemberian kompensasi bukan hanya untuk memberi balasan atas pekerjaan yang telah dilakukan, tetapi juga merupakan strategi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, kompetitif, dan produktif. Organisasi yang mampu mengelola kompensasi secara adil dan efektif akan memiliki keunggulan dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas dan berkelanjutan.

2.2.3 Dimensi Kompensasi

Dimensi kompensasi merujuk pada berbagai aspek atau elemen yang menyusun sistem kompensasi dalam suatu organisasi. Dimensi-dimensi ini penting untuk dipahami karena mencerminkan bagaimana kompensasi dirancang, diberikan, dan dirasakan oleh karyawan. Pemahaman terhadap dimensi ini akan membantu organisasi menciptakan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan mampu memenuhi kebutuhan baik organisasi maupun karyawan (Rostikawati, 2024).

a. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung adalah imbalan finansial yang diterima karyawan secara langsung sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan. Contohnya meliputi gaji pokok, upah per jam, bonus, insentif berbasis kinerja, dan komisi. Dimensi ini sangat penting karena menjadi faktor utama dalam daya tarik dan retensi tenaga kerja. Besarnya kompensasi langsung sering kali menjadi tolok ukur nilai kerja seseorang dalam suatu organisasi.

b. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung mencakup berbagai bentuk tunjangan atau fasilitas yang tidak diberikan dalam bentuk uang tunai secara langsung, tetapi menjadi bagian dari keseluruhan paket remunerasi. Contohnya termasuk tunjangan kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, fasilitas kendaraan, cuti berbayar, dan program kesejahteraan karyawan. Dimensi ini berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh dan menciptakan loyalitas jangka panjang.

c. Kompensasi Non-Finansial (*Non-Financial Compensation*)

Dimensi ini mencakup penghargaan dan keuntungan yang bersifat psikologis atau emosional, bukan materi. Misalnya, pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, pelatihan, rasa aman dalam pekerjaan, fleksibilitas kerja, dan lingkungan kerja yang positif. Meskipun tidak berbentuk uang, kompensasi ini sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

d. *Internal Equity* (Keadilan Internal)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana sistem kompensasi dirancang secara adil di dalam organisasi itu sendiri, yaitu antara posisi atau jabatan yang berbeda. Keadilan internal dicapai ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan tanggung jawab, beban kerja, dan kontribusi mereka dibandingkan rekan kerja lain.

e. *External Equity* (Keadilan Eksternal)

Dimensi ini berkaitan dengan perbandingan kompensasi yang diberikan oleh organisasi terhadap standar industri atau perusahaan lain di pasar tenaga kerja. Jika kompensasi jauh lebih rendah dari pasar, organisasi berisiko kehilangan karyawan ke perusahaan pesaing. Oleh karena itu, keadilan eksternal penting untuk menjaga daya saing organisasi dalam memperoleh dan mempertahankan talenta.

f. Kesesuaian terhadap Kinerja (*Pay for Performance*)

Dimensi ini menekankan hubungan antara kompensasi dan pencapaian kerja atau kinerja individu. Organisasi yang menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja akan memberikan imbalan lebih kepada karyawan yang menunjukkan hasil kerja unggul, sehingga menciptakan iklim kerja yang kompetitif dan produktif.

2.3 Kompetensi

Pengertian kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Lebih lanjut, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (Thayanti, 2020).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, budaya organisasi. Dimensi dan indikator kompetensi adalah 1) Kompetensi intelektual: pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas, pemahaman pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugasnya, penyampaian gagasan karyawan. 2) Kompetensi emosional: pemahaman karyawan terhadap keterbatasan orang lain, pengendalian emosi karyawan, kemampuan karyawan dalam memahami tanggung jawab pekerjaannya. 3) Kompetensi sosial: kemampuan karyawan dalam membangun jaringan kerja sama, kemampuan karyawan dalam mempengaruhi rekan kerja, kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain (Yulianty, 2021).

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang diberikan, serta berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja sering dijadikan ukuran untuk menilai efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas, ketepatan waktu, dan kontribusinya terhadap pencapaian visi organisasi (Rezeki, 2022).

Secara lebih luas, kinerja juga mencakup perilaku kerja, sikap profesional, kemampuan bekerja sama dalam tim, hingga inisiatif dalam menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, penilaian kinerja biasanya dilakukan secara holistik, mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif. Penilaian ini dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, pelatihan, pemberian insentif, maupun pemberhentian kerja.

Kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompetensi individu, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, serta kejelasan tujuan dan harapan dari organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi harus menciptakan sistem kerja yang mendukung dan memberikan fasilitas yang memadai agar potensi setiap individu dapat berkembang secara optimal (Nurmubin & Rezeki, 2022).

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat beragam dan saling berkaitan. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting bagi organisasi agar dapat menciptakan strategi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan (Darsana, 2023). Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja :

a. Kemampuan dan Kompetensi

Kemampuan atau kompetensi individu merupakan faktor mendasar yang menentukan kualitas dan efektivitas kinerja. Ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin besar kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

b. Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal yang memengaruhi antusiasme seseorang dalam bekerja. Motivasi bisa bersumber dari dalam diri (intrinsik), seperti kepuasan pribadi atau tantangan kerja, maupun dari luar (ekstrinsik), seperti insentif finansial, promosi, atau pengakuan. Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih giat, disiplin, dan berorientasi pada hasil.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat berpengaruh terhadap semangat dan produktivitas karyawan. Faktor-faktor seperti hubungan antar rekan kerja, fasilitas yang tersedia, kebersihan, serta iklim organisasi turut menentukan tingkat kenyamanan dan kinerja karyawan.

d. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan manajer atau atasan juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Pemimpin yang komunikatif, adil, inspiratif, dan mampu memberikan arahan yang jelas akan meningkatkan semangat kerja dan rasa tanggung jawab bawahan terhadap tugasnya.

e. Sistem Penghargaan dan Kompensasi

Sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Pengakuan atas prestasi, insentif berbasis kinerja, dan pemberian kompensasi yang layak akan mendorong karyawan untuk terus berkembang dan menunjukkan performa terbaik.

f. Kejelasan Tugas dan Tujuan

Karyawan perlu memahami dengan jelas apa yang menjadi tugas, tanggung jawab, dan target mereka. Ketidakjelasan dalam hal ini dapat menyebabkan kebingungan, kesalahan kerja, dan menurunkan efektivitas kinerja. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dari atasan sangat dibutuhkan.

g. Pelatihan dan Pengembangan

Organisasi yang menyediakan program pelatihan dan pengembangan akan membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan kesiapan menghadapi tantangan kerja. Ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada daya saing organisasi secara keseluruhan.

h. Kondisi Pribadi Karyawan

Faktor pribadi seperti kesehatan, kondisi mental, keluarga, dan beban hidup juga dapat memengaruhi performa kerja. Karyawan yang mengalami tekanan pribadi cenderung memiliki fokus dan produktivitas kerja yang menurun.

2.4.3 Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja merujuk pada aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur dan menilai seberapa baik seseorang atau kelompok menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Dimensi ini menggambarkan berbagai elemen yang berkontribusi pada pencapaian hasil kerja yang diinginkan (Simbolon, 2022). Berikut adalah beberapa dimensi utama yang sering digunakan untuk menilai kinerja :

a. Kuantitas (*Quantity*)

Dimensi ini berkaitan dengan jumlah pekerjaan atau *output* yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas mencakup seberapa banyak tugas yang berhasil diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan standar atau target yang ditetapkan. Misalnya, dalam penjualan, kuantitas dapat diukur dengan jumlah unit produk yang berhasil dijual dalam sebulan.

b. Kualitas (*Quality*)

Kualitas mengacu pada tingkat kesempurnaan atau keunggulan dari hasil kerja. Dimensi ini menilai apakah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh organisasi. Pekerjaan yang memiliki kualitas tinggi cenderung lebih

tepat, akurat, dan memenuhi ekspektasi atau kebutuhan pelanggan. Dalam dunia manufaktur, misalnya, kualitas dapat merujuk pada produk yang bebas dari cacat atau kesalahan.

c. Waktu (*Timeliness*)

Dimensi waktu mengukur kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jadwal atau tenggat waktu yang ditetapkan. Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas tepat waktu menunjukkan efisiensi dan keterampilan manajemen waktu yang baik, yang sangat penting dalam memastikan kelancaran operasional organisasi.

d. Keahlian (*Skill/Competency*)

Keahlian berkaitan dengan kemampuan teknis dan non-teknis yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dimensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki individu, serta bagaimana mereka menerapkannya dalam konteks pekerjaan. Karyawan dengan tingkat keahlian yang tinggi cenderung dapat menyelesaikan tugas lebih efektif dan efisien.

e. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif mengukur seberapa aktif dan proaktif seseorang dalam mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan tugas, memperbaiki situasi, atau menyarankan perbaikan tanpa menunggu instruksi. Karyawan yang menunjukkan inisiatif tinggi seringkali dapat menemukan solusi untuk masalah yang muncul dan berkontribusi lebih besar terhadap kemajuan organisasi.

f. Kerja Sama (*Collaboration/Teamwork*)

Dimensi ini menilai sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja sama dengan rekan-rekan atau tim dalam menyelesaikan tugas. Kerja sama yang baik dalam tim sangat penting untuk mencapai tujuan bersama, mengingat bahwa sebagian besar pekerjaan di organisasi melibatkan kolaborasi antar individu atau departemen.

g. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi adalah dimensi yang mengukur kemampuan seorang karyawan dalam menyampaikan informasi secara efektif, baik secara verbal maupun tertulis. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, terbuka, dan tepat waktu sangat penting dalam memastikan kelancaran alur kerja dan pemahaman yang baik antara semua pihak yang terlibat dalam proses kerja.

h. Keandalan (*Dependability*)

Dimensi keandalan mengukur sejauh mana karyawan dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas dengan konsistensi dan tanpa pengawasan yang berlebihan. Karyawan yang dapat diandalkan selalu memenuhi janji dan dapat dipercaya untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan.

i. Penyelesaian Masalah (*Problem-Solving*)

Kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan masalah adalah dimensi yang mengukur sejauh mana karyawan mampu mengidentifikasi masalah dan mencari solusi yang efektif. Karyawan yang memiliki kemampuan ini sering kali menjadi aset berharga bagi organisasi karena mereka dapat mengatasi tantangan yang muncul di tempat kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Valentino, 2024) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan ritel di Tangerang. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang dibangun dalam suatu organisasi mampu mendorong motivasi serta produktivitas karyawan. Di sisi lain, (Febriana et al., 2024) menekankan pentingnya pemberian kompensasi yang adil, di mana hal ini terbukti mampu meningkatkan loyalitas serta kinerja karyawan, terutama pada sektor satuan pengamanan. Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa

baik faktor budaya organisasi maupun kompensasi memiliki peran penting dalam menentukan kualitas kinerja sumber daya manusia di suatu institusi.

Namun demikian, sebagian besar studi yang telah dilakukan masih memiliki keterbatasan, yakni hanya menguji satu variabel independen secara terpisah, sehingga belum menggambarkan hubungan simultan antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada konteks industri yang berbeda, seperti ritel dan keamanan, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke sektor lain. Khususnya pada industri tekstil di wilayah Jawa Tengah, kajian yang mengangkat pengaruh budaya organisasi dan kompensasi secara bersamaan terhadap kinerja karyawan masih sangat terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang dapat mengisi kekosongan literatur tersebut dan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam industri tekstil di wilayah tersebut.

2.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian yang dapat diajukan adalah:

2.6.1 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi mampu membentuk sikap, motivasi, dan perilaku kerja karyawan. Budaya yang kuat menciptakan rasa memiliki, loyalitas, serta kejelasan arah kerja, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih produktif, disiplin, dan bertanggung jawab. Dengan budaya yang selaras dan kondusif, kinerja karyawan cenderung meningkat secara konsisten.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.2 Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusinya dihargai melalui kompensasi yang layak, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih optimal, produktif, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, sistem kompensasi yang efektif dapat menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan sangat signifikan. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, merupakan faktor kunci dalam menentukan seberapa baik seorang karyawan dapat menjalankan tugasnya. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan sesuai standar yang ditetapkan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya kompetensi dapat menghambat kinerja dan menurunkan daya saing perusahaan.

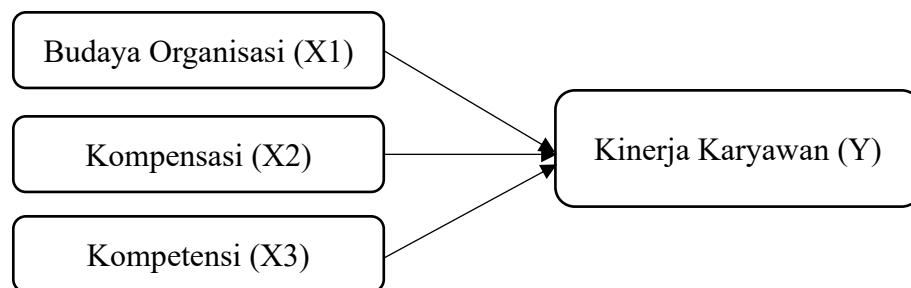
H3: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.7 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kinerja tersebut, terdapat berbagai faktor yang memengaruhinya, di antaranya adalah budaya organisasi dan kompensasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan

kebiasaan yang hidup dan berkembang di dalam organisasi yang menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, serta motivasi karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan merasa selaras dengan nilai dan budaya organisasi, maka mereka cenderung akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Sementara itu, kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka. Kompensasi dapat berupa finansial (seperti gaji, insentif) maupun non-finansial (penghargaan, kesempatan pengembangan diri). Kompensasi yang adil dan memotivasi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai target yang ditetapkan. Oleh karena itu, budaya organisasi dan kompensasi keduanya diduga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kombinasi antara nilai-nilai budaya yang kuat dan sistem kompensasi yang memadai diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif.



Gambar 1
Kerangka Konseptual

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam kajian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah penelitian kuantitatif asosiatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antar variabel secara objektif dengan menggunakan data berbentuk angka. Dalam hal ini, variabel bebasnya adalah budaya organisasi dan kompensasi, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Penelitian kuantitatif asosiatif cocok digunakan karena mampu mengukur seberapa besar kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat melalui analisis statistik (Sabeni, 2018).

Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, seperti apakah budaya organisasi dan kompensasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajerial di suatu organisasi.

3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Apac Inti Corpora Semarang, yang terdiri dari berbagai bagian dan tingkatan jabatan, termasuk karyawan tetap dan non-tetap yang bekerja di perusahaan tersebut. Berdasarkan data yang tersedia, PT Apac Inti Corpora memiliki 9.000 karyawan yang tersebar di berbagai 14 divisi, seperti produksi, administrasi, pemasaran, dan SDM. Karyawan ini merupakan bagian integral dari operasional perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam proses kerja yang berhubungan dengan budaya organisasi dan kompensasi yang diberikan perusahaan (Winarni, 2018).

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Karena populasi yang cukup besar, penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *accidental sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan siapa saja yang secara kebetulan ditemui peneliti dan dianggap sesuai sebagai sumber data (Sugiyono, 2018). Teknik ini dipilih karena lebih praktis dan memungkinkan peneliti mendapatkan responden yang relevan dengan mudah, mengingat jumlah karyawan PT Apac Inti Corpora yang sangat besar dan terbagi ke dalam berbagai divisi.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam yaitu variabel Dependen dan Variabel Independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan kompensasi yang akan mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

3.4 Alat Analisis

Dalam penelitian ini penyebaran kuesioner menggunakan Google Form untuk kuesioner agar lebih memudahkan bagi responden yang ditemui secara langsung dan kelancaran validitas data yang dibutuhkan. Sedangkan untuk menguji dan menganalisis hasil jawaban dari responden menggunakan Aplikasi SPSS Statistic 24.

3.5 Definisi Variabel Indikator

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi	Budaya organisasi merujuk pada sistem nilai, norma, sikap, dan perilaku yang diterima dan dijalankan oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya.	1. Komunikasi dalam organisasi, 2. Nilai-nilai perusahaan, 3. Keterlibatan karyawan, 4. Penerimaan perubahan (Bahri, 2018).	Likert
Kompensasi	Kompensasi dalam penelitian ini mengacu pada imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial.	1. Kompensasi finansial, 2. Kompensasi non-finansial (Hanif Fadhillah, 2023).	Likert
Kompetensi	Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dimiliki seseorang dan dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien. Kompetensi mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab sesuai dengan standar yang diharapkan.	1. Kompetensi intelektual, 2. Kompetensi emosional, 3. Kompetensi sosial (Yulianty, 2021)	

Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang mencakup kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian tugas.	1. Kuantitas kerja, 2. Kualitas kerja, 3. Kepatuhan terhadap waktu (Rajib MH, 2024).	Likert
------------------	---	--	--------

3.6 Analisis Deskriptif

Sebelum melakukan analisis inferensial, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik dasar data yang telah dikumpulkan, seperti mean (rata-rata), median, modus, standar deviasi, dan frekuensi. Misalnya, dapat dihitung rata-rata tingkat kepuasan terhadap budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan (Anshori, 2017).

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas digunakan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian (kuesioner) benar-benar mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan validitas konstruk, yang menguji sejauh mana instrumen dapat mengukur dimensi variabel yang telah ditentukan (budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan). Analisis Korelasi Pearson dapat digunakan untuk uji validitas. Jika koefisien korelasi antara item dan skor total lebih besar dari 0,30, maka item tersebut dianggap valid (Djaali, 2020).

Uji Reliabilitas digunakan untuk memastikan konsistensi hasil pengukuran yang dilakukan. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha. Jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70, maka instrumen tersebut dianggap reliabel.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melanjutkan ke analisis regresi, perlu dilakukan beberapa uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi persyaratan regresi linier berganda (Firdaus, 2021) :

a. Uji Normalitas

Untuk memastikan data terdistribusi normal, dapat digunakan uji Kolmogorov-Smirnov atau uji Shapiro-Wilk. Jika p-value lebih besar dari 0,05, data dapat dikatakan normal.

b. Uji Multikolinearitas

Untuk memeriksa adanya korelasi yang sangat tinggi antara variabel independen (budaya organisasi dan kompensasi), digunakan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai VIF lebih kecil dari 10, maka tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Untuk memastikan varians error tidak berubah-ubah di sepanjang nilai prediktor, dapat digunakan Uji Glejser atau Uji Breusch-Pagan. Jika p-value lebih besar dari 0,05, maka tidak ada masalah heteroskedastisitas.

3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis utama yang digunakan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah analisis regresi linier berganda. Model ini digunakan untuk melihat hubungan antara dua atau lebih variabel independen (budaya

organisasi dan kompensasi) terhadap satu variabel dependen (kinerja karyawan) (Sayidah, 2018). Rumus regresi linier berganda yang digunakan adalah :

$$\text{Kinerja} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Budaya Organisasi}) + \beta_2 (\text{Kompensasi}) + \beta_3 (\text{Kompetensi}) + \epsilon$$

Keterangan:

β_0 = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi untuk budaya organisasi dan kompensasi

ϵ = Error

Hasil dari regresi ini akan memberikan nilai koefisien regresi (β) untuk masing-masing variabel, yang menunjukkan pengaruh dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Uji t-test akan digunakan untuk melihat apakah masing-masing koefisien regresi signifikan atau tidak.

3.7.4 Uji Kelayakan Model

a. Uji F (Uji Keseluruhan Model)

Untuk menguji apakah model regresi secara keseluruhan dapat menjelaskan variansi pada kinerja karyawan, dilakukan uji F-test. Jika nilai p-value pada uji F lebih kecil dari 0,05, maka model regresi yang digunakan dapat dianggap signifikan dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi dalam variabel dependen (kinerja karyawan) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (budaya organisasi dan kompensasi). Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, semakin mendekati 1 semakin baik model regresi dalam menjelaskan variansi data.

3.8 Deskripsi Objek Penelitian

3.8.1 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 120 orang karyawan PT APAC Inti Corpora Semarang. Untuk melihat karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Deskripsi Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	72	60%
	Perempuan	48	40%
Usia	< 25 tahun	20	16,7%
	25–35 tahun	55	45,8%
	36–45 tahun	30	25%
	> 45 tahun	15	12,5%
Pendidikan	SMA/SMK	35	29,2%
	Diploma	28	23,3%
	S1	50	41,7%
	S2	7	5,8%
Lama Kerja	< 2 tahun	18	15%
	2–5 tahun	50	41,7%
	6–10 tahun	32	26,7%
	> 10 tahun	20	16,6%
Total Responden		120	100%

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden penelitian adalah laki-laki, dengan distribusi 72 orang (60%), diikuti perempuan 48 orang (40%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT APAC Inti Corpora Semarang adalah laki-laki.

Dari aspek usia mayoritas responden penelitian berada pada usia produktif, dengan distribusi terbesar pada rentang usia 25–35 tahun (45,8%), diikuti oleh 36–45 tahun (25%) selanjutnya < 25 tahun (16,7%) dan > 45 tahun (12,5%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT APAC Inti Corpora Semarang berada pada fase puncak produktivitas dan memiliki kematangan dalam bekerja.

Sementara itu, dari sisi pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan S1 (41,7%), diikuti oleh SMA/Sederajat (29,2%). Persentase responden dengan pendidikan tinggi (Diploma dan S2) relatif kecil, yaitu masing-masing 23,3% dan 5,8%. Data ini mencerminkan bahwa tenaga kerja di PT APAC Inti Corpora Semarang umumnya berasal dari jenjang pendidikan tinggi, yang kurang sesuai dengan tuntutan pekerjaan di lini produksi manufaktur yang lebih mengutamakan keterampilan praktis dan pengalaman.

Dari segi masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup, yaitu antara 2–5 tahun (41,7%) dan 6–10 tahun (26,7%). Proporsi karyawan dengan masa kerja di atas 10 tahun juga cukup signifikan (16,6%), sedangkan untuk masa kerja di bawah 2 tahun (15%) mengindikasikan adanya stabilitas tenaga kerja yang berpengalaman di perusahaan. Keberagaman masa kerja ini menunjukkan perpaduan antara karyawan baru yang mungkin membawa ide segar dan karyawan senior yang memiliki pemahaman mendalam tentang operasional perusahaan.

3.8.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel kompetensi, beban kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan. Analisis yang digunakan adalah analisis indeks, untuk memperoleh nilai skor rata-rata (indeks) yang kemudian dikategorikan ke dalam rentang skor menggunakan metode *Three Box Method*.

Menurut Kelaher dkk. (2014), analisis informasi dapat digunakan untuk menyajikan temuan empiris dalam bentuk statistik deskriptif yang menggambarkan karakteristik responden, khususnya dalam ringkasan berdasarkan variabel-variabel yang digunakan dalam pengujian hipotesis. *Three Box Strategy* adalah teknik analisis yang membagi jawaban responden menjadi tiga kategori: rendah, sedang, dan tinggi. Perhitungan batas atas dan bawah rentang skor dilakukan sebagai berikut:

Batas atas : $(\%F \times 5)/5 = 100 \times 5/5 = 100$

Batas bawah : $(\%F \times 5)/5 = 100 \times 1/5 = 20$

Dengan demikian, indeks yang dihasilkan berada dalam rentang skor 20 hingga 100, dengan total rentang sebesar 80. Menggunakan metode *Three Box Method*, rentang 80 ini dibagi menjadi tiga bagian yang masing-masing memiliki lebar 26,6. Rentang skor tersebut digunakan sebagai dasar interpretasi indeks sebagai berikut:

20 – 46,6 : Rendah

46,7 – 73,3 : Sedang

73,4 – 100 : Tinggi

Tabel 2. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Jawaban Responden					Skor Skala	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5				
BO1	4	5	12	45	54	500	120	100	Tinggi
BO2	4	4	13	52	47	494	120	98,8	Tinggi
BO3	4	4	17	53	42	485	120	97	Tinggi

BO4	6	4	10	47	53	497	120	99,4	Tinggi
Jumlah								395,2	Tinggi
Rata-rata								98,8	Tinggi

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner yang diberikan kepada 120 responden, variabel Budaya Organisasi yang terdiri dari empat indikator menunjukkan skor indeks rata-rata sebesar 98,8 yang masuk dalam kategori Tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap budaya organisasi di perusahaan sangat positif.

Pada indikator BO1 (Komunikasi antar bagian di perusahaan berjalan dengan baik), diperoleh skor indeks 100 yang merupakan nilai maksimal, menandakan bahwa hampir seluruh responden menilai komunikasi antar bagian di perusahaan sudah berjalan dengan sangat baik dan efektif. Hal ini memperlihatkan bahwa koordinasi antar unit kerja telah terjalin secara optimal sehingga mendukung kelancaran pekerjaan.

Indikator BO2 (Saya memahami dan menjalankan nilai-nilai yang dianut perusahaan) memiliki skor indeks 98,8, menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa paham dan mampu mengimplementasikan nilai-nilai perusahaan dalam pekerjaan sehari-hari. Pemahaman nilai ini menjadi dasar terbentuknya perilaku kerja yang selaras dengan visi dan misi perusahaan.

Indikator BO3 (Saya merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kegiatan perusahaan) memperoleh skor indeks 97. Meskipun nilainya tetap tinggi, indikator ini memiliki indeks terendah dibanding indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sudah baik, namun masih terdapat ruang perbaikan agar partisipasi seluruh karyawan dapat lebih merata.

Indikator BO4 (Saya siap menerima perubahan yang dilakukan oleh organisasi) meraih skor indeks 99,4. Nilai ini menandakan kesiapan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi berada pada tingkat yang sangat tinggi, yang merupakan modal penting bagi perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di perusahaan telah terbangun dengan baik, didukung oleh komunikasi yang efektif, pemahaman nilai perusahaan, keterlibatan karyawan, dan kesiapan terhadap perubahan. Kondisi ini mencerminkan lingkungan kerja yang kondusif, yang berpotensi meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan.

Tabel 3. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi

Indikator	Jawaban Responden					Skor Skala	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5				
KO1	4	7	44	58	7	417	120	83,4	Tinggi
KO2	4	9	38	58	11	423	120	84,6	Tinggi
KO3	4	5	41	59	12	433	120	86,6	Tinggi
KO4	4	4	28	71	13	445	120	89	Tinggi
Jumlah								343,6	Tinggi
Rata-rata								85,9	Tinggi

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 120 responden, variabel Kompensasi yang terdiri dari empat indikator memiliki skor indeks rata-rata sebesar 85,9, yang berada pada kategori Tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden memiliki

persepsi positif terhadap sistem kompensasi yang berlaku di perusahaan, meskipun masih terdapat aspek yang bisa ditingkatkan.

Pada indikator KO1 (Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya), diperoleh skor indeks 83,4. Meskipun tergolong tinggi, nilai ini merupakan yang terendah di antara indikator lainnya, yang menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar responden menilai gaji sudah sesuai, masih ada kelompok karyawan yang merasa kompensasi finansial belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja.

Indikator KO2 (Tunjangan dan insentif yang diberikan perusahaan cukup memotivasi saya) mendapatkan skor indeks 84,6. Nilai ini menandakan bahwa tunjangan dan insentif telah memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja, namun tingkat kepuasan karyawan terhadap insentif masih dapat ditingkatkan untuk memaksimalkan semangat kerja.

Indikator KO3 (Saya mendapatkan penghargaan non-finansial atas kinerja saya) memiliki skor indeks 86,6. Hasil ini menunjukkan bahwa bentuk apresiasi non-finansial seperti pujian, pengakuan, atau penghargaan lainnya cukup efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, walaupun masih ada peluang untuk memperluas penerapannya agar lebih merata di seluruh karyawan.

Indikator KO4 (Fasilitas yang diberikan perusahaan sudah memadai) mencatat skor indeks tertinggi yaitu 89. Ini menandakan bahwa fasilitas seperti BPJS, sarana kerja, dan lingkungan kerja telah dianggap memadai oleh mayoritas karyawan, sehingga mendukung kenyamanan dan kelancaran mereka dalam bekerja.

Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa kompensasi di perusahaan telah dikelola dengan baik, mencakup gaji, tunjangan, penghargaan non-finansial, dan fasilitas kerja. Namun, peningkatan pada aspek kesesuaian gaji dan optimalisasi insentif akan lebih memperkuat persepsi positif karyawan terhadap sistem kompensasi.

Tabel 4. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi

Indikator	Jawaban Responden					Skor Skala	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5				
KOM1	4	16	31	56	13	418	120	83,6	Tinggi
KOM2	4	11	36	55	14	424	120	84,8	Tinggi
KOM3	4	10	37	53	16	427	120	85,4	Tinggi
Jumlah								253,8	Tinggi
Rata-rata								84,6	Tinggi

Berdasarkan hasil analisis kuesioner dari 120 responden, variabel Kompetensi yang diukur melalui tiga indikator memperoleh skor indeks rata-rata 84,6 yang masuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menilai kompetensi diri mereka dalam bekerja berada pada tingkat yang baik, baik dari segi pengetahuan, pengelolaan emosi, maupun kemampuan bekerja sama.

Pada indikator KOM1 (Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya), diperoleh skor indeks 83,6. Nilai ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki pengetahuan memadai terkait pekerjaannya, namun masih terdapat sebagian kecil yang mungkin memerlukan pelatihan atau pengembangan kompetensi lebih lanjut untuk meningkatkan pemahaman teknis maupun non-teknis.

Indikator KOM2 (Saya mampu mengelola emosi saat bekerja, termasuk dalam kondisi tertekan) mendapatkan skor indeks 84,8. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kemampuan pengendalian diri dan manajemen emosi yang baik, sehingga mampu bekerja secara efektif meskipun menghadapi tekanan atau situasi yang menantang.

Indikator KOM3 (Saya mudah bekerja sama dan berkomunikasi dengan rekan kerja) memperoleh skor indeks 85,4, menjadi nilai tertinggi di antara indikator kompetensi lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa keterampilan interpersonal, termasuk kerja sama tim dan komunikasi antar karyawan, telah berjalan dengan baik dan menjadi kekuatan penting dalam mendukung kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa kompetensi karyawan di perusahaan berada pada tingkat yang baik, dengan kekuatan utama pada kemampuan kerja sama dan komunikasi. Namun, peningkatan pada aspek pengetahuan teknis dan penguatan kemampuan pengelolaan emosi tetap diperlukan agar kompetensi karyawan semakin optimal.

Tabel 5. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Jawaban Responden					Skor Skala	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5				
KK1	6	7	8	42	57	497	120	99,4	Tinggi
KK2	10	9	5	51	45	472	120	94,4	Tinggi
KK3	6	7	7	60	40	481	120	96,2	Tinggi
Jumlah								290	Tinggi
Rata-rata								96.7	Tinggi

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 120 responden, variabel Kinerja Karyawan yang diukur melalui tiga indikator memperoleh skor indeks rata-rata sebesar 96,7, yang berada pada kategori Tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menilai kinerja mereka sudah berada pada tingkat optimal, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator KK1 (Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target jumlah/kuantitas) memperoleh skor indeks 99,4, menjadi nilai tertinggi di antara seluruh indikator. Hal ini menunjukkan bahwa hampir seluruh responden merasa mampu memenuhi target jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada mereka, yang berarti produktivitas kerja karyawan tergolong sangat baik.

Indikator KK2 (Hasil kerja saya sesuai dengan standar kualitas perusahaan) mendapatkan skor indeks 94,4. Meskipun nilainya tetap tinggi, ini menjadi indikator dengan skor terendah dalam variabel kinerja karyawan. Artinya, sebagian kecil responden masih merasa hasil pekerjaannya belum sepenuhnya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, sehingga aspek ini dapat menjadi fokus perbaikan melalui pelatihan atau peningkatan standar kerja yang jelas.

Indikator KK3 (Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu) mencatat skor indeks 96,2. Nilai ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan mampu mengatur waktu dan menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, yang menunjukkan disiplin kerja yang baik.

Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi dalam hal kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Kekuatan utama terletak pada kemampuan memenuhi target kuantitas dan disiplin waktu, sementara peningkatan pada aspek kualitas hasil kerja akan lebih menguatkan pencapaian kinerja secara menyeluruh.