

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KERJASAMA TIM DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT  
ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG  
BANDAR UDARA SULTAN SYARIF  
KASIM II PEKANBARU**

**Oleh :**

**Heru Prianto**

**Pembimbing : Marzoliina dan Ahmad Rifqi**

*Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia*

*Email : [Prianto9@yahoo.com](mailto:Prianto9@yahoo.com)*

*The Effect Of Organization Culture And Compensation To Team Cooperation And  
Employee Performance At Pt Angkasa Pura Ii (Persero) Branch Office Airport  
Sultan Syarif Kasim Ii Pekanbaru*

**ABSTRACT**

*This research was conducted at PT. Angkasa Pura II of Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru Airport branch office. Pupulates totaling 240 employees and the number of samplers done by doing the slovin formula, which is divided into 5% by 150 employees. Primary data was collected by questionnaire as an instrument to prove the result of research, to test the hypothesis in this research is to use path analysis with SPSS program assistance selected sampling technique (150 people) employees at PT Angkasa Pura II (parsero) Sharif Kasim II Pekanbaru. The result of research shows that: 1) there was positive and significant influence of organizational culture on employee performance at PT Angkasa Pura II (parsero) of Syarif Kasim II Pekanbaru airport branch, 2) there was positive and significant influence of compensation on employee performance at PT Angkasa Pura II (parsero) of Syarif Kasim II Pekanbaru airport branch office, 3) there was positive and significant influence of team cooperation on employee performance at PT Angkasa Pura II (parsero) of Syarif Kasim II Pekanbaru, 4) there was positive influence and significant organizational culture on employee performance through teamwork at PT Angkasa Pura II (parsero) of Syarif Kasim II Pekanbaru airport branch office, 5) there was a positive and significant influence of compensation on employee performance through teamwork at PT Angkasa Pura II (parsero) the branch of Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru airport.*

*Keywords : Organizational Culture, Compensation, Teamwork, and Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama,

namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Apabila pekerja jelas memahami mengenai apa yang

diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, motivasi dan harga dirinya akan meningkat.

Sehubungan dengan ini PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa kebandarudaraan dan pelayanan lalu lintas udara. Angkasa Pura II sebagai *Air Navigation Service Provider* (ANSP) senantiasa berupaya untuk menjalankan pengelolaan dan pengusahaan dalam bidang jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara dengan mengoptimalkan pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki dan penerapan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Hal tersebut diharapkan agar dapat menghasilkan produk dan layanan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan masyarakat.

Dalam penilaian kerja karyawan secara umum yang dilihat dalam *Key Performance Indicator* (KPI) standar yang ditetapkan perusahaan dengan nilai standar 4 dengan rincian sebagai berikut :

- a. Nilai 4 (sangat baik), untuk hasil kerja diatas 90 dan menentukan hal baru yang dikategorikan sebagai inovasi.
- b. Nilai 3 (baik), untuk hasil kerja diatas 90
- c. Nilai 2 (cukup), untuk hasil kerja 70 s/d 90

- d. Nilai 1 (tidak baik), untuk hasil kerja kurang dari 70

Berdasarkan standar ini perusahaan bisa mengukur kinerja karyawan karena bisa memudahkan dalam penilaian. Penilaian KPI dilakukan oleh atasan terhadap seluruh karyawan tetap pada setiap tahunnya dengan periode 12 (dua belas) bulan yang dibagi menjadi dua kali masa penilaian yaitu semester I mulai tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 30 Juni dan semester II mulai tanggal 1 Juli sampai dengan tanggal 31 Desember.

**Tabel 1**  
**Kinerja Karyawan Tahun 2013-2017**

No	Penilaian KPI	2013	2014	2015	2016	2017
I	Performance	68	70	73	72	74
II	Kompetensi					
1	Orientasi pada pelanggan	1,85	1,93	2,00	2,01	2,10
2	Keteraturan dan keakuratan	2,10	2,15	2,23	2,20	2,25
3	Jiwa kepemimpinan	2,21	2,30	2,42	2,35	2,37
4	Pengembangan	2,00	2,15	2,30	2,28	2,32
5	Pengambilan keputusan	2,15	2,25	2,32	2,30	2,34
SUB TOTAL II		14,59	15,22	15,90	15,70	16,00
TOTAL (I-II)		82,59	85,22	88,90	87,70	90,00

**Sumber :** *PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.*

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II Pekanbaru dinilai dari dua aspek yaitu performance dan kompetensi. Sesuai dengan peraturan yang ditetapkan direksi nomor: KEP.03.04/12/2010 pasal 9 tentang kinerja karyawan ditetapkan bobot penilaian untuk aspek performance dengan bobot 80% dan aspek kompetensi dinilai dengan bobot 20 %. Selama lima tahun terakhir kinerja PT Angkasa Pura II

Pekanbaru masih berada pada kategori standar nilai 2 (cukup) untuk hasil kerja 70 s/d 90, sehingga dapat kita lihat bahwa kinerja belum optimal. Idealnya nilai yang diharapkan perusahaan harus mencapai kategori standar nilai 4 (sangat baik) untuk hasil kerja diatas 90 dan menemukan hal baru yang dikategorikan sebagai inovasi. Atas dasar hal itulah perlu dilakukan evaluasi tentang kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya Hal ini selaras dengan penelitian Johan dan Mari (2002) membuktikan bahwa yang mendukung praktek kerjasama tim yaitu model budaya. Budaya organisasi memiliki dampak pada kerjasama tim (misalnya, mempunyai hubungan langsung dengan orang yang mempunyai keahlian yang ahli di dalam pekerjaan yang anda tangani)

Berdasarkan wawancara yang didapat penulis terhadap 4 kepala departemen (pelayanan oprasi, teknik, keuangan administrasi, officer in charge (OIC) ) di Angkasa Pura II (PERSERO) kantor cabang bandarudara sultan syarif kasim II diperoleh permasalahankerjasama tim sebagai berikut:

1. Beberapa karyawan masih belum mempunyai komitmen untuk dapat memberikan hasil yang baik dari kerjasama tim.
2. Banyak dari beberapa dari karyawan yang belum mengetahui apa sebenarnya misi ataupun tujuan dari hasil kerjasama tim
3. Masih banyak karyawan yang tidak ingin hasil kerja nya selalu dievaluasi.

Mengutip pendapat dari Kotter dan Heskett dalam Sopiah

(2008:177) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak kuat terhadap kinerja karyawan suatu organisasi. Hasil kajiannya mengemukakan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat dominan terhadap sukses tidaknya perusahaan membangun kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara yang didapat penulis terhadap 4 kepala departemen (pelayanan oprasi, teknik, keuangan administrasi, officer in charge (OIC) ) di Angkasa Pura II (PERSERO) kantor cabang bandarudara sultan syarif kasim II diperoleh permasalahanbudaya organisasi sebagai berikut:

1. Karyawan tidak memegang teguh terhadap budaya internal yang ada di perusahaan.
2. Belum ada tindakan-tindakan maupun ide-ide inovatif yang dapat meningkatkan proses kerja.
3. Adanya sikap acuh tak acuh dalam bekerja, melimpahkan kesalahan dan tanggung jawab kepada orang lain yang sejatinya menjadi tanggung jawabnya.
4. karyawan belum sepenuhnya mampu bekerjasama dalam menjalankan misi yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KERJASAMA TIM DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG BANDAR UDARA SULTAN SYARIF KASIM II PEKANBARU”**

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :1) Bagaimana pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru? 2) Bagaimana pengaruh kompensasi secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru? 3) Bagaimana pengaruh kerjasama tim secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru? 4) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kerjasama tim pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru? 5) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kerjasama tim pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui : 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. 2) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. 3) Untuk mengetahui pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. 4) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kerjasama tim pada

PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. 5) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kerjasama tim pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Kinerja**

Donelly, Gibson, dan Ivancevich dalam Mangkuprawira (2009:219) menyatakan kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Soekijo Notoatmodjo (2009:124) mengemukakan bahwa Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya

### **Kerja Sama Tim**

Johnson dan Johnson (1999) dalam Rhee et al., (2013) apabila seseorang bekerja sebagai sebuah tim untuk mencapai tujuan bersama maka akan lebih tercapai tujuannya daripada mereka bekerja sendiri. Kerjasama tim yang dilakukan dianggap mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan bekerja secara individu.

Sebagaimana yang dinyatakan Robbins dan Judge (2008:406) kerjasama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Dengan melakukan kerjasama tim maka pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok karyawan akan lebih mudah dan terasa ringan daripada

yang dilakukan secara individual sehingga kinerja yang dihasilkan juga akan lebih baik.

### Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak. Sementara itu menurut Randolph dan Blackburn dalam Tampubolon (2010 :187) menyatakan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, kepercayaan dan pemahaman-pemahaman yang dibentuk oleh dan untuk anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan.

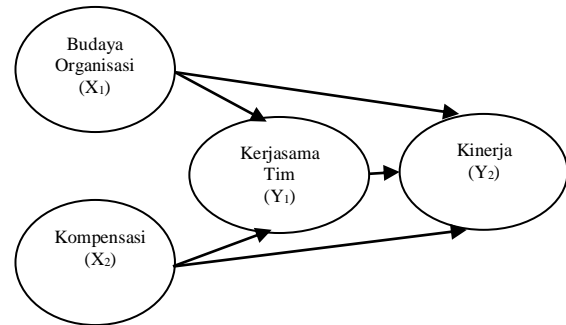
### Kompensasi

Menurut Dessler (2009: 82) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan). Ganjaran nonfinansial seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasikan yaitu ganjaran-ganjaran berupa pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih

luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

### Kerangka Berfikir

**Gambar 1**  
**Kerangka Penelitian**



### Hipotesis

1. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.
2. Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.
3. Terdapat pengaruh Kerjasama Tim terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.
4. Terdapat pengaruh Budaya organisasi terhadap Kerjasama Timkaryawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.
5. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap Kerjasama Timkaryawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru

## METODE PENELITIAN

### Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Jl. Perhubungan Udara, Kelurahan Maharatu, Kecamatan Marpoyan Damai, Pekanbaru. Waktu penelitian diperkirakan november hingga february 2018.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut: (Suliyanto, 2006:100)

$$n = \frac{n}{1 + Ne^2}$$

dimana : n adalah jumlah sampel  
N adalah jumlah populasi  
Ne adalah tingkat presisi atau akurasi yang ditetapkan (10%) adalah

$$n = \frac{240}{1 + 240(0,05)^2} = 150$$

Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan adalah 150 karyawan pengambilan sampel dilakukan dengan metode Stratified Random Sampling. Penulis mengelompokkan populasi berdasarkan divisi yang ada di PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru

### Metode Analisis Data

a) Validitas menurut Sugiyono (2007:267) menyatakan uji validitas yaitu melakukan

pengujian atas kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Suatu instrument dikatakan valid jika pernyataan pada suatu instrument mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi r hitung dengan r tabel, dengan kriteria pengujian :

1. Bila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , berarti item pernyataan valid
  2. Bila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , berarti item pernyataan tidak valid
- b) Uji reliabilitas menurut Sugiyono (2007:267) menyatakan uji reliabilitas yaitu melakukan pengujian atas kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrument yang reliabel berarti instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

### Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Pada dasarnya, uji normalitas adalah membandingkan antara data yang kita miliki dan data berdistribusi normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama dengan data kita (Sarjono dan Julianita, 2011:53). Uji normalitas menjadi hal penting karena salah satu syarat pengujian *parametric-test* (uji parametric) adalah data harus memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi normalitas akan dilakukan uji analisis *kurva*

Histogram dan grafik *Normal P-P Plot*.

### Uji Heterokedatisitas

Menurut Wijaya dalam Sarjono dan Julianita (2011:66), heterokedatisitas menunjukkan bahwa varians tabel tidak sama untuk semua pengamat/observasi. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedatisitas. Model regresi yang baik adalah terjadi homokedatisitas dalam model, atau dengan perkataan lain tidak terjadi heterokedatisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedatisitas, yaitu dengan melihat *scatterplot*.

### Uji Multikorelasi

Uji Multikorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan di antara variabel bebas memiliki masalah multikorelasi (gejala multikolinearitas) atau tidak. Multikorelasi adalah korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah yang terjadi pada hubungan di antara variabel bebas. Multikorelasi dapat dilihat dari nilai VIF (*variance-inflating factor*). Jika  $VIF < 10$ , tingkat kolinearitas dapat ditoleransi (Sarjono dan Julianita, 2011:70).

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Ghozali (2011: 249) mengemukakan analisis jalur (path analysis) merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur (path analysis)

digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas. Analisis jalur ini dapat menunjukkan pengaruh dari suatu variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akhir (endogen) melalui koefisien lintasan atau koefisien jalur (Riduan dan Kuncoro).

Berikut ini rumus yang digunakan untuk model penelitian tersebut :

$$Y_2 = \rho_{Y_2X_1}X_1 + \rho_{Y_2X_2}X_2 + \rho_{Y_2Y_1}Y_1 + \epsilon_1 \dots \text{(Model substruktur 1)}$$

$$Y_1 = \rho_{Y_1X_1}X_1 + \rho_{Y_1X_2}X_2 + \dots \text{(Model substruktur 2)}$$

Keterangan:

- $Y_2$  : Kinerja Karyawan
- $Y_1$  : Kerjasama Tim
- $X_1$  : Budaya Organisasi
- $X_2$  : Kompensasi
- $P_{yx}$  : Koefisien Jalur
- $\epsilon$  : error

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Besarnya Koefisien determinasi ( $R^2$ ) terhadap variabel bebas. Syarat koefisien determinasi ( $R^2$ ) dikatakan kuat atau lemah yaitu apabila ( $R^2$ ) mendekati angka 1, maka berarti pengaruh variabel bebas secara simultan dianggap kuat dan apabila ( $R^2$ ) mendekati nol (0) maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan adalah lemah.

### Uji t

Untuk menguji signifikansi pengaruh karakteristik individu dan

lingkungan kerja non fisik secara simultan terhadap kepuasan kerja dan Kinerja PT. Angkasa Pura II cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II pekanbaru digunakan uji t.

- 1) Jika  $t$  hitungan lebih besar dari pada  $t$  tabel ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.
- 2) Jika  $t$  hitung lebih kecil dari pada  $t$  tabel ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Dari hasil pengujian validitas dapat dilihat bahwa nilai  $r$  hitung berkisar antara 0,201 sampai 0,668. Jadi dari hasil pengujian diperoleh bahwa nilai  $r$  hitung  $\geq$  dari nilai  $r$  tabel (0,160) maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item-item dari keempat variabel dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Dari pengujian reliabilitas dapat diperoleh nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,638 sampai 0,702 yang berada di atas angka 0,6. Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliable.

### Uji Normalitas Data

Uji normalitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah data memiliki sebaran yang normal. Untuk menguji normalitas

data dalam penelitian ini dapat digunakan uji Kolmogorov Smirnov. Dimana data yang berdistribusi normal yaitu jika nilai  $asmp.sig$  (2 tailed)  $> 0,05$ .

Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji Kolmogorov-Smirnov yang menunjukkan nilai *Asymp Sig* (2-tailed) lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$ , yaitu Variabel Budaya Organisasi 0,065, Variabel Kompensasi 0,229, Variabel Kerjasama Tim 0,309, dan Variabel Kinerja 0,886. Sehingga model tersebut telah memnuhi asumsi untuk dipakai sebagai persamaan *Path Analysis*.

### Uji Heterokedatisitas

Pengujian Heterokedatisitas ini bertujuan untuk melihat varians data, apakah bersifat *homogen* atau *heterogen*. Syarat dalam analisis regresi linear berganda adalah varians data harus bersifat *homogen* atau tidak terjadi kasus *heterokedatisitas*.

### Uji Multikolinearitas

Pengujian multikorelasi bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan yang sempurna antar sesama variabel bebas, karena dalam asumsi klasik hal ini tidak boleh terjadi. Diperoleh nilai VIF pada kedua model  $< 10$  dan tolerance  $> 0,10$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa kedua model tersebut bebas dari multikolinearitas.

### Analisis jalur

Tujuan analisis jalur adalah memperhitungkan pengaruh langsung dan tidak langsung, berdasarkan hasil regresi diatas dapat ditarik kesimpulan analisis secara menyeluruh berikut ini:

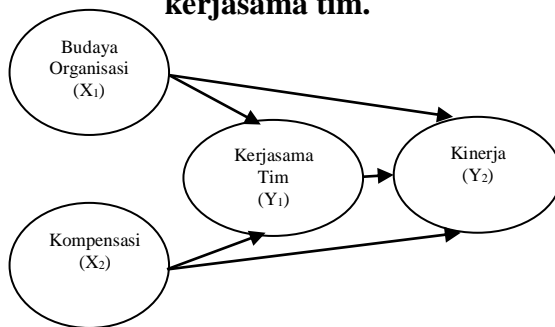


**Tabel 2**  
**Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

No	Variabel independen	Variabel dependen	Koefisien jalur	P value	Keterangan
1	Budaya organisasi	Kinerja	0.190	0.002	Signifikan
2	Kompensasi	Kinerja	0.135	0.023	Signifikan
3	Budaya organisasi	Kerjasama tim	0.358	0.000	Signifikan
4	Kompensasi	Kerjasama tim	0.282	0.000	Signifikan
5	Kerjasama tim	Kinerja	0.596	0.000	Signifikan

Sumber : Data Olahan, 2018

**Gambar 2**  
**Diagram jalur hasil analisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui variabel kerjasama tim.**



**Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Hasil uji koefisien determinasi persamaan 1 dengan nilai sebesar 0.280 atau 28% dan nilai  $e_1 = 0.85$  ( $\sqrt{1} - 0.280$ ) yang bermakna budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh terhadap variabel kerjasama tim sebesar 28%.

Hasil uji koefisien determinasi persamaan 2 dengan nilai sebesar 0,599 atau 59,9,0% dan nilai  $e_2 = 0,401$  ( $\sqrt{1} - 0,599$ ) yang bermakna budaya organisasi, kompensasi dan kerjasama tim secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh terhadap variabel kinerjasebesar 59,9%.

**Uji t**

Berdasarkan hasil struktur 1 dan 2 dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Koefisien Jalur Struktur Jalur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.923	1.422		5.573	.000
<sup>1</sup> BUDAYA ORGANISASI	.477	.100	.358	4.784	.000
KOMPENSASI	.361	.096	.282	3.769	.000

a. Dependent Variable: KERJASAMA TIM

Sumber : Data Olahan, 2018

Berdasarkan tabel 3 diperoleh t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) dengan  $df = n - k - 1$ ;  $\alpha/2 = 150 - 2 - 1$ ;  $0,05/2 = 147$ ;  $0,025 = 1,976$ . Dengan demikian diketahui:

1. Budaya Organisasi. Diketahui  $t_{hitung} (4,783) > t_{tabel} (1,976)$  atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kerjasama Tim
2. Kompensasi. Diketahui  $t_{hitung} (3,769) > t_{tabel} (1,976)$  atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kerjasama Tim

$$Y_1 = \rho_{y_1x_1}X_1 + \rho_{y_1x_2}X_2 + \rho_{y_1}\epsilon_1$$

$$Y_1 = 0,358X_1 + 0,282X_2 + \epsilon_1$$

**Tabel 4**  
**Koefisien Jalur Struktur Jalur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.331	1.225		3.535	.001
<sup>1</sup> BUDAYA ORGANISASI	.265	.084	.190	3.149	.002
KOMPENSASI	.181	.079	.135	2.304	.023
KERJASAMA TIM	.623	.065	.596	9.642	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data Olahan, 2018

Berdasarkan tabel 4 diperoleh t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) dengan  $df = n - k - 1$ ;  $\alpha/2 =$

$150 - 2 - 1 ; 0,05/2 = 147 ; 0,025 = 1,976$ . Dengan demikian diketahui:

1. Budaya Organisasi. Diketahui  $t_{hitung} (3,149) > t_{tabel} (1,976)$  atau  $Sig. (0,002) < 0,05$ . Artinya Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
2. Kompensasi. Diketahui  $t_{hitung} (2,304) > t_{tabel} (1,976)$  atau  $Sig. (0,023) < 0,05$ . Artinya Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
3. Kerjasama Tim. Diketahui  $t_{hitung} (9,642) > t_{tabel} (1,976)$  atau  $Sig. (0,000) < 0,05$ . Artinya Kerjasama Tim berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

$$Y_1 = \rho_{y_1x_1}X_1 + \rho_{y_1x_2}X_2 + \rho_{y_1x_3}X_3 + \rho_{y_1}\varepsilon_1$$

$$Y_1 = 0,190X_1 + 0,135X_2 + 0,596X_3 + \varepsilon_1$$

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Perkembangan perusahaan sangat tergantung pada kinerja karyawan yang berpotensi besar dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan keberhasilan perusahaan. Pihak perusahaan (manajer) berusaha memperhatikan pola pikir dan keyakinan yang berbeda-beda untuk

menyeragamkan tujuan organisasi sehingga tercipta kinerja yang optimal.

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, Adhiimsyah *et al* (2014) pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember faktor budaya organisasi dalam penelitian ini terbukti secara parsial mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,409 atau 40,9% terhadap kinerja karyawan pada dapat diterima.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Kotter dan Heskett dalam Sopiah (2008:177) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak kuat terhadap kinerja karyawan suatu organisasi. Hasil kajiannya mengemukakan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat dominan terhadap sukses tidaknya perusahaan membangun kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pemberian kompensasi sangat penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya dan upaya meningkatkan kinerja PT Angkasa Pura II cabang Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru berdasarkan pengujian statistik diperoleh hasil tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,135 (13,5%) dan signifikan hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan sangat

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karna kompensasi yang ideal bertujuan memberikan cara dan kesempatan kepada semua pekerja untuk menyesuaikan diri dengan puas terhadap tuntutan bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi kerja diperoleh nilai t hitung sebesar 2,118 > t tabel (2,021) dengan nilai probabilitas sebesar 0,040 berarti lebih kecil dari 0,05, yang artinya kompensasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Indomachine Makmur Abadi Karanganyar.

Implikasi kebijakan manajerial yang dapat dilakukan berkaitan dengan peningkatan kinerja melalui kompensasi adalah dengan merancang analisis kekuatan kompensasi dengan lebih memperhatikan tugas dan fungsinya yang sepadan dengan kinerjanya.

#### **Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja**

Kerjasama tim yang dilakukan dianggap mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan bekerja secara individu. Kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Dengan melakukan kerjasama tim maka pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok karyawan akan lebih mudah dan terasa ringan daripada yang dilakukan secara individual sehingga kinerja yang dihasilkan juga akan lebih baik.

Berdasarkan pengujian, pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan sebesar 0.596 (59.6%) dan signifikan. Hal ini menunjukan bahwa kerjasama tim merupakan hal penting yang menjadi

ukuran baik buruknya kinerja karyawan.

Hasil ini didukung oleh penelitian Robot (2013) mengenai pengaruh budaya organisasi dan kerjasama terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Sulut, Tbk, yang menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulut, dimanakerjasama memiliki pengaruh yang cukup besar pada kinerja karyawan PT. Bank Sulut. Standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Implikasi manajerial adalah melihat akan pentingnya pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan, maka sudah sepatutnya kerjasama tim diberikan kepada setiap karyawan dalam organisasi.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kerjasama Tim**

Budaya organisasi sering dianggap salah satu usaha untuk membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara produktif dan efisien. Melalui budaya organisasi dan kerjasama tim akan berpengaruh pada kinerja yang baik karyawan PT. Angkasa Pura II cabang Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. Untuk menghasilkan suatu lingkungan budaya yang baik diperlukan kerjasama tim agar memberikan hasil yang maksimal. Berdasarkan hasil analisis, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kerjasama tim sebesar 0.213 (21,3%) dan signifikan. Hal ini menunjukan bahwa dengan adanya dorongan kerjasama tim yang baik dalam kelompok karyawan maupun pihak manajemen akan sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Sejumlah hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk kesuksesan organisasi dalam membangun kinerja keuangan dan kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang. Hubungan antara budaya organisasi (*organizational culture*) dengan sukses gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi sangat erat. Hal ini didukung dari hasil penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) serta Djuremi dkk (2016) menemukan hasil empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kerjasama Tim**

kompensasi yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi akan mampu membangkitkan kerjasama tim seseorang dalam bekerja. Jika karyawan memiliki kerjasama tim maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setiap karyawan memiliki kinerja yang baik jika adanya kerjasama tim yang baik pula, namun hal itu tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal jika karyawan memiliki kompensasi yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya. Hasil pengujian terhadap pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kerjasama tim karyawan pada PT Angkasa Pura II kantor cabang Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru adalah 0.168 (16.8%) dan signifikan. Kompensasi Kerja merupakan salah satu faktor terpenting dimana Kompensasi kerja harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi kerja dapat memacu pegawai agar memiliki

kinerja yang lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi adalah salah satu tujuan pegawai untuk bekerja karena salah satu dari kompensasi yaitu adalah gaji yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari.

Menurut Hasibuan (2014: 53) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi. Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga para karyawan berlomba untuk meningkatkan kreativitasnya untuk perusahaan tersebut. Bagi mereka yang dapat terus meningkatkan kreativitasnya, maka kompensasi pun akan ditingkatkan seiring dengan meningkatnya kinerja dan kreativitas pegawai tersebut. Namun bagi yang belum bisa meningkatkan kreativitasnya, kompensasi pun tidak akan diberi peningkatan sehingga terkadang mengakibatkan frustrasi bagi pegawai itu sendiri dan akhirnya kinerja karyawan tersebut pun semakin menurun. Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai, maka

akan semakin tinggi usaha para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada pegawai semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan pegawai tersebut berpindah tempat ke perusahaan lain. Sedangkan jika diberikan kompensasi yang semakin meningkat, pegawai tersebut pasti akan terus memberikankinerja yang semakin meningkat di perusahaan tersebut tanpa berpindah ke perusahaan lain. Hasil penelitian Desy Oktawati (2016) membuktikan bahwa kompensasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan tujuan penelitian dan pembahasan yang telah di dapatkan maka penelliti mendapatkan kesimpulan, sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki hubungan langsung yang signifikan dan positif dengan kinerja. Makin tinggi budaya organisasi yang baik di teladani mempunyai pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. Kompensasi memiliki hubungan langsung yang signifikan dan positif dengan kinerja. Kompensasi yang efektif sangat berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja maupun kinerja karyawan. Dengan mengkombinasikan faktor- faktor seperti teknik kompensasi yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang serta mewujudkan terbentuknya kompensasi yang efektif.
3. Kerjasama tim memiliki hubungan langsung yang signifikan dan postifi dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim pada karyawan PT Angkasa Pura II kantor cabang Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru merupakan hal penting yang manjadi ukuran baik buruknya kinerja karyawan. pemberian tugas yang berat sekalipun jika dikerjakan bersama-sama akan meningkatkan hasil kinerja yang pada akhirnya akan memperlancan tugas-tugas perusahaan.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kerjasama tim. Dengan meneladani budaya organisasi dengan ideal sesuai dengan peraturan perusahaan akan mampu membangkitkan kinerja secara langsung melalui kerjasama tim yang akan mempunyai dampak terhadap kerjasama tim di PT Angkasa Pura II kantor cabang Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.
5. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan. hal ini menunjukkan bahwa dengan

adanya kompensasi yang sesuai dengan porsi yang sesuai akan meningkatkan kinerja dan kerjasama tim karyawan.

### Saran

Hal ini yang dapat disarankan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II kantor cabang Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru, diperlukan langkah strategik dan kongrit terutama yang terkait dengan komitmen kerja karyawan dan pencapaian hasil. Diharapkan kepada pimpinan untuk lebih fokus dalam memberikan dorongan, arahan dan hubungan yang baik kepada karyawan agar karyawan mampu meningkatkan komitmen dalam penyelesaian tugas sehingga berakibat pada peningkatan hasil kerja yang baik/
2. Untuk meningkatkan kerja sama tim, diharapkan karyawan mampu menyadari dan memupuk rasa kerjasama dalam tim dan tingkat pencapaian tim yang tinggi. Selain itu seluruh karyawan dalam tim kerja harus selalu berani mengukur mauapun mengevaluasi hasil kerja dalam tim sehingga tim kerja mampu melihat standar maupun kesalahan dalam jangka pendek maupun jangka panjang agar kesalahan yang ditemuka dapat segera dituntaskan.
3. Untuk mencapai budaya organisasi yang baik dalam perusahaan PT Angkasa Pura II kantor cabang Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru hendaknya

mampu membenahi Budaya yang masih dirasa kurang, seperti pihak perusahaan harus mampu memberikan kesempatan karyawan dalam mengemukakan ide maupun gagasan dalam proses pengambilan keputusan sehingga terjalin hubungan yang baik antara karyawan dan pihak perusahaan

4. Diharapkan kepada pihak PT Angkasa Pura II kantor cabang Sultan Syarif agar dapat mengevakuasi kembali sistem penilaian kompensasi yang baik dan dapat disesuaikan dengan beban kerja yang dibebankan kepada karyawan sehingga karyawan merasa diberikan keadilan dalam pemberian kompensasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adhiimsyah et al. 2014. Pengaruh kompensasi, Budaya organisasi dan Kerjasama Tim terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. PN X (Persero) kebun kertosari kabupaten jember
- Cristina C, Gerrit C., Johan F, and Mari C. (2002). *Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Budaya Organisasi*.
- Desi Oktawati. 2016. *Pengaruh kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset daerah Kabupaten Sarolangun (DPPKAD)*. Universitas Terbuka Jakarta.

- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid 1 Edisi Kesembilan. PT Indeks. Jakarta.
- Ghozali, (2011:249). *Aplikasi analisis Multivarite dengan program IBM SPSS 19*. Semarang: badan Penerbit Universitas diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P., (2014). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2009. *Horison Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: ITB Press
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Rhee et al., 2013. The Influence of Personality and Ability on Undergraduate Teamwork and Team Performance. *A Springer Open Journal*. 2:16.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robot, Chrestian. 2013 .The influence Of Organizational Culture and Teamwork on employee Performance at PT. Bank Sulut, Tbk. University of sam Ratulangi manado.
- Sarjono dan Julianita, 2011:53. *SPSS vs LISREL sebuah pengantar, Aplikasi untuk Riset*, Jakarta: salemba empat.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Sugiyono (2007) *statistika Untuk penelitian*. Bandung. Alfabeta.
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Tampubolon, Manahan P. 2010. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Taurisa, Chaterina Melina dan Ratnawati, Intan. (2012) “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dalam Meningkatkan Komitmen organisasional karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)”. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. 19(2). Hlm. 170-187
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.