

# The Asia Pacific

Journal of Management Studies

Vol. 5 | No. 1

## STRATEGI PERUSAHAAN, BUDAYA PERUSAHAAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA

**Maesaroh\***

\* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

### Article Info

#### Keywords:

Corporate Strategy, Corporate Culture, Compensation, Job Performance, Prima Rezeki Pertiwi Company

#### Corresponding Author:

Maesarohmaryam115@gmail.com

### Abstract

*The purpose of this research was to examine empirically the effect between corporate strategy, corporate culture and compensation on job performance among the employees at Prima Rezeki Pertiwi Company in Banten. The subjects of this research were 60 employees selected as samples by using boring sampling technique taken from the overall population of 60 employees. The data of each variable were collected separately by the respondents' filling in a questionnaire. The effect technique was applied to analyze the data which had been previously treated with the regressive and correlation procedure. The result proved that the employees' performance was positively affected by the corporate strategy, corporate culture and compensation at Prima Rezeki Pertiwi Company in Banten, and the compensation was positively affected by the corporate strategy and the corporate culture. The findings suggest that the variation of the job performance of the employees might have been affected by the corporate strategy, corporate culture and the compensation.*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh antara strategi perusahaan, budaya perusahaan dan kompensasi terhadap prestasi kerja antara karyawan pada PT Prima Rezeki Pertiwi di Banten. Subyek penelitian ini adalah 60 karyawan terpilih sebagai sampel dengan menggunakan teknik boring sampling diambil dari keseluruhan populasi dari 60 karyawan. Data dari setiap variabel dikumpulkan secara terpisah dan diisi oleh responden dalam bentuk kuesioner. Teknik Efek diterapkan untuk menganalisis data yang sebelumnya telah dilakukan dengan prosedur regresif dan korelasi. Hasilnya membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh strategi perusahaan, budaya perusahaan dan kompensasi pada PT Prima Rezeki Pertiwi di Banten, dan kompensasi positif dipengaruhi oleh strategi perusahaan dan budaya perusahaan. Temuan menunjukkan bahwa variasi prestasi kerja karyawan mungkin telah dipengaruhi oleh strategi perusahaan, budaya perusahaan dan kompensasi.

**The Asia Pacific Journal of Management Studies**

Volume 5 Nomor 1

Januar – April 2018

ISSN 2407-6325

Hal. 1-12

©2018 APJMS. All rights reserved.

## Pendahuluan

Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang positif sepanjang tiga tahun belakangan ini membuat pasar properti meningkat sehingga menyebabkan para investor domestik dan internasional tertarik untuk melakukan investasi pada sektor properti. Ketertarikan investor di sektor properti ini tentu berdampak pada peningkatan kinerja sektor konstruksi yang berujung pada permintaan akan kebutuhan bahan bangunan menjadi tinggi. Hal ini terbukti dari laporan Kementerian Perindustrian bahwa investasi industri bahan bangunan atau mineral nonlogam pada 2013 tumbuh sebesar 1,58 triliun rupiah dibanding tahun 2012. Diproyeksikan industri ini terus tumbuh seiring peningkatan pembangunan properti dan konstruksi.

PT. Prima Rezeki Pertiwi sebagai salah satu industri bahan bangunan bekerja keras untuk mampu memahami hal-hal tersebut, dan mencoba turut berperan aktif dalam bentuk mengantisipasi serta mewujudkannya dalam menghadapi kondisi persaingan antara industri bahan bangunan di perindustrian Indonesia. Kondisi tersebut tidak terlepas dari kinerja karyawan di dalam perusahaan yang sangat mempengaruhi kelancaran jalannya perusahaan industri, baik waktu maupun target produksi.

Kinerja karyawan sebagai perilaku positif dan negatif dari karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perilaku positif karyawan dalam memberikan hasil yang terbaik merupakan hal yang mampu untuk meningkatkan kinerjanya. Demikian pula sebaliknya perilaku negatif justru akan menurunkan kinerjanya. Harapan perusahaan adalah seluruh karyawan mampu untuk meningkatkan kinerjanya melalui perilaku positif seluruh karyawannya.

Menurut Porter (1991) dalam Bridoux (2008) bahwa kinerja karyawan di perusahaan telah menjadi pusat penelitian strategi selama puluhan tahun dan mencakup sebagian besar masalah lain yang telah dikemukakan di bidangnya, seperti misalnya, mengapa perusahaan berbeda, bagaimana mereka berperilaku, bagaimana mereka memilih strategi dan bagaimana mereka dikelola.

Dalam pengukuran kinerja pegawai, salah satunya adalah dengan melihat pencapaian produksi. Di bawah ini penulis sajikan grafik data output produksi yang dilakukan oleh karyawan PT. Prima Rezeki Pertiwi pada gambar



**Gambar 1. Hasil Produksi Tahun 2011-2013**

Berdasarkan gambar di atas, data output produksi tahun 2011 yaitu sebesar 23.602.789 stdm, tahun 2012 sebesar 24.124.278 stdm dan tahun 2013 sebesar 26.053.457 stdm, walaupun hasil produksi yang dicapai per tahun meningkat, namun hal tersebut belum dapat memenuhi kapasitas produksi perusahaan yang dapat dicapai hingga 28.372.000 stdm/tahun. Kurangnya pencapaian produksi dikarenakan pengawasan kinerja yang kurang baik terlihat dari tidak adanya metode yang pasti serta tidak ada indikator yang jelas, sehingga menyebabkan produksi yang monoton dan tidak ada perkembangan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini terjadi karena karyawan hanya terfokus hanya pada tujuan jangka pendek perusahaan.

Untuk dapat memenuhi kapasitas produksi tersebut PT. Prima Rezeki Pertiwi memerlukan strategi MSDM dalam hal pengawasan kinerja bagi departemen produksi yang nantinya dapat meningkatkan hasil produksi. Menurut Dessler, (2012;415) yang dimaksud dengan MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Strategi yang diyakini dapat meningkatkan kinerja dalam menanggapi berbagai macam permasalahan.

Strategi perusahaan (*corporate strategy*) merupakan suatu strategi untuk tingkat perusahaan dan untuk semua bisnisnya secara keseluruhan. Strategi perusahaan

merupakan perencanaan manajerial menyeluruh untuk perusahaan yang terdiversifikasi. Strategi perusahaan merupakan payung dari seluruh divisi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Strategi dipahami bukan hanya sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup di dalamnya baik strategi yang direncanakan maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan tetapi menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan.

Namun kenyataan yang terjadi strategi perusahaan dan sistem kontrol akuntansi dan produksi yang dicerminkan dalam penggunaan anggaran terhadap hubungan antara strategi dengan kinerja pada PT. Prima Rezeki Pertiwi kurang optimal. Hal ini terjadi dikarenakan manajemen pusat dalam mengadakan orientasi ulang strategi dengan menggunakan sistem kontrol akuntansi maupun produksi masih sepenuhnya belum berjalan dengan maksimal. Secara lebih spesifik, perusahaan belum menyelidiki apakah efek proses strategi pada perusahaan dipengaruhi oleh tingkat penggunaan anggaran secara interaktif.

Dalam proses strategi, manajemen harus dapat menetapkan kembali serta menyesuaikan target-target dan tujuan-tujuan perusahaan agar dapat mempertahankan kinerja yang tinggi. Strategi perusahaan yang disesuaikan dengan kondisi ketidakpastian lingkungan dapat digunakan untuk memastikan perusahaan mencapai kinerja yang telah ditetapkan dengan menggunakan informasi yang tersedia dan membandingkan hasil aktual dengan rencana. Mempertahankan penggunaan anggaran secara diagnostik saat perusahaan sedang menerapkan strategi perusahaan akan berdampak buruk bagi hubungan perubahan strategis dengan kinerja (Andwiani, 2011)

Penerapan strategi perusahaan agar tercapai kinerja yang efektif diperlukan

pencapaian target laba perusahaan, pencapaian target margin perusahaan dan pencapaian rentabilitas perusahaan. Untuk memulihkan kondisi bisnis perusahaan diperlukan *strategic response*, berupa strategi perusahaan yang efektif sesuai dengan lingkungan persaingan. Manajer ataupun pemilik perusahaan membuat strategi untuk membawa perusahaan semakin dekat dengan tujuan kinerjanya. Selain *strategic response* yang efektif dalam mencapai tujuan, perusahaan juga perlu memiliki budaya perusahaan yang mampu mengoptimalkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Tujuan budaya adalah untuk melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Budaya perusahaan umumnya terdiri atas dua lapisan. Lapisan pertama adalah lapisan yang umumnya mudah dilihat dan sering dianggap mewakili budaya perusahaan secara menyeluruh. Lapisan ke dua yang lebih dalam itulah yang sesungguhnya disebut budaya. Ini terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, dan proses berpikir dalam perusahaan.

Budaya dipandang sebagai salah satu elemen penting yang dapat menolong organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menjaga performa untuk mendapatkan kesuksesan kinerja ekonomi jangka panjang. Budaya bisa menjadi aset yang paling besar karena memungkinkan perusahaan untuk mencapai hasil dan kinerja yang tinggi atau budaya bisa juga menjadi penghambat yang dahsyat menuju kesuksesan (Scafone, 2005).

Akan tetapi yang terjadi masih banyak karyawan perusahaan memandang budaya perusahaan bukan sebagai elemen nilai internal

yang mampu mempertahankan bahkan mengembangkan perusahaan.

Hal ini terlihat dalam menjalankan norma-norma perusahaan, dimana karyawan masih dirasakan kurang dalam beretika. Seperti cara menyapa atau bertegur sapa antara karyawan atau dengan pimpinan masih terasa kaku dan kurang didasari rasa kekeluargaan. Hanya saja dalam hal berpakaian memang dirasakan cukup baik, misalnya menggunakan seragam perusahaan. Selain itu, dalam hal mematuhi peraturan perusahaan masih terdapat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Pelanggaran ini terkadang disebabkan kurangnya petunjuk pelaksanaan pekerjaan yang harus dilakukan. Kalaupun ada petunjuk pekerjaan tidak disebarkan atau disosialisasi kepada karyawan sehingga berpotensi dilanggar oleh karyawan.

Budaya merupakan faktor internal yang ada di dalam perusahaan yang tumbuh dan berkembang seiring dengan perkembangan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan tersebut yang meliputi perilaku, pengalaman, keyakinan dan nilai-nilai suatu organisasi. Budaya perusahaan sebagai salah satu faktor internal yang diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kesuksesan hasil dari kinerja perusahaan berkaitan dengan nilai dan sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi, karena itulah untuk menetapkan strategi yang efektif budaya organisasi tidak boleh diabaikan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan adalah pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja, atau merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi menjadi semakin lebih sulit bagi organisasi untuk mengontrol karena karyawan menginginkan lebih dan lebih. Perusahaan perlu mencari tahu apa yang karyawan inginkan dan memberikannya kepada mereka dengan cara yang adil dan spesifik. Secara spesifik dalam kompensasi dan perencanaan insentif menjadi metode baru bagi manajemen, sementara pada

saat yang sama mempromosikan suasana kerja yang efektif di antara karyawan.

Kenyataan yang ada kompensasi dan perencanaan insentif pada PT. Prima Rezeki Pertiwi belum mampu mengelola kompensasi karyawan sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Hal ini terlihat masih adanya karyawan belum dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, serta ikatan kerjasama formal antara pengusaha/pemilik dengan karyawan masih terlihat jauh. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Pemberian kompensasi menjalin ikatan kerja sama formal antara pengusaha/pemilik dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Dengan kompensasi, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah. Jika kompensasi yang diberikan cukup besar, manajemen akan mudah memotivasi karyawannya.

Dalam penelitiannya, Muljani, (2002) mengemukakan bahwa Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti di atas, penelitian ini akan melakukan pengujian kembali terhadap beberapa faktor yang

diprediksi berpengaruh terhadap kinerja. Faktor-faktor tersebut adalah strategi perusahaan, budaya perusahaan dan kompensasi.

## **Kajian Pustaka**

### **1. Kinerja**

Menurut Whitmore, (2006;104) kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran ketrampilan. Sedangkan Gibson, (2004;126) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Dan Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja karyawan yang mempengaruhi kontribusi mereka kepada organisasi. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

### **2. Budaya Perusahaan**

Menurut Schein, (2013) bahwa budaya perusahaan adalah pola asumsi bersama bahwa suatu kelompok belajar menghadapi dari masalah dengan sukses. Sedangkan Williams dalam von Meding *et al.* (2013) menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah seperangkat moral, nilai-nilai, sikap, keyakinan dan makna

yang dimiliki oleh para anggota organisasi. Kemudian Robbins dan Coulter, (2011) menjelaskan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Pola asumsi suatu kelompok dapat diajarkan kepada anggota baru kelompok, sebagai cara yang benar untuk mengamati dan menghadapi masalah perusahaan. Perusahaan akan menjadi lebih efisien dan efektif dengan memahami peranan budaya perusahaan. Hal ini penting karena merupakan kekuatan, tersembunyi karena sebagian besar tidak mengetahui dampak pada perilaku orang-orang dalam perusahaan. Dalam hal ini dibutuhkan suatu penilaian manajer untuk lebih memahami perusahaan dan bagaimana memperbaikinya dengan menanggapi lingkungan bisnis yang lebih luas. Dengan demikian budaya perusahaan merupakan salah satu mekanisme terakhir bahwa perusahaan-perusahaan menyediakan diri mereka sendiri untuk meningkatkan daya saing.

### **3. Kompensasi**

Menurut Gomez-Mejia *et al.* (2007) segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson, (2010:361) kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Sementara Armstrong, (2009) menyatakan bahwa kompensasi berkaitan dengan perumusan dan pelaksanaan strategi dan kebijakan dalam rangka untuk menghargai orang secara adil, merata dan konsisten sesuai dengan nilai mereka bagi organisasi.

Kompensasi merupakan hak seseorang atas hal-hal yang telah dilakukan atau dikerjakannya. Seberapa besar atau seberapa

banyak imbalan yang diterima seseorang sangat tergantung dari apa yang telah atau akan dikerjakannya, atau bergantung pada sumbangan seseorang terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dasar perhitungan kompensasi dipakai untuk mendapatkan sistem pembayaran kompensasi yang adil, dan menjadikan organisasi menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi pegawainya serta dapat melakukan penghematan biaya. Kompensasi/imbalan dapat berbentuk intrinsik/internal seperti pujian, termasuk dampak psikologis dari pemberian kompensasi, dan ekstrinsik/eksternal yang bersifat terukur, dapat berbentuk moneter maupun nonmoneter. Hal ini berkaitan dengan pengembangan strategi *reward* dan desain, implementasi dan pemeliharaan sistem *reward* (proses penghargaan, praktik dan prosedur) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan baik organisasi dan para pemangku kepentingan.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif kausal, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Pendekatan ini dipilih untuk melihat pengaruh sejumlah variabel eksogen terhadap variabel endogen, dengan tujuan memisahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sesuatu variabel penyebab terhadap variabel akibat. Variabel sebab akibat tersebut adalah strategi perusahaan ( $X_1$ ), budaya perusahaan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), dan kinerja ( $Y$ ).

### Populasi dan Sampel Penelitian

#### Populasi

Populasi menurut Noor, (2012) diartikan sebagai sejumlah individu yang setidaknya mempunyai satu ciri-ciri atau sifat yang sama. Sedangkan Kerlinger (2012) menyatakan bahwa populasi merupakan semua anggota kelompok orang, kejadian, atau objek yang telah dirumuskan secara jelas.

Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan PT. Prima Rezeki Pertiwi Kota Serang, Banten dengan pendidikan

minimal SMU dan masa kerja minimal lima tahun sebesar 60 karyawan. Populasi ini diasumsikan homogen. Dengan demikian hasil penelitian dapat merepresentasikan karyawan PT. Prima Rezeki Pertiwi Kota Serang, Banten secara keseluruhan.

### Sampel

Cooper, (2008) mengatakan bahwa “A *sampling examine a portion of the target population, and the portion must be carefully selected to represent that population*”. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Sampling adalah proses pengambilan sampel yang diambil dari populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *boring sampling* atau *total sampling*, Menurut Noor, (2012) *boring sampling* adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi dianggap kecil atau kurang dari 100. Dikarenakan jumlah karyawan PT. Prima Rezeki Pertiwi Kota Serang, Banten hanya 60 karyawan. Dengan demikian, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

### Pembahasan

#### Pengaruh langsung positif strategi perusahaan terhadap kinerja.

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa strategi perusahaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dinyatakan bahwa besarnya kontribusi strategi perusahaan terhadap kinerja sebesar 10,69%. Ini menunjukkan bahwa 10,69% dalam kinerja dapat dijelaskan oleh strategi perusahaan.

Temuan penelitian ini diperkuat oleh Arasa dan K'obony, (2012) yang menyatakan bahwa perencanaan strategis di dalam perusahaan memiliki potensi keuntungan dan nilai-nilai intrinsik yang akhirnya dapat dijabarkan ke dalam peningkatan kinerja perusahaan. Strategi perusahaan merupakan sebuah kendaraan yang memfasilitasi peningkatan kinerja perusahaan dalam menghadapi perubahan dari lingkungan, dunia teknologi, pesaing, sikap konsumen baru, dimensi baru dari kontrol sosial dan peran perusahaan dalam masyarakat.

Senada dengan pendapat Stahl dan Grigsby (1991) dalam Dauda bahwa, strategi pada perusahaan mengacu pada keputusan manajerial yang diambil oleh organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan untuk meningkatkan kinerja dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pendapat ini menyiratkan bahwa strategi dalam perusahaan didasarkan pada keyakinan bahwa suatu organisasi harus terus memantau peristiwa internal dan eksternal dan tren sehingga perubahan tepat waktu dapat dibuat sesuai kebutuhan. Perusahaan yang mampu mengidentifikasi dengan cerdas serta dapat beradaptasi dengan perubahan akan mampu mengidentifikasi isu-isu strategis, menganalisis dan menyeleksi pencapaian alokasi sumber daya yang efisien, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan peningkatan inovasi.

Hal ini juga dirasakan bahwa perkembangan pelaksanaan program, evaluasi dan pengendalian sistem mempermudah kelancaran dan pelaksanaan tugas yang direncanakan. Sedangkan pemahaman karyawan terhadap strategi perusahaan harus ditujukan melalui situasi, kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan, serta harapan yang tinggi untuk berkontribusi pada organisasi. Ini sejalan dengan pendapat Porter (1996) dalam Pulung bahwa strategi perusahaan yang dirumuskan untuk mencapai kinerja yang diinginkan harus memperhatikan dan menyesuaikan (*fit*) dengan perubahan lingkungan yang dihadapi baik lingkungan makro. Dengan kata lain, bahwa faktor sikap strategis di dalam dimensi internal merupakan kemampuan korporasi dan kemauan untuk menggunakan sumber dayanya dalam meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan dengan mengintegrasikan dengan strategi perusahaan. Dari pembahasan tersebut dapat ditarik benang merahnya bahwa secara individu, strategi perusahaan yang memperhatikan dan menyesuaikan (*fit*) dengan perubahan lingkungan yang dihadapi bermuara

pada peningkatan kinerja. Dengan demikian jelaslah bahwa strategi perusahaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

### **Pengaruh langsung positif budaya perusahaan terhadap kinerja**

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa budaya perusahaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dinyatakan bahwa besarnya kontribusi budaya perusahaan terhadap kinerja sebesar 6,40%. Ini menunjukkan bahwa 6,40% dalam kinerja dapat dijelaskan oleh budaya perusahaan.

Budaya di dalam perusahaan dapat dikatakan sebagai suatu identitas atau karakter atau ciri khas suatu perusahaan yang menjadi kebanggaan sehingga perlu dipelihara, dan dipertahankan dengan sebaik-baiknya. Identitas atau karakter dari suatu perusahaan inilah yang menjadi pedoman oleh setiap insan yang terlibat dalam perusahaan untuk menjunjungnya, sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan yang diinginkannya. Hal ini senada dengan pendapat dari Rhodes bahwa budaya perusahaan sering menjadi faktor penting dalam keberhasilan atau kegagalan secara keseluruhan.

Setiap karyawan haruslah mampu untuk meresapi, memahami, dan melaksanakan nilai-nilai, dan norma-norma merupakan kepercayaan yang dianut oleh organisasinya. Karyawan harus mampu untuk menyesuaikan dengan lingkungan tempat ia bekerja. Nilai-nilai utama perusahaan harus dijunjung tinggi serta dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Hal ini didukung dengan pendapat dari Hodgson (1996) dalam Guiso bahwa budaya perusahaan mampu memodifikasi preferensi individu dan mendorong karyawan untuk menginternalisasikan beberapa norma.

Karyawan hendaknya memahami dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan. Hubungan dengan manusia lainnya terutama dengan sesama rekan kerja,

atau hubungan dengan atasan bawahan perlu dilandasi etika karyawan dalam lingkungan kerja. Etika karyawan hendaknya mampu merekat hubungan sesama karyawan atau dengan atasan, sehingga dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Pada akhirnya hubungan sesama rekan kerja akan mampu meningkatkan kerjasama yang baik sehingga mampu meningkatkan kinerja. Demikian pula sebaliknya jika hubungan sesama rekan kerja tidak kondusif maka bukan tidak mungkin kinerja akan turun.

Dengan memahami dan melaksanakan budaya perusahaan maka akan terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan (*habits*), citra perusahaan, etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupan anggotanya. Hal ini akan mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan kinerja. Budaya di dalam perusahaan dapat berorientasi kepada kinerja yang merupakan hal penting. Kinerja yang merupakan perilaku positif karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Setiap anggota organisasi harus memahami dan mematuhi budaya organisasi sehingga menimbulkan perilaku positif terhadap aktifitasnya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Dari pembahasan tersebut dapat ditarik benang merahnya bahwa secara individu, Budaya perusahaan yang berorientasi kepada kinerja merupakan hal yang sangat penting. Kinerja sebagai perilaku positif karyawan yang memiliki kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dapat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Dengan demikian jelaslah bahwa budaya perusahaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

#### **Pengaruh langsung positif kompensasi terhadap kinerja.**

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dinyatakan bahwa besarnya kontribusi kompensasi terhadap kinerja sebesar 22,09%. Ini menunjukkan bahwa

22,09%. dalam kinerja dapat dijelaskan oleh kompensasi.

Temuan penelitian ini diperkuat dengan pendapat Hameed, (2014) bahwa tujuan utama dari kompensasi karyawan adalah dapat menarik perhatian karyawan untuk bekerja dan menghasilkan pekerjaan yang baik. Pendapat ini mengungkapkan bahwa dalam melaksanakan tujuan tersebut diperlukan adanya kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan pemenuhannya oleh organisasi. Upaya ini dilakukan karena karyawan mempunyai sifat kompleksitas dalam suasana dan kondisi bagaimanapun dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan selalu dilandasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Disamping itu karyawan merupakan aset organisasi yang perlu dipelihara keutuhannya, karena karyawan merupakan tenaga kerja yang memiliki pikiran, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Tenaga kerja dengan segala kebutuhan sangat memerlukan kompensasi yang adil dan layak dari perusahaan, karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan serta kecintaan terhadap perusahaan. Hal ini senada dengan pendapat dari Wekesa dan Nyaroo, (2013) bahwa pemberian kompensasi dapat diakui sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan demikian kompensasi yang diberikan kepada karyawan dan relevansinya terhadap kinerja sangatlah penting. Hal ini dikarenakan bahwa kompensasi sering dianggap sebagai imbalan keuangan dan non-keuangan langsung dan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan atas dasar nilai pekerjaan, kontribusi pribadi mereka, dan kinerja mereka. Dengan demikian jelaslah bahwa kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

#### **Pengaruh langsung positif strategi perusahaan terhadap kompensasi.**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa besarnya kontribusi strategi perusahaan terhadap kompensasi sebesar 7,67%. Ini menunjukkan bahwa 7,67% dalam kompensasi dapat dijelaskan oleh strategi perusahaan. Oleh karena itu untuk meningkatkan strategi



perusahaan harus diupayakan meningkatkan kompensasi.

Temuan penelitian ini diperkuat dengan pendapat dari Fejza dan Asslani, (2013) bahwa sebuah perusahaan harus merumuskan strategi yang tepat bagi organisasi mereka yang akan membuat mereka menguntungkan. Strategi adalah cara yang menunjukkan perusahaan bagaimana mereka akan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh manajer, untuk kepentingan sebagian besar pemangku kepentingan. Selain itu, strategi perusahaan diciptakan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategi bisnisnya dan menjamin terjadinya keadilan kompensasi berbasis pertimbangan faktor-faktor internal dan eksternal.

Keadilan internal menjamin bahwa permintaan posisi kompensasi (finansial dan non-finansial) seperti gaji dan upah serta kualifikasi seseorang dalam bidangnya yang lebih tinggi akan dipenuhi sesuai dengan perilaku dan kinerjanya. Dan ini tentunya juga dengan mempertimbangkan faktor eksternal yang menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan bakal dikompensasi secara adil dengan membandingkannya dengan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Karena kompensasi mempengaruhi organisasi dan para karyawan, terutama akan menguraikan berbagai persyaratan penyusunan suatu sistem kompensasi yang efektif, serta sasaran-sasaran dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengadministrasikan kompensasi.

Dari pembahasan tersebut dapat ditarik benang merahnya bahwa secara individu, strategi perusahaan yang berorientasi kepada kompensasi merupakan hal yang sangat penting. Kompensasi sebagai faktor internal dan eksternal yang memiliki kontribusi terhadap pencapaian strategi perusahaan yang dapat dipengaruhi oleh situasi, pelaku, dan prosedural dalam organisasi. Dengan demikian jelaslah bahwa strategi perusahaan berpengaruh langsung positif terhadap kompensasi.

### **Pengaruh langsung positif budaya perusahaan terhadap kompensasi.**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa besarnya kontribusi budaya perusahaan terhadap kompensasi sebesar 8,47%. Ini menunjukkan bahwa 8,47% dalam kompensasi dapat dijelaskan oleh budaya perusahaan. Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat dari Rashid dan Raja, (2011) bahwa budaya perusahaan dapat mempengaruhi praktek kompensasi seperti yang tertanam dalam budaya nasional. Budaya perusahaan merupakan sebuah perilaku karyawan bagaimana mereka mencapai tujuan, bukan hanya apa yang mereka capai tetapi untuk mendorong pencapaian dari tujuan perusahaan, sehingga untuk membangun budaya yang mendorong keberhasilan perusahaan harus menghubungkan komponen penting yaitu sistem kompensasi untuk perilaku.

Lebih lanjut, menurut Schneider (1988) dalam Rashid dan Raja mengemukakan bahwa kepentingan relatif dari status, uang, atau waktu liburan bervariasi di seluruh negara dan mempengaruhi potensi memotivasi dalam sistem kompensasi. Oleh karena itu, pentingnya sistem kompensasi yang harus sejalan dengan budaya perusahaan secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini didukung oleh Kirkpatrick, (2009) bahwa kebijakan dan praktek kompensasi konsisten dengan budaya perusahaan, tujuan dan strategi jangka panjang, dan pengawasan lingkungan. Hasil riset ini menyatakan bahwa budaya kerja pada perusahaan dapat tercipta jika pemberian kompensasi yang diharapkan dapat memikat calon karyawan yang berkompentensi, dan kompetitif, yang berujung pada tujuan organisasi dalam meningkatkan pertumbuhan, kelangsungan hidup, dan tercapainya sebuah inovasi.

Nilai-nilai perusahaan dan budaya yang diinginkan, yang didukung oleh sistem kompensasi dapat membantu mendorong nilai-nilai dan budaya perusahaan. Peran sistem

kompensasi sangatlah penting dalam suatu organisasi dikarenakan dapat menciptakan budaya perusahaan yang kuat. Hal tersebut pada gilirannya memungkinkan organisasi untuk menetapkan hal yang penting untuk menyelaraskan strategi kompensasi dalam mendukung nilai-nilai budaya melalui menyoroti manajemen kinerja, penilaian kinerja dan proses penetapan tujuan untuk setiap anggota tim. Berdasarkan uraian di atas, jelaslah bahwa budaya perusahaan berpengaruh langsung positif terhadap kompensasi.

### Kesimpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survei, yang bertujuan untuk mengetahui gambaran umum tentang pengaruh strategi perusahaan, budaya perusahaan, dan kompensasi terhadap kinerja.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Prima Rezeki Pertiwi Kota Serang, Banten, yang berjumlah 60 karyawan. Sampel penelitian merupakan bagian dari populasi penelitian, yang berjumlah 60 karyawan yang diambil secara keseluruhan (*Boring Sampling*).

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dibahas pada bab sebelumnya, temuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh langsung positif strategi perusahaan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan strategi perusahaan akan mengakibatkan perbaikan kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif budaya perusahaan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan budaya perusahaan akan mengakibatkan perbaikan kinerja.
3. Terdapat pengaruh langsung positif kompensasi terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan kompensasi akan mengakibatkan perbaikan kinerja.
4. Terdapat pengaruh langsung positif strategi perusahaan terhadap kompensasi. Ini menunjukkan bahwa perbaikan strategi perusahaan akan mengakibatkan perbaikan kompensasi.
5. Terdapat pengaruh langsung positif budaya perusahaan terhadap kompensasi. Ini menunjukkan bahwa perbaikan budaya perusahaan akan mengakibatkan perbaikan kompensasi.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen, yaitu strategi perusahaan dan budaya perusahaan yang mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kompensasi. Dan variabel eksogen strategi perusahaan dan budaya perusahaan serta satu variabel *intervening* yaitu kompensasi mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja. Dari temuan menunjukkan bahwa kompensasi merupakan variasi yang paling dominan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Mengacu hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja akan dicapai secara maksimal apabila didasarkan pada kesesuaian strategi perusahaan dengan budaya individu karyawan, kualitas budaya perusahaan, dan pemberian kompensasi.

### Daftar Pustaka

- Abdul Hameed, et al., Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5(2); 2014. hh. 302-309.
- Alkhafaji, Abbass F., *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment (Promotional Management)*. New York: The Haworth Press, 2003.
- Amit Kumar Srivastava and Sushil. "Modeling Strategic Performance Factors for Effective Strategy Execution". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 62 No. 6, 2013, h. 581.
- Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan *et al.*, "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 6, No. 2, 2012, hh. 173-184.

- Andwiani Sinarasri, "Analisis Hubungan antara Perubahan Strategi dan Kinerja Perusahaan dengan Penggunaan Anggaran sebagai Variabel Moderasi". *Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan Fakultas Ekonomi UNIMUS* 2011, h. 24.
- Anto Triyono F. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Klaten. *Jurnal Stie Aub*, Surakarta, 2012, hh. 35-42.
- Armanu Thoyib, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep". *Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra*, 2010, h. 60-73.
- Armstrong, Michael., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Koran Page, 2009.
- Bowman, Edward H., dan Constance E. Helfat, "Does Corporate Strategy Matter?". *Strategic Management Journal*. Vol. 22: (2001), hh. 1–23.
- Bridoux, F., Smith, K. G., dan Grimm, C. A Dynamic Perspective on Action Type And Firm Performance, Presented At A Mini Conference On Competitive Dynamics, February 2008, Helsinki, Finland.
- Cameron, Kim S. dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley and Sons, 2011.
- Cooper, Donald *et al.*, *Business Research Method*. Singapore: McGraw-Hill International, 2008.
- Ejup Fejza dan Alban Asllani. The Importance of Marketing in Helping Companies with Their Growth Strategies: The Case of Food Industry in Kosovo. *European Scientific Journal* vol.9, No.16; 2013. hh. 326-335.
- Gary Dessler. *Fundamental of Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall International, 2012.
- Gibson, James L., *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill, 2004.
- Gomez-Mejia *et al.*, *op. cit.*, h. 398.
- Grant Kirkpatrick. The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. *Financial Market Trends*. Vol. 1; 2009. hh. 1-30.
- Gregorio Sánchez Marín And Antonio Aragón Sánchez, "Managerial Compensation And Firm Performance The Moderating Role Of Firm Strategy As A Proxy Of Managerial Discretion". *Management Research*, vol. 3,(2). 2005, hh. 137–148.
- Hira Rashid dan Naintara Sarfraz Raja. Mediating Effect of Corporate Culture on The Relationship of Retention Factors to Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* Vol 3, (8); 2011. hh. 211-225.
- <http://www.kemenperin.go.id/artikel/869/Bisnis-Bahan-Bangunan-Cerah>. diakses tanggal 10 April 2014
- Ipah Lathifah, "Pengaruh Kompensasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja, Studi Korelasional Pada Guru Pondok Pesantren Darul Qolam Balaraja. *Tesis*. STIE La Tansa Mashiro, 2011.
- Ivan Adi Kurniawan, "Budaya Organisasi dan Kompensasi: Pengaruhnya Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan". *Jurnal Ilmiah Universitas Brawijaya*. 2013.
- J.A. Pearce and R.B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Singapore: McGraw-Hill, 2009.
- Jane Nelima Wekesa, dan Silas Nyaroo. Effect of Compensation on Performance of Public Secondary School Teachers in Eldoret Municipality Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3,(6), 2013. Hh. 1-4.
- Kerlinger, Fred., *Azas-azas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Khurram Shahzad, Sajid Bashir and Muhammad I Ramay. "Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in

- Pakistan". *International Review of Business Research Papers*. Vol. 4 No.2 2008.
- Kreitner, Robert., dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Mas'ud, Fuad. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2004.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson, *Human Resource Management*. Mason:South-Western College Pub, 2010.
- Mejia, R.Gomez, David B. Balkin, Robert L.Cardv. *Managing Human Resources*. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Education, 2007.
- Milkovich, George, Jerry Newman dan Barry Gerhart, *Compensation*, Singapore: McGraw-Hill, 2010.
- Muljani, Ninuk, "Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 2, 2002, hh. 108-122.
- Nicole Renee Baptiste, "Tightening the Link between Employee Wellbeing at Work and Performance: A New Dimension for HRM". *Management Decision*. Vol. 46 No. 2, 2008, h.. 297.
- Noor, Juliansyah, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Kencana, 2012).
- Penelitian Ekonomi dan Manajemen, (Jakarta: 2013).
- Pulung Peranginangin, Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi Bisnis dan Kebijakan Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Empirik Perusahaan Tekstil dan Garmen Indonesia, 2005-2008, *Journal of Business and Entrepreneurship*. Vol. 1, No. 1; 2013. hh. 1-20.
- Rhodes Kent. *Merging Successfully: The Importance of Understanding Organizational Culture in Mergers and Acquisitions*. Los Angeles: Pepperdine University, 2004.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*. Singapore: Prentice-Hall, 2009.
- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter, *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- Robert Arasa dan Peter K'Obonyo, The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance, *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2 (22); 2012. hh. 201-213.
- Scafone, R.A., "Supplier Diversity: Corporate Culture and Supplier Diversity", *Healthcare Purchasing News*, 2005.
- Schein, E., *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2010..
- Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*, Bandung: Transito, 2003.
- Sulistyaningsih *et al.*, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta". *Sosiologi Reflektif*, Volume 6, Nomor 2, 2012, hh. 89-101.
- T M. Manusand M D. Graham, *Creating a Total Rewards Strategy*. New York: American Management Association, 2003.
- Von Meding, Jason, *et al.*, "A Framework for Stakeholder Management and Corporate Culture", *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 3(1), 2013, hh. 24-41.
- West, Richard, dan Lynn H. Turner, *Introducing Communication Theory Analysis and Application*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Whitmore, John, *Coaching for Performance*, Ohio: South-Western College Publishing, 2006.
- Yunus Adeleke Dauda, Waidi Adeniyi Akingbade dan Hamed Babatunde Akinlabi. Strategic Management Practice and Corporate Performance of Selected Small Business Enterprises in Lagos Metropolis. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 11; 2010. hh. 97-105.