



**PENGARUH KOMPENSASI DAN *SKILL* KARYAWAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Kasus Di PT. RUMPUN SARI MEDINI KENDAL)**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik program Sarjana Ekonomi

Oleh :

Ari Suryani NPM : 18510109

Dosen Pembimbing:

Dr. Sri Rahayu, S.E, M.Si NIDN : 0606056901

Fajar Suryatama, S.Sos, S.E, M.M NIDN : 0622047503

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE
SUDIRMAN GUPPI
(UNDARIS)**

2023

PERSETUJUAN SKRIPSI

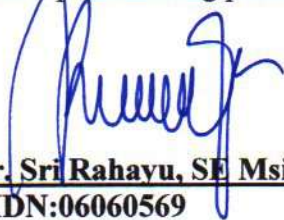
PENGARUH KOMPENSASI DAN *SKILL* KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Kasus Di PT. RUMPUN SARI MEDINI KENDAL)

Oleh :

Ari Suryani NPM : 18510109

Bahwa skripsi ini layak diujikan dan telah mendapatkan
persetujuan pada tanggal18.....Juli.....2023.....

Dosen pembimbing pertama



Dr. Sri Rahayu, SE Msi.
NIDN:06060569

Dosen pembimbing pendamping



Fajar Suryatama, S.Sos, S.E.MM
NIDN : 0622047503

Mengetahui
Dekan fakultas ekonomi dan bisnis



Dr. Sri Rahayu, SE Msi.
NIDN:06060569

PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH KOMPENSASI DAN *SKILL* KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Kasus Di PT. RUMPUN SARI MEDINI KENDAL)

Oleh :

Ari Suryani NPM : 18510109

Skripsi ini telah diujikan dan mendapatkan pengesahan
pada tanggal3... Agustus... 2023.....

Tim penguji



Nunuk Supraptini, SE, MM
NIDN:060906601

Anggota



Dr. Sri Rahayu, SE Msi.
NIDN:06060569

Anggota



Fajar Suryatama, S.Sos, S.E.MM
NIDN : 0622047503

ABSTRAK

PT. Rumpun Sari Medini merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan dan juga pemrosesan teh yang dibangun pada tahun 1902. Pada tahun 2021 perusahaan mengalami penurunan kinerja karyawan yang mengakibatkan penurunan target produksi perusahaan sebesar 36%. Problem yang dialami PT. Rumpun Sari Medini dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan *skill* karyawan dengan keterhambatan budaya organisasi yang masih belum maksimal.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *random sampling*. Jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 105 responden, dengan mengalikan lima jumlah indikator ($21 \times 5 = 105$). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang kemudian diolah dengan menggunakan AMOS versi 24. Pengujian data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji *outliers*, uji *confirmatory factor analysis* (CFA), identifikasi model struktural, dan analisis *goodness of fit*. Untuk pengujian hipotesis 1 sampai 5 dengan menggunakan *t-Value* dengan tingkat signifikansi 0,05, dan untuk hipotesis 6 dan 7 dengan menggunakan uji sobel.

Hasil analisa menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai C.R $2,850 > 1,967$ dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,004 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. *Skill* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai C.R $2,666 > 1,967$ dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,008 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan C.R $-2,305 < -1,967$ dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,021 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. *Skill* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai C.R $4,761 > 1,967$ dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai C.R $3,112 > 1,967$ dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,002 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dengan nilai *t* hitung $2,1023 >$ daripada *t* tabel 1,9837 dan mempunyai hasil *one tailed probability* sebesar $0,01776299 < 0,05$. *Skill* karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dengan nilai *t* hitung $2,0259 >$ daripada *t* tabel 1,9837 dan mempunyai hasil *one tailed probability* sebesar $0,02138690 < 0,05$.

Kata kunci : Kompensasi, skill karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan

ABSTRACT

PT. Rumpun Sari Medini is a company engaged in plantations and tea processing which was founded in 1902. In 2021 the company experienced a decline in employee performance which resulted in a decrease in the company's production target by 36%. The problem experienced by PT. The Sari Medini family is influenced by compensation factors and employee skills with organizational culture obstacles that are still not optimal.

This study used a quantitative method with random sampling technique. The number of samples to be studied is 105 respondents, by multiplying the number of indicators by five ($21 \times 5 = 105$). The data collection technique in this study used a questionnaire which was then processed using AMOS version 24. Data tests carried out in this study included normality tests, outliers tests, confirmatory factor analysis (CFA) tests, structural model identification, and goodness of fit analysis. For testing hypotheses 1 to 5 using the t-Value with a significance level of 0.05, and for hypotheses 6 and 7 using the Sobel test.

The results of the analysis show that compensation has a positive and significant effect on organizational culture with a CR value of $2.850 > 1.967$ and the acquisition of a probability value of 0.004 which is smaller than the α value of 0.05. Employee skills have a positive and significant effect on organizational culture with a CR value of $2.666 > 1.967$ and an acquisition probability value of 0.008 which is smaller than the α value of 0.05. Compensation has a negative and significant effect on employee performance with CR $-2.305 < -1.967$ and the acquisition of a probability value of 0.021 which is smaller than the α value of 0.05. Employee skills have a positive and significant effect on employee performance with a CR value of $4.761 > 1.967$ and the acquisition of a probability value of 0.000 which is smaller than the α value of 0.05. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance with a CR value of $3.112 > 1.967$ and the acquisition of a probability value of 0.002 which is smaller than the α value of 0.05. Compensation affects employee performance through organizational culture with a t count of $2.1023 >$ compared to t table of 1.9837 and has a one tailed probability result of $0.01776299 < 0.05$. Employee skills affect employee performance through organizational culture with a t count of $2.0259 >$ than t table of 1.9837 and has a one tailed probability result of $0.02138690 < 0.05$.

Keywords: *Compensation, employee skills, organizational culture, and performance employee*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah Yang Maha Esa atas segala rahmat dan hidayatNya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : **PENGARUH KOMPENSASI DAN *SKILL* KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Kasus Di PT. RUMPUN SARI MEDINI KENDAL)**. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk menyelesaikan Program Strata Satu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeritas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI.

Peneliti menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Drs. Hono Sejati, S.H, M.Hum. Selaku Rektor UNDARIS yang telah memberi kesempatan untuk menimba ilmu di UNDARIS
2. Ibu Dr. Sri Rahayu, S.E., M.Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDARIS serta dosen pembimbing utama yang segala kesabarannya telah berkenan meluangkan waktu, memberikan arahan, kritik dan saran yang sangat berharga dalam penyelesaian skripsi ini, penulis ucapkan banyak terima kasih
3. Bapak Fajar Suryatama, S.Sos, S.E, M.M selaku pembimbing pendamping yang dengan sabar membimbing serta memberi saran pemikiran yang sangat berguna dalam penyelesaian skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih
4. Seluruh dosen, staff dan karyawan Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman GUPPI (UNDARIS)

5. Seluruh karyawan dan staff PT. Rumpun Sari Medini Kendal yang telah memberikan ijin dan telah membantu proses penelitian, sehingga dapat berjalan dengan lancar.
6. Bapak dan Ibu, Suami serta keluarga yang telah banyak memberi dukungan baik moral maupun materi.
7. Sahabat saya yang selalu ada dalam suka maupun duka dalam menemani saya mengerjakan skripsi.
8. Seluruh teman-teman Program Studi S-1 Ekonomi angkatan 2018 Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDARIS yang telah memberi motivasi dan semangat bagi penulis selama penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, mengingat kemampuan dan pengetahuan penulis yang terbatas. Oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata dari penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat diterima dan bermanfaat bagi semua pihak.

Temanggung, 18 Juli 2023
Penulis



Ari Suryani

MOTO DAN PERSEMBAHAN

Moto

“Mengalir seperti air dan menarik seperti musik”

Persembahan

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

1. Bapak Sarman dan Ibu Malikatun selaku orang tua penulis yang selalu memotivasi, mendoakan serta memberi dukungan baik moril maupun finansial dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Mas Galih Setyagus selaku suami penulis yang selalu memberikan dukungan serta do'a bagi penulis.
3. Bapak Kuncoro dan Ibu Sri Hartati selaku mertua penulis yang selalu memberikan semangat dan do'a bagi penulis.
4. Keluarga besar Trah Bpk. Suyono dan Bpk Kasbi yang selalu memberikan do'a dan semangat bagi penulis.
5. Teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan dukungan serta do'a bagi penulis.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR.....	vi
MOTO DAN PERSEMBAHAN	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
1. Secara Akademik.....	8
2. Secara Praktis	8
E. Definisi Operasional.....	8
1. Kompensasi	8
2. <i>Skill</i> karyawan	9
3. Kinerja karyawan.....	9
4. Budaya organisasi.....	9
F. Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	11
A. Kajian Pustaka	11
1. Kompensasi	11
a) Pengertian Kompensasi.....	11
b) Penggolongan Kompensasi	11
c) Tujuan Pemberian Kompensasi	13
d) Asas-Asas Kompensasi	16

e) Faktor Yang Mempengaruhi kompensasi.....	16
f) Indikator Kompensasi	17
2. <i>Skill</i> Karyawan.....	18
a) Pengertian <i>Skill</i> Karyawan	18
b) Macam-Macam <i>Skill</i> Karyawan.....	19
c) Komponen <i>Skill</i> Karyawan.....	19
d) Faktor-Faktor <i>Skill</i> Karyawan.....	20
e) Manfaat <i>Skill</i> Karyawan	20
f) Indikator <i>Skill</i> Karyawan.....	21
3. Kinerja Karyawan.....	22
a) Pengertian Kinerja	22
b) Jenis-Jenis Kinerja	22
c) Karakteristik Kinerja.....	23
d) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	23
e) Faktor Kendala Kinerja	25
f) Penilaian Kinerja.....	26
g) Indikator Kinerja.....	29
4. Budaya Organisasi	29
a) Pengertian Budaya Organisasi	29
b) Hakikat Budaya Organisasi	30
c) Fungsi Budaya Organisasi.....	31
d) Tipe Budaya Organisasi	31
e) Tingkatan Budaya Organisasi.....	32
f) Menilai Budaya Organisasi.....	33
g) Indikator Budaya Organisasi	34
B. Penelitian Terdahulu.....	35
C. Kerangka Pemikiran	38
D. Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Lokasi Penelitian	41
C. Variabel Penelitian	42
D. Populasi, Sample, Dan Teknik Sampling.....	43

1. Populasi.....	43
2. Sampel.....	43
3. Teknik Sampling	43
F. Jenis dan Metode Penelitian yang digunakan.....	44
1. Jenis dan Sumber Data.....	44
2. Teknik Pengumpulan Data	44
E. Teknik Analisis Data	46
1. Analisis Deskriptif	46
2. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	46
3. Uji Kualitas Data	48
a) Normalitas Data	48
b) Evaluasi <i>Outlier</i>	48
c) Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	49
d) Identifikasi Model Struktural.....	49
e) Menilai Kriteria <i>Goodness-Of-Fit</i> dan Modifikasi Model.....	50
f) Uji Hipotesis	54
BAB IV PEMBAHASAN	56
A. Gambaran Umum PT. Rumpun Sari Medini Kendal.....	56
1. Data Deskripsi Responden	57
a) Karakteristik Responden	57
b) Analisis Deskriptif Variabel	59
2. Hasil Analisis Penelitian	61
a) Ukuran Sampel	61
b) Normalitas Data.....	61
c) Outliers	63
d) Uji <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	63
e) Identifikasi Model Struktural.....	65
f) Analisis <i>Goodness of Fit</i>	66
g) Pengujian Hipotesis	73
B. Pembahasan.....	79
BAB V KESIMPULAN & SARAN	83
A. Kesimpulan	83
B. Saran.....	84

DAFTAR PUSTAKA.....	87
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan target dan realisasi produksi PT. Rumpun Sari Medini tahun 2020-2021	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 3.1 Indikator Penelitian	42
Tabel 3.2 Skala <i>Likert</i>	45
Tabel 3.3 Uji Coba Validitas & Reliabilitas	47
Tabel 3.4 Kriteria <i>Goodness Of Fit</i>	53
Tabel 4.1 Responden Menurut Jenis Kelamin	57
Tabel 4.2 Responden Menurut Tingkat Pendidikan	58
Tabel 4.3 Responden Menurut Usia	59
Tabel 4.4 Kriteria Penilaian Responden	60
Tabel 4.5 Nilai Rata-rata Penilaian Responden	60
Tabel 4.6 Uji Normalitas	62
Tabel 4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Tiap Variabel	64
Tabel 4.8 <i>Computation of Degrees Freedom</i>	65
Tabel 4.9 Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit	67
Tabel 4.10 Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Modifikasi.....	70
Tabel 4.11 Uji Hipotesi	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	38
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Independen dengan Dependen	66
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Independen terhadap Dependen Modifikasi	70

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, sumber daya manusia mengalami perubahan setelah memasuki fase revolusi industri. Sumber daya manusia menjadi modal dasar suatu organisasi untuk beroperasi. Dengan mengelola sumber daya lain, maka organisasi tersebut bisa mendapatkan keuntungan dengan cara melakukan pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia secara optimal. Sumber daya manusia merupakan sumber daya modal non material dan non finansial yang bersifat mutlak. Maka dari itu, sumber daya manusia ini harus dimiliki suatu organisasi karena merupakan aset utama. Di dalam sebuah organisasi, dorongan dan pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk berkembang dan mampu bersaing dengan organisasi lainnya.

Kinerja adalah prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Garaika, 2020). Menurut Mangkunegara dalam (Pasaribu, 2021) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehubungan dengan teori tersebut, kondisi yang terjadi di Kabupaten Kendal yaitu penurunan kinerja karyawan salah satunya di PT. Rumpun Sari Medini. Perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan dan juga pengolahan pucuk teh menjadi bubuk teh tersebut mengalami penurunan

yang diakibatkan oleh faktor perolehan bahan baku dan pemrosesan pucuk teh. Penurunan kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil produksi yang diperoleh perusahaan dari tahun 2020-2021. Pada tahun 2021, target produksi mengalami kenaikan total sebanyak 4% yang terjadi pada bulan November. Meskipun begitu, kenaikan target produksi teh tidak diimbangi dengan jumlah produk yang dihasilkan. Produk yang dihasilkan justru mengalami penurunan cukup tajam mencapai 36% di tahun 2021. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan masih belum maksimal untuk mencapai target produksi. Problem yang dialami PT. Rumpun Sari Medini dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan *skill* karyawan dengan keterhambatan budaya yang masih belum maksimal yang masih belum maksimal. Sehingga produktivitas perusahaan mengalami penurunan yang cukup tajam.

Tabel 1.1
Perbandingan target dan realisasi produksi PT. Rumpun Sari Medini
tahun 2020-2021

Tahun Bulan	2020		2021		PROSENTASE NAIK/TURUN	
	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
JAN	185.997	178.372	185.997	82.430	0%	-54%
PEB	148.651	136.238	148.651	83.733	0%	-39%
MAR	198.647	175.803	198.647	102.305	0%	-42%
APR	217.057	193.578	217.057	141.187	0%	-27%
MEI	161.773	135.365	161.773	101.152	0%	-25%
JUN	207.030	192.033	207.030	124.264	0%	-35%
JUL	209.281	179.252	209.281	69.866	0%	-61%
AUGS	172.984	147.424	172.984	77.991	0%	-47%
SEPT	188.689	169.534	188.689	124.947	0%	-26%
OKT	214.429	143.219	214.429	97.741	0%	-32%
NOP	136.416	116.998	217.304	102.133	59%	-13%
DES	224.948	127.554	224.948	98.347	0%	-23%
TOTAL	2.265.902	1.895.370	2.346.790	1.206.096	4%	-36%

Sumber: Data Perusahaan 2021

Di dalam sebuah organisasi, terdapat sebuah budaya yang dianut oleh para anggotanya dan dijadikan pedoman dalam mereka bekerja. Semakin baik budaya yang berkembang, maka akan baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Menurut Robbins dalam (Harahap, 2011) budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dan menjadi pembeda antara organisasi lainnya. Salah satu budaya yang ada di PT. Rumpun Sari Medini tertuang dalam misi perusahaan yaitu “Menjaga kelestarian lingkungan dengan menjalankan operasional kebun yang ramah lingkungan”. Pada kenyataannya dalam dua tahun terakhir lokasi perkebunan teh menjadi terbengkalai dan dipenuhi semak belukar. Pemetik teh yang bekerja di perkebunan tersebut menjadi kesulitan dalam menjangkau lokasi mereka bekerja dan mengakibatkan tanaman teh tidak berkembang dengan baik. Kondisi inilah yang menyebabkan karyawan tidak optimal dalam melaksanakan misi perusahaan yaitu kebun teh yang ramah lingkungan.

Lemahnya budaya organisasi di perusahaan PT. Rumpun Sari Medini terutama dalam menjalankan misi perusahaan, menjadikan salah satu faktor penurunan kinerja para pegawai. Ketika misi perusahaan mengalami kendala atau tidak berjalan dengan maksimal, maka akan berdampak langsung pada kinerja karyawan yang berpengaruh pada produksi teh. Sebaliknya, apabila budaya organisasi yang ada di perusahaan mampu berjalan dengan optimal, kompensasi yang diperoleh karyawan juga akan maksimal karena perolehan gaji karyawan diukur dari perolehan hasil pemetikan/produksi teh. Untuk

mewujudkan tujuan tersebut, pastinya harus didukung oleh peningkatan *skill* karyawan sehingga mampu mencapai kinerja yang maksimal.

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa terhadap apa yang telah diberikan baik itu tenaga maupun pikiran untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Mujanah, 2019) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Kompensasi dapat digolongkan menjadi kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan juga insentif (H. Hadari Nawawi, 2016). Kompensasi langsung adalah gaji/upah yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan. Kompensasi tidak langsung dapat berupa THR, tunjangan, jaminan kesehatan ataupun jaminan sosial. Sedangkan insentif adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan untuk memotivasi kinerja karyawan. Kondisi yang terjadi di PT Rumpun Sari Medini adalah pemberian kompensasi tidak langsung yang masih minim kepada karyawan harian lepas, bahkan karyawan harian lepas yang telah lama bekerja di PT Rumpun Sari Medini tidak diangkat sebagai karyawan tetap perusahaan (PHT). Lama bekerja karyawan harian lepas di PT Rumpun Sari Medini berkisar dari 5 tahun – 30 tahun, namun setelah tahun 2001 tidak diberlakukan pengangkatan karyawan tetap, sehingga menyisakan karyawan harian lepas cukup banyak. Dengan adanya kebijakan tersebut, banyak karyawan PT Rumpun Sari Medini yang tidak mendapatkan jaminan kesehatan (BPJS) kesehatan. Karyawan yang mendapat manfaat dari BPJS adalah pekerja harian

tetap (PHT) dan juga karyawan bulanan perusahaan. Keadaan yang terjadi di PT. Rumpun Sari Medini saat ini tidak sesuai dengan ketetapan pemerintah yang tertuang dalam PP pelaksana UU Cipta Kerja pasal 10 ayat (4) PP No.35 Tahun 2021 “*Dalam hal pekerja/buruh bekerja 21 (Dua puluh satu) hari atau lebih selama 3 (tiga) bulan berturut-turut atau lebih maka perjanjian kerja harian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menjadi tidak berlaku dan hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja/buruh demi hukum berubah berdasarkan PKWTT*”. Apabila perusahaan menerapkan peraturan pemerintah dengan optimal akan mampu memberikan dorongan dan semangat karyawan dalam menjalankan budaya organisasi perusahaan, sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Menurut (Marlina, 2018) Keterampilan (*skill*) adalah suatu kemampuan karyawan yang berhubungan dengan penggunaan peralatan untuk memudahkan dalam bekerja. Menurut Rais dan Soembodo dalam (Nurani, 2020) Keterampilan (*skill*) menunjukkan suatu kecakapan dalam melaksanakan kegiatan jasmani dan rohani, kecakapan atau keterampilan ini diperoleh melalui latihan atau pengalaman dalam bekerja. *Skill* karyawan dalam bidang produksi sangat dipengaruhi oleh fisik pekerja ketika menjalankan proses produksi. Kondisi yang terjadi di PT. Rumpun Sari Medini yaitu minimnya jumlah karyawan muda dimana hal tersebut sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan. Karyawan perusahaan didominasi oleh karyawan dengan rentang usia 40 tahun ke atas. Bahkan ada karyawan yang bekerja sampai dengan usia 70 tahun. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan kurang mampu dalam

menguasai peralatan yang disediakan oleh perusahaan. Karyawan dengan usia relatif tua lebih suka menyelesaikan pekerjaannya dengan cara manual dibandingkan dengan menggunakan mesin. Selain itu, apabila tanaman teh tidak tumbuh dengan optimal, karyawan juga akan lebih sulit untuk mendapatkan pucuk teh yang berkualitas. Keadaan tersebut, sangat berpengaruh terhadap jumlah perolehan pucuk teh yang akan diproduksi menjadi serbuk teh.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul **“PENGARUH KOMPENSASI DAN *SKILL* KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Kasus Di PT. RUMPUN SARI MEDINI KENDAL)”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka dapat diambil beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Kompensasi berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?
2. Apakah *skill* karyawan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?
3. Apakah Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *skill* karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?

6. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah *skill* karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan dan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap budaya organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh *skill* karyawan terhadap budaya organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh *skill* karyawan terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk mengetahui pengaruh *skill* karyawan terhadap kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Akademik

Sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan kebulatan studi jenjang Sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen pada Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI (UNDARIS).

2. Secara Praktis

Dapat memberikan informasi kepada PT. Rumpun Sari Medini Kendal agar dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan dalam bidang *skill* karyawan, kompensasi dan juga budaya organisasi yang berkembang di perusahaan.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah bagian dari penelitian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat dapat diukur dengan melihat dimensi atau indikator dari sebuah konsep (Sugiyono, 2019). Definisi dari setiap variabel adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi

Mujanah (2019) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan oleh perusahaan.

2. Skill karyawan

Marlina (2018) Keterampilan (*skill*) adalah suatu kemampuan karyawan yang berhubungan dengan penggunaan peralatan untuk memudahkan dalam bekerja.

3. Kinerja karyawan

Mangkunegara dalam (Pasaribu, 2021) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

4. Budaya organisasi

Robbins dalam (Harahap, 2011) menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dan menjadi pembeda antara organisasi lainnya.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan adalah sebuah urutan dalam menyelesaikan sebuah riset maupun karya tulis ilmiah. Berikut sistematika penulisan dalam proposal penelitian yang akan dilakukan:

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini berisi latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional dan sistematika penulisan. Tujuan dari bab I yaitu untuk memberikan

gambaran umum mengenai alasan pemilihan topik, objek penelitian dan juga batasan terhadap penelitian.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi teori-teori yang mendukung dalam penelitian, mulai dari pengertian dari variabel kompensasi, *skill* karyawan sebagai variabel independen, budaya organisasi sebagai variabel *intervening*, dan kinerja karyawan sebagai variabel independen. Bab ini juga berisi kajian pustaka, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III : Metode Penelitian

Pada bab ini berisi metode penelitian yang meliputi: jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, populasi sampel dan teknik sampling, teknik pengambilan data serta teknik analisis data.

BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini membahas mengenai gambaran umum dan lokasi penelitian, deskripsi responden, deskripsi tanggapan responden, hasil analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menguraikan kesimpulan dan saran berkaitan dengan hasil pembahasan yang telah di lakukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Kompensasi

a) Pengertian Kompensasi

Menurut (H. Hadari Nawawi, 2016) Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan kepada pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan cara bekerja. Mujanah (2019) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Pendapat lain mengenai kompensasi demukanan oleh Rivai dalam (Saputra, 2018) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya kepada perusahaan.

b) Penggolongan Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam (Sofyan Tsauri, 2014) kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat berupa uang, barang langsung, atau tidak langsung sebagai belas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Sedangkan menurut (H. Hadari Nawawi, 2016)

kompetensi atau ganjaran yang diberikan kepada karyawan dibedakan menjadi kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan juga insentif.

1) Kompensasi langsung

Kompensasi Langsung adalah ganjaran yang diberikan kepada karyawan yang dapat disebut dengan gaji, yang dibayarkan secara tetap dalam tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung juga disebut dengan upah dasar yang diberikan kepada karyawan. Upah ini diterima karyawan dalam bentuk upah bulanan (*salary*) ataupun upah mingguan ataupun dengan hitungan jam (*hourly wage*).

2) Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian keuntungan yang diberikan kepada karyawan diluar gaji atau upah yang tetap yang diberikan kepada karyawan. Upah tidak langsung berupa THR, tunjangan hari natal, jaminan kesehatan, dan juga jaminan hari tua. Sedangkan insentif adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan guna memotivasi para pekerja agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Insentif ini bersifat tidak tetap dan dapat diberikan sewaktu-waktu kepada karyawan. Insentif biasanya diberikan kepada karyawan yang bekerja dengan baik atau karyawan yang berprestasi.

Pendapat lain yang membahas mengenai kompensasi adalah Mulyapradana & Hatta dalam (Mulyapradana et al., 2020) bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

- 1) Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diberikan secara langsung kepada karyawan dapat berupa upah atau gaji, bonus, komisi, dan insentif.
- 2) kompensasi non finansial adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan berupa jaminan sosial, asuransi kesehatan, pesangon, pensiun, lembur, liburan, bahkan pujian dan pengakuan.

c) Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan secara umum adalah membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dan menjamin terciptanya keadilan secara internal maupun eksternal. Menurut Milkovich & Newman dalam (Mujanah, 2019) tujuan pemberian kompensasi adalah untuk mencapai efisiensi perusahaan, *fairness* (keterbukaan), dan untuk memenuhi aturan undang-undang yang berlaku. Dari pendapat di atas, yang dimaksudkan dengan efisiensi adalah:

- 1) Kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kualitas kerja karyawan, untuk memberikan kepuasan karyawan dan *stockholders* (pemegang saham).

- 2) Untuk pengendalian biaya tenaga kerja.

Menurut Davis Keith & William B. Wether dalam (Mujanah, 2019), Tujuan pemberian kompensasi adalah:

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberikan daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja. Jika pekerja memiliki kepuasan terhadap sistem kompensasi yang diberikan perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman dan betah untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

- 2) Menjamin Keadilan Program

Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal adalah ketika kompensasi diberikan sesuai dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaan yang dikerjakan. Keadilan eksternal merupakan pemberian kompensasi terhadap karyawan atau pekerja yang dikomparasikan dengan perusahaan lain dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan yang sama di pasar kerja.

- 3) Penghargaan terhadap Perilaku yang Diinginkan

Program kompensasi dapat juga dalam bentuk penghargaan terhadap pola perilaku yang diperlihatkan oleh karyawan, sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Penghargaan tersebut bisa

berupa insentif bagi karyawan yang telah memberikan *effort* dan kontribusi lebih terhadap organisasi dalam hal mereka berperilaku.

4) Mengendalikan Biaya Program

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

5) Mengikuti Aturan Pemerintah

Sistem gaji dan upah yang sehat selalu mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

6) Terbuka dan Transparan

Semakin terbuka dan transparan program kompensasi yang diterapkan, maka membuat semua karyawan mudah memahami dan mengetahui apa saja komponen-komponen kompensasi yang akan diterima oleh karyawan. Program kompensasi menjadi efektif dan mampu memotivasi karyawan untuk mengerahkan segala kemampuan terbaiknya serta meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

7) Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Sistem kompensasi yang baik hendaknya dirancang dan dikelola dengan efektif dan efisien, dengan membuat sistem informasi SDM

secara sistematis, terintegrasi antara satu bagian dengan bagian yang lain.

d) Asas-Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam (Mujanah, 2019) kompensasi di sebuah perusahaan harus dilakukan secara adil dan layak serta memperhatikan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Asas-asas kompensasi yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah:

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus memenuhi keadilan disesuaikan dengan jenis pekerjaan, prestasi kerja, beban kerja, risiko pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, jabatan, dan memenuhi persyaratan lainnya.

2) Asas Layak dan Wajar

Besaran kompensasi yang diterima karyawan harusnya dapat memenuhi kebutuhan hidup pada tingkat normatif yang ideal. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat didasarkan dengan batas upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah dan kondisi eksternal konsistensi yang ada di pasar tenaga kerja.

e) Faktor Yang Mempengaruhi kompensasi

Dalam pemberian kompensasi di dalam perusahaan dapat dibedakan menjadi kompensasi total dan kompensasi khusus. Kompensasi total adalah kompensasi yang diberikan oleh karyawan untuk seluruh pekerjaan yang telah dilakukan sebagai kontribusi untuk

perusahaan. Kompensasi total dapat berupa gaji, kompensasi tidak langsung maupun insentif. Sedangkan kompensasi khusus adalah ganjaran yang diberikan kepada karyawan dengan status tertentu di dalam organisasi. Kompensasi khusus biasanya disebut dengan penghasilan tambahan (*Park/Prequisite*) yang biasanya diberikan untuk manager tingkat atas. Menurut (H. Hadari Nawawi, 2016) dalam sistem pengupahan karyawan, perusahaan harus merancang dan memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

- a) Tingkat kecukupan sebagai ganjaran dalam memenuhi kebutuhan dasar (minimum).
- b) Bersifat wajar/adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja (eksternal perusahaan).
- c) Bersifat wajar/adil dari sudut kemampuan organisasi (internal perusahaan).
- d) Memperhatikan perbedaan setiap pekerja perusahaan berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi/jabatan.

f) Indikator Kompensasi

Kompensasi yang baik, akan menjamin terjadinya keadilan di dalam organisasi. Menurut (Mujanah, 2019) indikator sistem kompensasi yang baik adalah:

1. Menarik tenaga-tenaga yang berkualitas baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

2. Mempertahankan tenaga-tenaga yang berkualitas yang ada di dalam perusahaan.
3. Memotivasi karyawan.
4. Membentuk budaya/iklim perusahaan.
5. Menunjang struktur organisasi.
6. Mencerminkan kemampuan financial perusahaan.

2. Skill Karyawan

a) Pengertian Skill Karyawan

Menurut (Marlina, 2018) Keterampilan (*skill*) adalah suatu kemampuan karyawan yang berhubungan dengan penggunaan peralatan untuk memudahkan dalam bekerja. Menurut Wahyudi dalam (Tolo Indri et al., 2016) Keterampilan kerja adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya dengan mudah yang didapat dari hasil pelatihan atau pengalaman pribadi. Menurut Notoadmodjo dalam (Kustini et al., 2021) keterampilan merupakan aplikasi dari pengetahuan seseorang, sehingga tingkat keterampilan seseorang berkaitan dengan tingkat pengetahuan, dan pengetahuan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, umur, dan pengalaman. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *Skill* karyawan adalah kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya di dalam suatu organisasi.

b) Macam-Macam Skill Karyawan

Menurut Robbins dalam (Marlina, 2018) ketrampilan (*Skill*) dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- 1) *Basic literacy skill*, keahlian dasar merupakan keahlian seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang, seperti membaca, menulis dan mendengar.
- 2) *Technical skill*, keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam pengembangan teknik yang dimiliki, seperti menghitung secara tepat, mengoperasikan komputer.
- 3) *Interpersonal skill*, keahlian interpersonal merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja, seperti pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja dalam satu tim.
- 4) *Problem solving*, menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menajamkan logika, berargumentasi dan penyelesaian masalah serta kemampuan untuk mengetahui penyebab, mengembangkan alternatif dan menganalisa serta memilih penyelesaian yang baik.

c) Komponen Skill Karyawan

Menurut (Setiyawan, 2020) ada empat komponen *skill* karyawan, yaitu:

- 1) *Concern for order* merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.

- 2) *Initiative* merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.
- 3) *Impact and influence* merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga oranglain mau mendukung agendanya.
- 4) *Information seeking* merupakan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.

d) Faktor-Faktor *Skill* Karyawan

Menurut Notoatmodjo dalam (Setiyawan, 2020) menyatakan bahwa keterampilan merupakan dipengaruhi oleh:

- 1) Tingkat Pendidikan, semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin baik pengetahuan yang dimiliki.
- 2) Umur, ketika umur seseorang bertambah maka akan terjadi perubahan pada fisik dan psikologi seseorang.
- 3) Pengalaman, mempengaruhi kematangan seseorang dalam berpikir dalam melakukan suatu hal.

e) Manfaat *Skill* Karyawan

Dengan memiliki *skill* yang memadai, karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya dan membuat kesempatan

mendapatkan karir yang lebih baik. Menurut (Hikmawati, 2021) manfaat *skill* karyawan yaitu:

- 1) Dapat berkomunikasi dengan baik.
- 2) Peluang yang lebih luas.
- 3) Meningkatkan kredibilitas dan kepuasan pelanggan.
- 4) Keterbukaan akan menciptakan kepercayaan.
- 5) Membina hubungan pribadi yang terjalin.
- 6) Kesempatan menjadi pemimpin yang efektif.
- 7) Mengembangkan sifat empati di dalam diri.

f) Indikator *Skill* Karyawan

Untuk mengetahui seberapa besar *skill* yang dimiliki seorang karyawan, dapat dilakukan dengan beberapa indikator. Menurut Handoko dalam (Marlina, 2018) indikator *skill* karyawan yaitu:

1. Persepsi terhadap pekerjaan yang menghasilkan adanya inovasi, strategi dan ide-ide cemerlang bagi bidang pekerjaannya.
2. Sikap dan emosi yang menghasilkan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Terampil menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara individual.
4. Terampil menyelesaikan pekerjaan secara *team*.

3. Kinerja Karyawan

a) Pengertian Kinerja

Menurut (H. Hadari Nawawi, 2016) Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik atau material maupun pekerjaan yang bersifat non fisik atau non material. Menurut Mangkunegara dalam (Pasaribu, 2021) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Nurcahyani & Adnyani dalam (Mulyapradana et al., 2020) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas ataupun perilaku nyata yang ditampilkan karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya di dalam organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas dalam rangka melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan kepada karyawan oleh perusahaan.

b) Jenis-Jenis Kinerja

Menurut Farlen dalam (Asnawi, 2019) kinerja digolongkan menjadi tiga jenis, yaitu:

- 1) Kinerja Strategik, kinerja suatu perusahaan yang dievaluasi atas ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi hidupnya dimana dia beroperasi.

- 2) Kinerja Administratif, kinerja yang berkaitan dengan administrative perusahaan. Kinerja yang mencakup struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas dan tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit dalam organisasi.
- 3) Kinerja Operasional, kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan perusahaan.

c) Karakteristik Kinerja

Menurut (Ratnasari et al., 2020) Ada beberapa karakteristik yang menggambarkan kinerja seorang karyawan dapat dikatakan baik, antara lain:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

d) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Hadari Nawawi dalam (Rusdi & Alam, 2017) kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Pengetahuan, faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan dalam bidangnya.
- 2) Pengalaman, berkenaan dengan substansi yang dikerjakan yang jika dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu.
- 3) Kepribadian, berupa kondisi di dalam diri seseorang dalam menghadapi bidang kerjanya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama/keterbukaan, ketekunan, motivasi kerja dan sikap terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam (Mulyapradana et al., 2020) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Efektifitas dan efisiensi, dapat dikatakan efektif apabila suatu tujuan tertentu dapat terwujud, dan dikatakan efisien apabila hal tersebut dapat memuaskan dalam mendorong mencapai tujuan terlepas efektif atau tidak keputusan tersebut.
- 2) Otoritas (wewenang), sifat dari suatu komunikasi suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan di perusahaan.
- 3) Displin, taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku di dalam perusahaan.

- 4) Inisiatif, berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas karyawan dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

e) Faktor Kendala Kinerja

Karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, tentu ada factor yang menjadi kendala karyawan. Menurut Kaswan dalam (Setiyawan, 2020) ada beberapa faktor yang menjadi kendala kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Koordinasi aktivitas kerja yang kurang baik antar pekerja.
- 2) Informasi atau instruksi yang kurang memadai untuk menjalankan pekerjaan.
- 3) Bahan berkualitas rendah.
- 4) Ketidakmampuan memperoleh bahan mentah, suku cadang atau perediaan.
- 5) Sumber daya keuangan kurang memadai.
- 6) Tidak ada kerjasama antar pekerja atau hubungan yang kurang baik antar karyawan.
- 7) Pelatihan yang kurang memadai.
- 8) Kurangnya waktu untuk menghasilkan kuantitas atau kualitas pekerjaan yang diperlukan.
- 9) Lingkungan kerja yang kurang baik (misalnya: dingin, panas, bising).
- 10) Peralatan yang tidak berfungsi dengan baik.

f) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja pegawainya. Menurut Moekijat dalam (Ratnasari et al., 2020) mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Untuk mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas mereka yang akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.
- 2) Untuk membantu memperkirakan dengan lebih seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dan karenanya kelompok pekerjaan sebagai suatu keseluruhan.
- 3) Mengusahakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan-harapan ini.
- 4) Mengadakan cara-cara tertentu untuk mengadakan perbaikan.
- 5) Untuk sampai kepada suatu penilaian kecakapan pegawai apabila hal ini dibutuhkan oleh perusahaan.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan merupakan salah satu hal penting yang sangat berarti bagi perusahaan. Perusahaan harus memilih kriteria secara subyektif dan juga obyektif. Kriteria subyektif adalah seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaannya, sedangkan kriteria obyektif adalah evaluasi yang dilakukan menurut standar-standar spesifik. Menurut Handoko dalam (Ratnasari et al.,

2020) menguraikan bahwa penilaian pekerjaan memberi 10 manfaat, yaitu:

1) Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja.

2) Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3) Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi masa lalu.

4) Kebutuhan-kebutuhan Latihan Dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5) Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6) Penyimpangan-penyimpangan Proses *Staffing*

Prestasi kerja yang baik atau prestasi kerja yang jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7) Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8) Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan Kerja Yang Adil

Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan- keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10) Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya, dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

g) Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam (Pasaribu, 2021) menyatakan mengenai empat indikator kinerja pegawai sebagai standar penilaian kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- 2) Kuantitas kerja, meliputi output rutin dan non rutin (ekstra).
- 3) Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti intruksi kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
- 4) Sikap yang meliputi sikap pegawai lain, pekejaan serta kerja sama perusahaan.

4. Budaya Organisasi

a) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem yang diyakini, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sedangkan menurut Schein dalam (Agoes Kamaroellah, 2014) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar suatu kelompok telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui belajar untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup

baik untuk dipandang dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut. Pendapat lain mengenai budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins dalam (Harahap, 2011) menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sebuah system makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dan menjadi pembeda antara organisasi lainnya. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem bersama yang diyakini oleh anggota organisasi dalam menjalankan kewajibannya dan menjadi pembeda antara organisasi lainnya.

b) Hakikat Budaya Organisasi

Organisasi swasta adalah sebuah organisasi bisnis yang memberikan pelayanan kepada masyarakat tetapi pelayanannya bersifat komersial (*cost & benefit*), menurut (Sari, 2009) pada organisasi swasta karakteristiknya lebih cenderung sebagai berikut:

- 1) Organisasi bisnis memperoleh uang dari konsumen.
- 2) Terjadi kompetisi yang tinggi.
- 3) Pimpinan bisnis didorong oleh motif laba.
- 4) Organisasi pada umumnya berada dalam sistem atau pasar yang lebih luas dan berfungsi dengan baik.
- 5) Pada umumnya memiliki visi dan misi yang jelas dan terfokus menjadi tujuan konkrit yang harus dicapai.

c) Fungsi Budaya Organisasi

Adanya sebuah budaya organisasi dalam organisasi mempunyai banyak fungsi bagi perusahaan, terutama bila budaya yang berkembang di dalam organisasi adalah budaya positif. Menurut Robbins dalam (Harahap, 2011) budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya Organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya Organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual.
- 4) Budaya Organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

d) Tipe Budaya Organisasi

Bourantas dalam (Harahap, 2011) menggolongkan budaya organisasi menjadi empat tipe yang berdasarkan pada karakter dewa dalam mitos Yunani, yaitu:

- 1) *The Club Culture (Zeus)*, Dalam bekerja cenderung pada kontak pribadi daripada formal. Pimpinan terpusat pada seseorang atau sentralisasi dan dikelilingi oleh staff yang sependapat.
- 2) *The Role Culture (Apollo)*, Mendasarkan pada peran dari anggota organisasi daripada hubungan pribadi, hubungan antar manusia secara rasional dan seharusnya dapat dianalisa secara logis.

- 3) *The Task Culture (Athena)*, mengakui bahwa basis dari kekuasaan dan pengaruh berasal dari keahlian (*expert power*). Manajemen menekankan dari kesuksesan solusi dalam pemecahan masalah.
- 4) *The Existential Culture (Dionysus)*, individu membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan organisasi membantu individu untuk mencapai tujuan individu. Anggota organisasi terdiri dari para profesional yang berdiri sendiri dan tidak mengakui adanya pimpinan.

e) Tingkatan Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi terdapat beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi. Tingkatan budaya organisasi dapat terlihat dari perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Menurut Schein dalam (Budiyanto & Mochklas, 2020) budaya organisasi dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1) Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.

2) Nilai-nilai yang mendukung

Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi.

3) Asumsi dasar

Yaitu keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka.

f) Menilai Budaya Organisasi

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menilai kualitas budaya organisasi. Menurut Robbins dalam (A.A Ngurah Gede Sadiartha, 2015) untuk menilai kualitas Budaya Organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu

- 1) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- 3) Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

- 7) Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.
- 8) Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

g) Indikator Budaya Organisasi

Untuk mengukur budaya organisasi, peneliti menggunakan karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan Robbins dalam (Harahap, 2011) yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and risk taking*) diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada didalam organisasi.
2. Perhatian terhadap Detail (*Attention to detail*) diartikan bahwa di dalam organisasi harus memperhatikan segala ketentuan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.
3. Orientasi pada Hasil (*Outcome orientation*) diartikan fokus kepada hasil atau pendapatan dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi pada Orang (*People orientation*) diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi pada Tim (*Team Orientation*) diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*) diartikan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
7. Stabilitas (*Stability*) diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa temuan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan mengenai masalah kinerja karyawan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

JUDUL PENELITIAN	PENELITI & TAHUN TERBIT	HASIL PENELITIAN
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja	Dicky Hartawan (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. - Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi kerja. - Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Kompensasi memiliki pengaruh

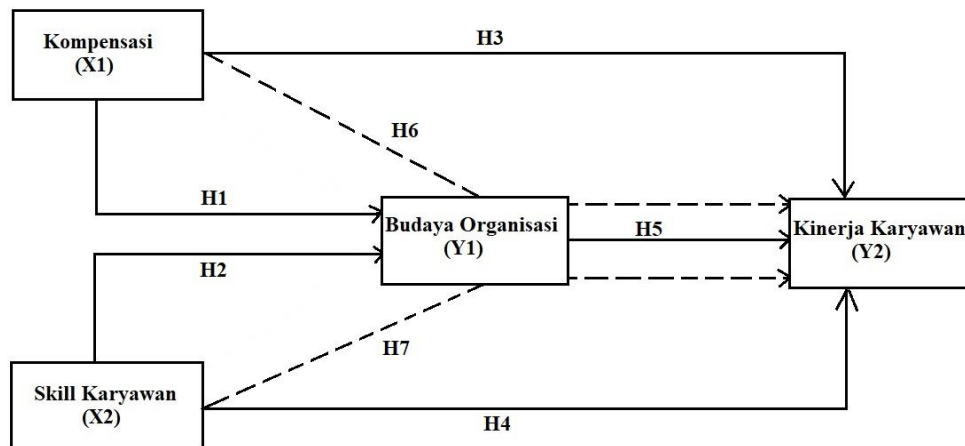
		<p>positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Budaya organisasi secara signifikan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. - Kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi.
Pengaruh Keterampilan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sumsel Syariah Palembang	Neni Marlina (2018)	Keterampilan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sumsel Syariah Palembang
Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Fathimining Ayu Puspitasari (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. - Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. - Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. - Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen	(1) Intan Maharani (2) Suryono Efendi	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

<p>Organisasi, Kompensasi, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan RI</p>		<p>kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. - Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.
<p>Pengaruh Hard Skills, Soft Skills dan Mediasi Budaya Sekolah Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru di Jawa Barat</p>	<p>Masduki Asbari, dkk (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hard skills</i> dan <i>soft skills</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational culture</i>. - <i>Hard skills</i> dan <i>soft skills</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan inovasi guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi <i>organizational culture</i>.
<p>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i></p>	<p>Garaika (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. - Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. - Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. - Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. - Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh yang terjadi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh yang terjadi antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Sambas, Kalimantan Barat	Juliana Desi (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kompensasi. - Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. - kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. - Kompensasi tidak terbukti sebagai variabel <i>intervening</i>.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

C. Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam (Sugiyono, 2019) kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan tinjauan pustaka dan kajian pustaka, maka dapat dihasilkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2019). Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. H_{01} = Tidak terdapat hubungan antara kompensasi (X1) terhadap budaya organisasi (Y1).

H_{a1} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi (X1) terhadap budaya organisasi (Y1).

2. H_{02} = Tidak terdapat hubungan antara *skill* karyawan (X2) terhadap budaya organisasi (Y1).

H_{a2} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *skill* karyawan (X2) terhadap budaya organisasi (Y1).

3. H_{03} = Tidak terdapat hubungan antara kompensasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2).

H_{a3} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2).

4. H_{04} = Tidak terdapat hubungan antara *skill* karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2).

H_{a4} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *skill* karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2).

5. H_{05} = Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2).

H_{a5} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2).

6. H_{o6} = Tidak terdapat hubungan antara kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui budaya organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*.

H_{a6} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui budaya organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*.

7. H_{o7} = Tidak terdapat hubungan antara *skill* karyawan (X2) terhadap kinerja (Y2) melalui budaya organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*.

H_{a7} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *skill* Karyawan (X2) terhadap kinerja (Y2) melalui budaya organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian dengan metode kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2015) metode kuantitatif adalah sebuah metode yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, penggunaan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat *kuantitatif/statistic*, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan kausal. Menurut (Raihan, 2017) tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki, sedangkan penelitian kausal penelitian kausal berfokus pada analisis situasi atau masalah spesifik untuk menjelaskan pola hubungan antar variabel.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat yang digunakan dalam melakukan penelitian dalam menangkap fenomena yang terjadi dari objek yang diteliti. Penelitian ini dilakukan di PT. Rumpun Sari Medini yang beralamat di Dsn. Ngesrep Balong, Kecamatan Limbangan, Kabupaten Kendal, Jawa Tengah.

C. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua variabel independen yaitu Kompensasi dan *Skill* Karyawan. Satu variabel *intervening* yaitu Budaya Organisasi serta variabel dependen Kinerja Karyawan. Variabel dan pengukuran masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

Table 3.1
Indikator Penelitian

Variabel	Indikator Variabel
Kompensasi (X1)	<ol style="list-style-type: none">1. Menarik tenaga-tenaga yang berkualitas baik dari dalam maupun dari luar perusahaan2. Mempertahankan tenaga-tenaga yang berkualitas yang ada di dalam perusahaan3. Memotivasi karyawan4. Membentuk budaya/iklim perusahaan5. Menunjang struktur organisasi6. Mencerminkan kemampuan finansial perusahaan
<i>Skill</i> Karyawan (X2)	<ol style="list-style-type: none">1. Persepsi terhadap pekerjaan2. Sikap3. Terampil menyelesaikan pekerjaan secara individu4. Terampil menyelesaikan pekerjaan secara team
Kinerja Karyawan (Y2)	<ol style="list-style-type: none">1. Kualitas kerja2. Kuantitas kerja3. Keandalan4. Sikap
Budaya Organisasi (Y1)	<ol style="list-style-type: none">1. Inovasi dan Pengambilan Resiko2. Perhatian terhadap Detail3. Orientasi pada Hasil4. Orientasi pada Orang5. Orientasi pada Tim6. Agresivitas7. Stabilitas

Sumber data sekunder, 2023

D. Populasi, Sample, Dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Rumpun Sari Medini Kendal yang berjumlah 175 orang.

2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2015) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian disesuaikan dengan metode analisi data yang digunakan yaitu dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*). Menurut Wijaya dan Santoso dalam (Haryono & Wardoyo, 2015) menyatakan syarat jumlah sampel yang harus dipenuhi jika menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM), maka jumlah sampel berkisar antara 100-200 atau minimal lima kali jumlah indikator. Indikator dalam penelitian ini adalah 21 indikator, sehingga jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah $21 \times 5 = 105$ sampel.

3. Teknik Sampling

Teknik pengambilan data dalam penelitian dengan *probability sampling*. *Probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi yang dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2015). Teknik yang dipilih

adalah simple random sampling, yaitu pengambilan anggota sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

F. Jenis dan Metode Penelitian yang digunakan

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh (*responden*) melalui prosedur dan teknik penarikan/pengambilan data yang dirancang sesuai tujuannya (Raihan, 2017). Data primer yang digunakan dalam penelitian berupa data hasil kuisioner responden. Data diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner kepada karyawan di PT. Rumpun Sari Medini. Menurut (Raihan, 2017), Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung yang biasanya diperoleh dari data yang didokumentasikan. Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian adalah visi misi perusahaan, dan data target produksi selama tahun 2020-2021.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah angket (kuesioner). Menurut (Sugiyono, 2015) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik pengumpulan data, dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan tertulis kepada sejumlah responden yang dijadikan sampel pada suatu penelitian. Jenis kuesioner yang digunakan peneliti adalah kuesioner

tertutup yaitu kuesioner yang menyajikan pertanyaan dan jawaban sehingga responden hanya dapat menjawab dan memberikan tanggapan terbatas pada pilihan jawaban yang telah ada.

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *Skala Likert* dalam mengukur setiap variabelnya. *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang terhadap fenomena sosial. Dengan *skala likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Instrumen penelitian yang menggunakan *Skala Likert* dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda (Sugiyono, 2015). Berikut adalah *Skala Likert* yang digunakan

Tabel 3.2
Skala Likert

Jawaban Pertanyaan	Bobot Nilai
SS (Sangat Setuju)	5
S (Setuju)	4
KS (Kurang Setuju)	3
TS (Tidak Setuju)	2
STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber data sekunder, 2023

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Dengan melihat kerangka pemikiran teoritis, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan model SEM (*Structural Equation Modeling*) atau Model Persamaan Struktural dengan program AMOS 24. Menurut Ghozali dalam (Haryono & Wardoyo, 2015) SEM adalah sekumpulan teknik *multivariat* yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran yang *komprehensif* mengenai keseluruhan model. Secara *komprehensif*, metode analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi dan karakteristik jawaban responden untuk masing-masing konstruk atau variabel yang diteliti. Hasil analisis deskriptif selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing konstruk atau variabel penelitian (Haryono & Wardoyo, 2015).

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik CFA dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian sudah memenuhi kriteria valid dan reliabel. Dalam penelitian ini terdiri dari 32 daftar pernyataan yang mewakili setiap variabel dengan jumlah responden 20

dengan menggunakan aplikasi AMOS versi 24. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas masing-masing variabel ditunjukkan pada tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3.3
Uji Coba Validitas dan Reliabilitas Tiap Variabel

Variabel	Butir	<i>Factor Loading</i>	Keterangan	CR	AVE	Keterangan
Kompensasi (X1)	X1.1	0.572	Valid	0.9269	0.6195	Reliabel
	X1.2	0.639	Valid			
	X1.3	0.69	Valid			
	X1.4	0.617	Valid			
	X1.5	0.829	Valid			
	X1.6	0.875	Valid			
	X1.7	0.567	Valid			
	X1.8	0.597	Valid			
<i>Skill</i> Karyawan (X2)	X2.1	0.874	Valid	0.9265	0.6198	Reliabel
	X2.2	0.734	Valid			
	X2.3	0.534	Valid			
	X2.4	0.826	Valid			
	X2.5	0.66	Valid			
	X2.6	0.538	Valid			
	X2.7	0.623	Valid			
	X2.8	0.556	Valid			
Kinerja Karyawan (Y2)	Y1.1	0.779	Valid	0.9518	0.7155	Reliabel
	Y1.2	0.783	Valid			
	Y1.3	0.695	Valid			
	Y1.4	0.544	Valid			
	Y1.5	0.611	Valid			
	Y1.6	0.584	Valid			
	Y1.7	0.74	Valid			
	Y1.8	0.785	Valid			
Budaya Organisasi (Y1)	Y2.1	0.716	Valid	0.9489	0.705	Reliabel
	Y2.2	0.851	Valid			
	Y2.3	0.823	Valid			
	Y2.4	0.575	Valid			
	Y2.5	0.553	Valid			
	Y2.6	0.635	Valid			
	Y2.7	0.565	Valid			
	Y2.8	0.834	Valid			

Sumber : Olah Data, 2023

Pada tabel 3.3 telah diperoleh hasil validitas yang menunjukkan nilai *factor loading* pada semua butir variabel $> 0,5$, didukung dengan nilai reliabilitas CR (*Construct Reliability*) dari setiap variabel $> 0,7$ dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dari setiap variabel $> 0,5$. Hal tersebut menggambarkan bahwa semua butir dinyatakan valid dan seluruh variabel dinyatakan reliabel. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah reabel sehingga layak untuk dijadikan sebagai alat ukur.

3. Uji Kualitas Data

a) Normalitas Data

Data yang diperoleh kemudian dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi normalitas dipenuhi, apabila terpenuhi maka dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Uji normalitas dilakukan untuk mengevaluasi data apakah masuk dalam standar distribusi normal atau mendekatinya. Evaluasi normalitas dilakukan menggunakan *critical ratio* (c.r) dari *skewness value* sebesar $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 0,01. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *critical ratio skewness value* di bawah nilai 2.58 (Haryono & Wardoyo, 2015).

b) Evaluasi *Outlier*

Outlier merupakan suatu kondisi observasi suatu data yang memiliki karakteristik yang terlihat berbeda jauh dari observasi lainnya dan membentuk nilai ekstrem, baik sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi. Deteksi *multivariate outliers* dilakukan dengan

memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Jarak *Mahalonobis Distance* untuk tiap-tiap observasi akan menunjukkan jarak sebuah observasi data terhadap nilai rata-rata (*centroid*) nya. Observasi data yang jauh dari nilai *centroidnya* dianggap *outlier* dan harus dibuang (*didrop*) dari analisis. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) pada tingkat signifikansi $p < 0,001$ (Haryono & Wardoyo, 2015).

c) Uji *Confirmatory Factor Analysis*

Analisis konfirmatori atau *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk menguji dimensionalitas suatu konstruk atau variabel. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator atau variabel *manifest* (Haryono & Wardoyo, 2015). Pengukuran CFA didasarkan pada uji validitas dan uji reabilitas item kuesioner dari faktor *loading*.

d) Identifikasi Model Struktural

Identifikasi model struktural digunakan untuk mengetahui apakah model yang dibangun dengan data empiris memiliki nilai yang unik atau tidak sehingga model tersebut dapat diestimasi. Jika model tidak memiliki nilai yang unik maka model tersebut tidak dapat diidentifikasi (*unidentified*). Penyebab sebuah model dikategorikan *unidentified* karena informasi yang terdapat pada data empiris tidak cukup untuk menghasilkan solusi yang unik dalam menghitung parameter estimasi model. Terdapat tiga kemungkinan identifikasi model dalam SEM :

- 1) *Under-identified Model*, dimana nilai $t \geq s/2$; yaitu model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih besar dari jumlah data yang diketahui (data tersebut merupakan *variance* dan *covariance* dari variabel-variabel teramati).
- 2) *Just-Identified Model*, dimana $t = s/2$; yaitu model dengan jumlah parameter yang diestimasi sama dengan data yang diketahui.
- 3) *Over-Identified Model*, dimana $t \leq s/2$; yaitu model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang diketahui.

e) Menilai Kriteria *Goodness-Of-Fit* dan Modifikasi Model

Langkah selanjutnya merupakan penilaian kesesuaian dalam pengukuran input yang digunakan dengan prediksi model atau biasa disebut *goodness-of-fit*. Sebelum langkah ini, telah dilakukan evaluasi kesesuaian data dengan asumsi dalam SEM. Setelah kesesuaian data asumsi SEM telah dievaluasi, dilanjutkan dengan penentuan kriteria yang digunakan dalam evaluasi model dan pengaruh yang ditunjukkan dalam model tersebut. Penilaian dilakukan untuk mengukur seberapa jauh model yang digunakan dapat menjelaskan data sampel yang ada yang didasari pada beberapa penilaian berikut:

1) *Chi-Square (X^2)*

Chi-Squares (X^2) digunakan untuk menguji kelayakan model analisis faktor konfirmatori. Hipotesis nol dalam uji *Chi Squares* ini adalah perbedaan antara sampel dan matriks kovarian yang diestimasi adalah nol sedangkan hipotesis alternatifnya menyatakan ada perbedaan antara sampel dan matriks kovarian yang diestimasi. Nilai df untuk uji *Chi Squares* besarnya sama dengan jumlah elemen kovarian matriks yang tidak sama dikurangi dengan jumlah parameter yang diestimasi. Jika nilai *Chi Squares* lebih besar dari *Chi Squares* kritis maka menolak hipotesis nol dan sebaliknya jika nilai *Chi Squares* lebih kecil dari *Chi Squares* kritisnya maka kita menerima hipotesis nol. Nilai *Chi Square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas yang lebih besar dari tingkat signifikansi, dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Kontruk memiliki *goodness of fit* yang baik, jika nilai probabilitas dari *Chi-Square* lebih besar dari 0,05 (Haryono & Wardoyo, 2015).

2) CMIN/DF

CMIN/DF adalah nilai *Chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Beberapa pengarang menganjurkan menggunakan ratio ukuran ini untuk mengukur *fit*. Menurut Byrne dalam (Haryono & Wardoyo, 2015) Nilai rasio dalam mengukur *fit* adalah < 2 .

3) GFI

Goodness of Fit Index (GFI) merupakan ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi menunjukkan *fit* yang lebih baik. Banyak peneliti menganjurkan nilai di atas 90% sebagai ukuran *fit* (Haryono & Wardoyo, 2015).

4) RMSEA

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik *Chi Squares* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Ukuran RMSEA antara 0.05 sampai 0.08 (Haryono & Wardoyo, 2015).

5) AGFI

Adjusted goodness-of-fit (AGFI) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau > 0.90 (Haryono & Wardoyo, 2015).

6) TLI

Tucker-Lewis Indeks (TLI) atau lebih dikenal dengan *nonnormed fit index* (NNFI) merupakan ukuran yang menggabungkan ukuran parsimoni ke dalam indeks komparasi antara *proposed model* dan *null model* dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. Nilai TLI yang

direkomendasikan adalah sama atau > 0.90 (Haryono & Wardoyo, 2015).

7) CFI

CFI merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan *null model*. Besaran indeks ini adalah dalam rentang 0 sampai dengan 1, dan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan model memiliki tingkat kesesuaian model yang baik. Nilai CFI yang direkomendasikan adalah atau $> 0,90$ (Haryono & Wardoyo, 2015).

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai pengujian menggunakan program AMOS adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4
Goodness of fit

No	Goodness of fit	Cut of Fit
1	Chi-square (X^2)	Kecil
2	Probability	$\geq 0,05$
3	CMIN/DF	< 2
4	GFI	$\geq 0,90$
5	RMSEA	$\leq 0,08$
6	AGFI	$\geq 0,90$
7	TLI	$\geq 0,90$
8	CFI	$\geq 0,90$

Sumber : (Haryono & Wardoyo, 2015).

Apabila estimasi model masih kurang baik, peneliti masih dapat melakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan bila ternyata estimasi yang dihasilkan memiliki residual yang besar. Apabila pada *standardized residual covariances matrix* terdapat nilai diluar ring - 2,58

$\leq \text{standardized residual} \leq 2,58$ dan probabilitas (P) bila $< 0,05$ maka model yang diestimasi perlu dilakukan modifikasi (Waluyo, 2016).

f) Uji Hipotesis

Uji Hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan dua teknik. Teknik yang pertama dilakukan pada hipotesis 1 sampai 5 menggunakan nilai *t-Value* dengan tingkat signifikansi 0,05. Nilai *t-value* dalam program AMOS 24 merupakan nilai *Critical Ratio* (C.R.) pada *Regression Weights: (Group number 1 – Default model)*. Apabila nilai *Critical Ratio* (C.R.) $\geq 1,967$ atau nilai *probabilitas* (P) $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak (hipotesis penelitian diterima). Teknik kedua menggunakan uji sobel untuk menguji hipotesis ke 6 dan 7. Uji sobel dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini. Prinsip uji Sobel yaitu dengan pengujian kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y2) melalui variabel *intervening* (Y1). Besarnya *standar error* berpengaruh tidak langsung (*indirect effect*) SE_{ab} dihitung dengan rumus berikut ini :

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung dihitung dari nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$T \text{ hitung} = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}}$$

Apabila nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi yang signifikan.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Rumpun Sari Medini Kendal

PT. Rumpun Sari Medini terletak di kaki gunung Ungaran tepatnya di Desa Ngesrep Balong, Kecamatan Limbangan, Kabupaten Kendal, Provinsi Jawa Tengah. Perkebunan teh Rumpun Sari Medini berada di ketinggian 800 - 1500 mdpl. Suhu udara di wilayah perkebunan teh Medini berkisar antara 17° - 28° C. Perkebunan teh Medini memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut:

Sebelah barat : Kecamatan Limbangan
Sebelah timur : Dusun Ngelimut
Sebelah selatan : Kabupaten Semarang
Sebelah utara : Dusun Gunung Sari

PT. Rumpun Sari Medini memiliki dua Dusun Emplasemen yaitu Dusun Medini dan Dusun Promasan. Dusun Emplasemen tersebut disediakan untuk tempati sementara oleh pekerja PT. Rumpun Sari Medini, baik itu pekerja yang berstatus Pekerja Harian Tetap (PHT), Pekerja Harian Lepas (PHL) dan Borongan (Pemetik).

PT. Rumpun Sari Medini merupakan perkebunan teh yang telah ada sejak zaman Belanda pada Tahun 1902. Pada saat pemerintahan Jepang, perusahaan tersebut diambil alih oleh pemerintah jepang pada Tahun 1942 – 1945. Setelah Indonesia merdeka, perusahaan tersebut diambil alih oleh

Angkatan Darat Republik Indonesia. Pada Tahun 1990 – 2004 PT. Rumpun Sari dan Astra Agro Niaga menjalin kerja sama untuk mengelola perkebunan teh. Setelah itu PT. Rumpun Sari Medini menjalin kerja sama dengan PT. Sumber Abadi Tirta Sentosa untuk mengelola perkebunan teh sampai dengan sekarang. Perkebunan teh yang memiliki luas 271,82 ha memproduksi teh hijau dengan berbagai macam kualitas dan hasilnya dipasarkan baik ke pasar lokal maupun pasar internasional sesuai permintaan yang diperoleh perusahaan.

1. Data Deskripsi Responden

a) Karakteristik Responden

1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Deskriptif jenis kelamin dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan jenis kelamin responden. Dari kuesioner yang telah disebar, diperoleh data karakteristik responden menurut jenis kelamin sebagai berikut :

Tabel 4.1
Responden Menurut Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	Presentase %
Laki - Laki	52	49,5%
Perempuan	53	50,5%
Total	105	100%

Sumber : Olah Data, 2023

Tabel 4.1 menjelaskan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah perempuan dengan jumlah 53 responden sebesar 50,5%, sedangkan responden laki-laki dengan jumlah 52 responden sebesar 49,5%.

2) Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Deskriptif pendidikan karyawan dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan pendidikan karyawan. Dari kuesioner yang telah disebar, diperoleh data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Keterangan	Jumlah	Presentase %
SD	59	56%
SMP	27	26%
SMA	19	18%
Total	105	100%

Sumber : Olah Data, 2023

Berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh 105 responden, hasil dari tabel 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan SD dengan jumlah 59 orang sebesar 56%, berpendidikan SMP dengan jumlah 27 orang sebesar 26%, dan berpendidikan SMA dengan jumlah 19 orang sebesar 18%.

3) Karakteristik responden berdasarkan usia

Deskriptif menurut usia dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan usia responden. Dari kuesioner yang telah disebar, diperoleh data karakteristik responden menurut usia sebagai berikut :

Tabel 4.3
Responden Menurut Usia

Keterangan	Jumlah	Presentase %
20 - 30	8	8%
31 - 40	19	18%
41 - 50	40	38%
51 - 60	24	23%
> 61	14	13%
Total	105	100%

Sumber : Olah Data, 2023

Tabel 4.3 menjelaskan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini berusia 41-50 tahun dengan jumlah 40 responden sebesar 38%, usia 51-60 tahun dengan jumlah 24 responden dengan jumlah 23%, usia ≥ 61 tahun dengan jumlah 14 responden dengan jumlah 13%, usia 31-40 tahun dengan jumlah 19 responden dengan jumlah 18%, dan usia 20-30 tahun dengan jumlah 8 responden sebesar 8%.

b) Analisis Deskriptif Variabel

Berdasarkan data yang telah terkumpul, jawaban dari responden kemudian dianalisis untuk mengetahui jawaban terhadap masing-masing variabel. Pada penelitian ini, menggunakan *skala likert* dengan skor terendah adalah 1 dan skor tertinggi adalah 5. Sehingga dapat ditentukan besarnya interval penilaian responden sebagai berikut ini:

$$\text{Skor nilai terendah} = 1$$

$$\text{Skor nilai tertinggi} = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Demikian, diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

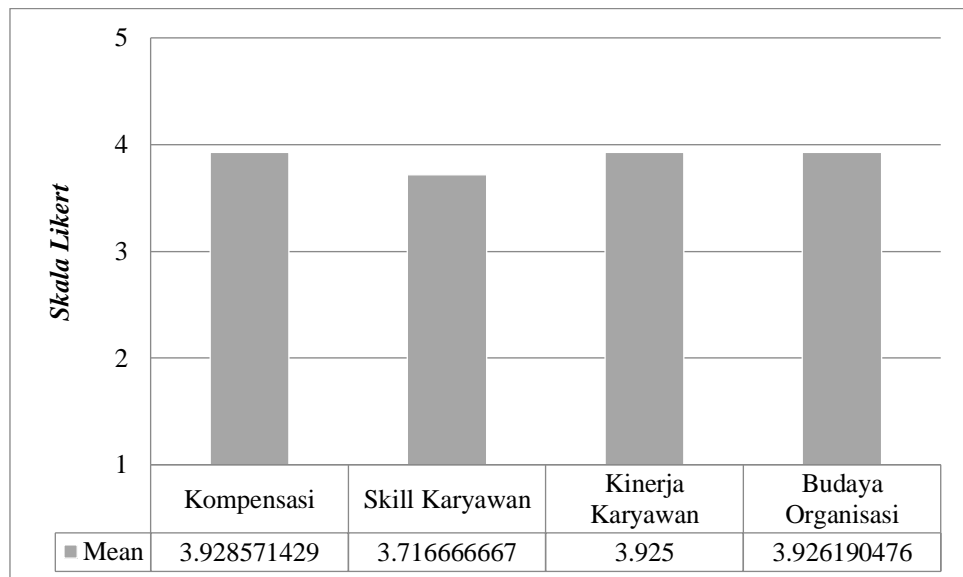
Tabel 4.4
Kriteria Penilaian Responden

Nilai	Kompensasi	<i>Skill</i> Karyawan	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
1,00 - 1,79	Sangat Tidak Puas	Sangat Tidak Bagus	Sangat Tidak Bagus	Sangat Tidak Bagus
1,80 - 2,59	Tidak Puas	Tidak Bagus	Tidak Bagus	Tidak Bagus
2,60 - 3,39	Cukup Puas	Cukup Bgus	Cukup Bgus	Cukup Bgus
3,40 - 4,19	Puas	Bagus	Bagus	Bagus
4,20 - 5,00	Sangat Puas	Sangat Bagus	Sangat Bagus	Sangat Bagus

Sumber : Olah Data, 2023

Berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden mengenai kompensasi, *skill* karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan menghasilkan menghasilkan data seperti berikut:

Tabel 4.5
Nilai Rata-rata Penilaian Responden



Sumber : Olah Data, 2023

Pada tabel 4.5 menunjukkan skor rata-rata *mean* tiap variabel dalam penelitian. Pada variabel kompensasi menghasilkan skor tertinggi yaitu 3,928, skor ini termasuk dalam kategori puas. Pada variabel *skill* karyawan menunjukkan skor terendah dengan perolehan *mean* sebesar 3,7166, skor ini masuk dalam kategori bagus. Pada variabel budaya organisasi menunjukkan skor 3,926 dan pada variabel kinerja karyawan menunjukkan skor 3,925 kedua variabel tersebut masuk dalam kategori puas.

2. Hasil Analisis Penelitian

Dalam menguji kualitas data, peneliti menggunakan uji Normalitas data dan Outlier sebagai berikut :

a) Ukuran Sampel

Jumlah sampel data yang digunakan telah memenuhi asumsi SEM sebesar 105 data. Jumlah tersebut telah sesuai dengan jumlah data yang direkomendasikan yaitu sebesar 100-200 data.

b) Normalitas Data

Dalam output AMOS, uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai C.R (*critical ratio*) pada *assessment of normality* dengan kritis $\pm 2,58$ pada level 0,01.

Tabel 4.6
Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.8	2,000	5,000	-,102	-,425	-,435	-,910
Y2.7	2,000	5,000	-,311	-1,303	,542	1,134
Y2.6	2,000	5,000	-,224	-,937	-,158	-,330
Y2.5	2,000	5,000	-,262	-1,096	,020	,042
Y2.4	2,000	5,000	,120	,504	-,346	-,724
Y2.3	2,000	5,000	-,112	-,467	-,542	-1,134
Y2.2	2,000	5,000	-,037	-,156	-,554	-1,158
Y2.1	2,000	5,000	-,395	-1,653	,259	,542
Y1.8	2,000	5,000	-,557	-2,329	,309	,645
Y1.7	2,000	5,000	-,429	-1,794	-,157	-,328
Y1.6	2,000	5,000	-,218	-,912	-,097	-,203
Y1.5	2,000	5,000	,022	,094	-,744	-1,557
Y1.4	2,000	5,000	-,325	-1,360	,100	,210
Y1.3	2,000	5,000	-,407	-1,704	-,579	-1,212
Y1.2	2,000	5,000	-,215	-,899	,272	,570
Y1.1	2,000	5,000	,522	2,184	,553	1,157
X2.8	2,000	5,000	-,040	-,168	-,797	-1,668
X2.7	2,000	5,000	-,249	-1,042	-,047	-,099
X2.6	2,000	5,000	-,149	-,623	,110	,231
X2.5	2,000	5,000	-,184	-,772	,151	,316
X2.4	2,000	5,000	-,342	-1,429	-,216	-,453
X2.3	2,000	5,000	,880	3,682	1,403	2,935
X2.2	2,000	5,000	,352	1,473	-,368	-,771
X2.1	2,000	5,000	-,438	-1,832	,136	,284
X1.8	2,000	5,000	,276	1,155	-,525	-1,098
X1.7	2,000	5,000	-,001	-,003	-,299	-,626
X1.6	2,000	5,000	-,298	-1,246	1,093	2,285
X1.5	2,000	5,000	-,294	-1,229	1,524	3,187
X1.4	2,000	5,000	-,320	-1,339	,466	,976
X1.3	2,000	5,000	-,286	-1,194	,174	,364
X1.2	2,000	5,000	-,096	-,403	-,119	-,249
X1.1	2,000	5,000	,244	1,021	-,711	-1,486
Multivariate					15,630	1,717

Sumber : Olah Data, 2023

Berdasarkan tabel uji normalitas, menunjukkan bahwa uji normalitas secara *univariate* berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (C.R) untuk kurtosis (keruncingan) maupun *skewness* (kemencengan) berada dalam rentang $\pm 2,58$. Sedangkan, secara

multivariate data memenuhi asumsi normal karena nilai 1,717 berada di dalam rentang $\pm 2,58$.

c) Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dapat dilihat melalui *output* AMOS *Mahalanobis Distance*. Dalam program amos akan terlihat jarak interval angka pada *Mahalanobis d-Squared* dari angka yang tertinggi sampai nilai terendahnya. Apabila terdapat nilai yang lebih besar dari nilai *Chi-Square* pada derajat bebas, maka dianggap *outlier* dan harus dibuang (*didrop*) dari analisis. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-Squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 32 yaitu jumlah *question/indikator* dalam penelitian ini pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Nilai *Mahalanobis Distance* atau X^2 (perhitungan melalui program *excel*) adalah $CHIINV(0,001;32) = 62,48722$. Dilihat dari nilai *Mahalanobis Distance* pada aplikasi AMOS 24, hasil data tidak terdeteksi nilai lebih besar dari nilai 62,48722. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data tidak ada yang *outliers*.

d) Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Uji CFA dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian sudah memenuhi kriteria valid dan reliabel. Dalam penelitian ini terdiri dari 32 daftar pernyataan yang mewakili setiap variabel dengan jumlah responden 105 dengan menggunakan aplikasi AMOS versi 24. Hasil

dari uji validitas dan reliabilitas masing-masing variabel ditunjukkan pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7
Uji Validitas dan Reliabilitas Tiap Variabel

Variabel	Butir	<i>Factor Loading</i>	Keterangan	CR	AVE	Keterangan
Kompensasi (X1)	X1.1	0.669	Valid	0.946	0.687	Reliabel
	X1.2	0.614	Valid			
	X1.3	0.676	Valid			
	X1.4	0.681	Valid			
	X1.5	0.702	Valid			
	X1.6	0.7	Valid			
	X1.7	0.728	Valid			
	X1.8	0.699	Valid			
<i>Skill</i> Karyawan (X2)	X2.1	0.693	Valid	0.931	0.633	Reliabel
	X2.2	0.597	Valid			
	X2.3	0.616	Valid			
	X2.4	0.653	Valid			
	X2.5	0.803	Valid			
	X2.6	0.734	Valid			
	X2.7	0.64	Valid			
	X2.8	0.765	Valid			
Kinerja Karyawan (Y1)	Y1.1	0.529	Valid	0.932	0.637	Reliabel
	Y1.2	0.56	Valid			
	Y1.3	0.663	Valid			
	Y1.4	0.67	Valid			
	Y1.5	0.707	Valid			
	Y1.6	0.699	Valid			
	Y1.7	0.795	Valid			
	Y1.8	0.726	Valid			
Budaya Organisasi (Y2)	Y2.1	0.756	Valid	0.938	0.657	Reliabel
	Y2.2	0.657	Valid			
	Y2.3	0.667	Valid			
	Y2.4	0.624	Valid			
	Y2.5	0.769	Valid			
	Y2.6	0.761	Valid			
	Y2.7	0.605	Valid			
	Y2.8	0.636	Valid			

Sumber : Olah Data, 2023

Pada tabel 4.7 telah diperoleh hasil validitas yang menunjukkan nilai *factor loading* pada semua butir variabel $> 0,5$, didukung dengan nilai reliabilitas CR (*Construct Reliability*) dari setiap variabel $> 0,7$ dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dari setiap variabel $> 0,5$. Hal tersebut menggambarkan bahwa semua butir dinyatakan valid dan seluruh variabel dinyatakan reliabel. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil analisis ini dapat digunakan untuk pengujian berikutnya.

e) Identifikasi Model Struktural

Terdapat beberapa cara untuk melihat ada/tidaknya identifikasi masalah salah satunya dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori *over-identified*. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai *Degrees Freedom* dari model yang dibuat.

Tabel 4.8
Computation of Degrees Freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	528
Number of distinct parameters to be estimated:	70
Degrees of freedom (528 - 70):	458

Sumber : Olah Data, 2023

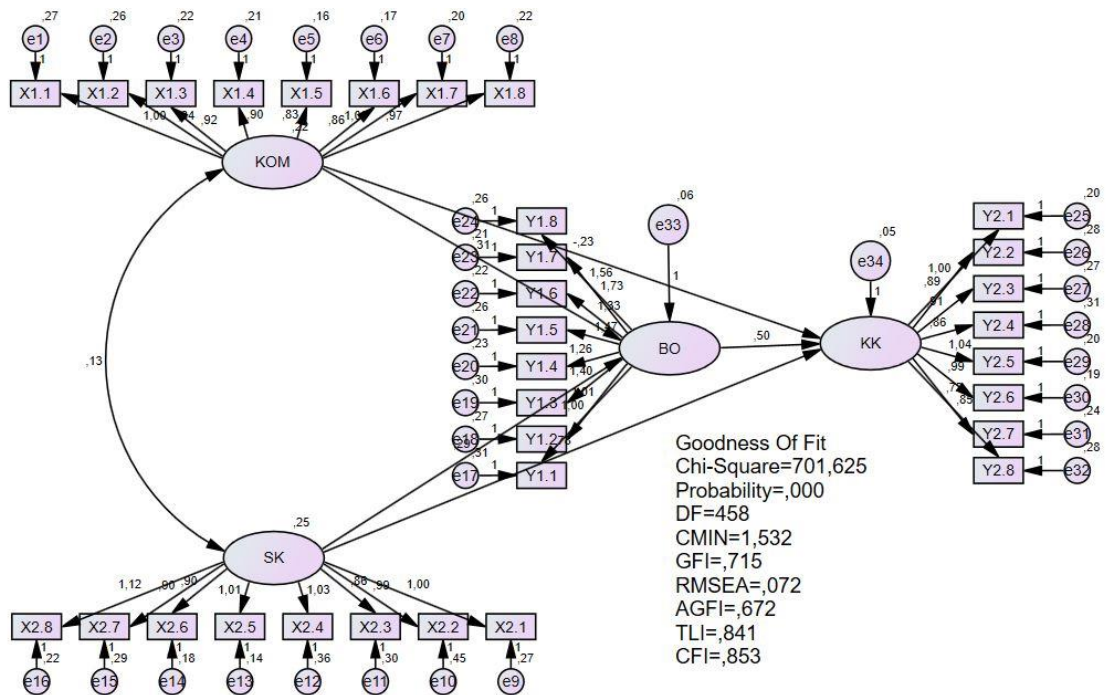
Pada tabel 4.8 menunjukkan hasil nilai *Degrees Freedom* model sebesar 458. Hal ini menggambarkan bahwa model diatas termasuk ke dalam kategori *over identified* karena menunjukkan nilai *Degrees*

Freedom positif. Maka dari itu, analisa data bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

f) Analisis Goodness of Fit

Analisis *goodness of fit* bertujuan untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan “Fit” atau cocok dengan sampel data. Hasil analisis sesuai kriteria *goodness of fit* dapat dilihat pada gambar 4.1 dan tabel 4.9.

Gambar 4.1
Hasil Pengujian Hubungan Dependen Terhadap Independen



Tabel 4.9
Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit

No	Goodness of fit	Cut of Fit	Model	Keterangan
1	Chi-square (X^2)	Kecil	Besar	<i>Marginal Fit</i> X ² dengan df 458 adalah 457,33 < 701,625
2	Probability	≥ 0,05	0,000	<i>Marginal Fit</i>
3	CMIN/DF	< 2	1,532	<i>Good Fit</i>
4	GFI	≥ 0,90	0,715	<i>Marginal Fit</i>
5	RMSEA	≤ 0,08	0,072	<i>Good Fit</i>
6	AGFI	≥ 0,90	0,672	<i>Marginal Fit</i>
7	TLI	≥ 0,90	0,841	<i>Marginal Fit</i>
8	CFI	≥ 0,90	0,853	<i>Marginal Fit</i>

Sumber : Olah Data, 2023

1) *Chi-Square (X^2)*

Chi-Squares (X^2) digunakan untuk menguji kelayakan model analisis faktor konfirmatori. Pada tabel 4.9 dapat dilihat nilai X^2 dengan *degree of freedom* 458 adalah 457,33. Nilai X^2 tabel lebih < dari nilai *chi-square* model yaitu 701,625. Perolehan tersebut menunjukkan bahwa model penelitian *marginal fit*.

2) CMIN/DF

CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian *parsimonious* yang mengukur model *goodness of fit* dengan jumlah koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai kesesuaian. Hasil CMIN/DF pada penelitian ini adalah 1,532 menunjukkan bahwa model penelitian *good fit*.

3) GFI (*Goodness of Fit Indeks*)

Goodness of Fit Indeks (GFI) menunjukkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat pada model yang diprediksi kemudian dibandingkan dengan data sebenarnya. Nilai GFI pada tabel 4.9 telah ditunjukkan data sebesar 0,715. Nilai tersebut telah mendekati tingkat yang direkomendasikan yaitu $\geq 0,90$. Perolehan tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian *marginal fit*.

4) RMSEA (*Roost Meas Square Error of Approximation*)

RMSEA adalah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai *chi-square* dalam sampel yang besar. Pada Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa nilai RMSEA pada penelitian ini sebesar 0,072 atau mendekati dengan nilai yang telah direkomendasikan yaitu $\leq 0,08$. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian *good fit*.

5) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

AGFI adalah GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* yang diusulkan dan *degree of freedom* dari *null model*. Nilai AGFI pada tabel 4.9 sebesar 0,672 atau nilai mendekati tingkat yang telah direkomendasikan $\geq 0,90$. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian *marginal fit*.

6) TLI (*Tucker Lewis Index*)

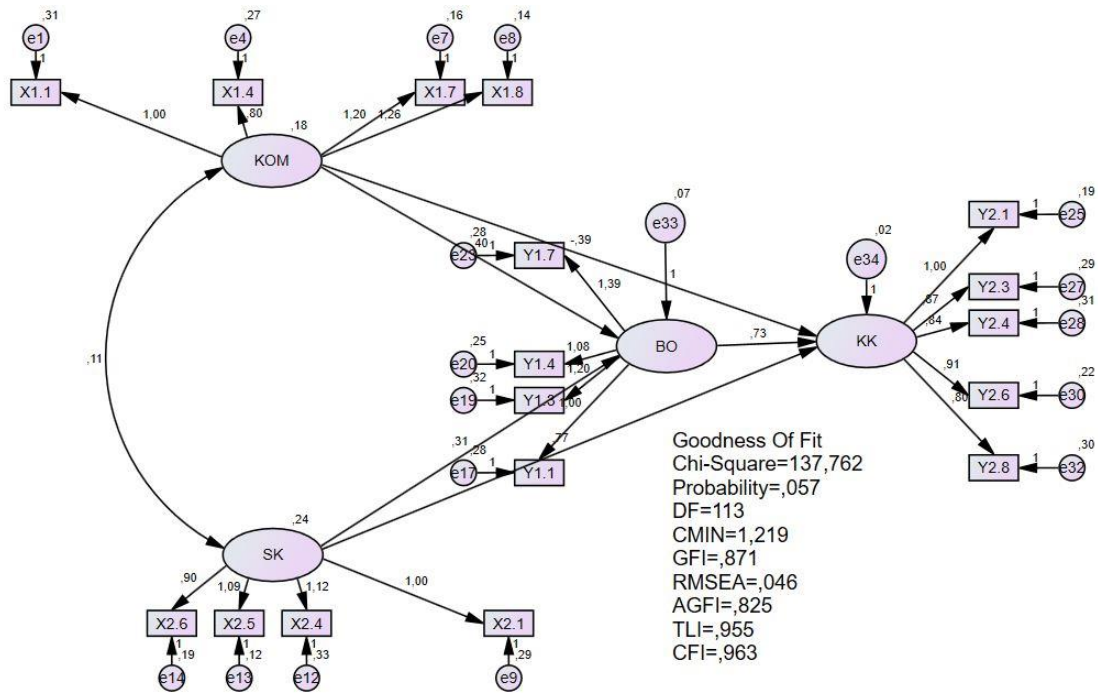
TLI merupakan indeks kesesuaian yang kurang dipengaruhi ukuran sampel. Pada Tabel 4.9 dapat dilihat nilai TLI pada penelitian ini sebesar 0,841 atau sesuai dengan nilai yang direkomendasikan yaitu $\geq 0,90$. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian *marginal fit*.

7) CFI (*Normed Fit Index*)

CFI merupakan indeks yang relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model. Dapat dilihat pada tabel 4.9 nilai CFI pada penelitian ini sebesar 0,853 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu $\geq 0,90$. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini *marginal fit*.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari uji *goodness of fit* maka model ini masih perlu dimodifikasi agar nilai *goodness of fit* yang dihasilkan memenuhi asumsi yang ditetapkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini diperoleh uji *residual covariances matrix* masih ada nilai di atas 2,58. Menurut (Waluyo, 2016) apabila pada *standardized residual covariances matrix* terdapat nilai diluar ring - $2,58 \leq \text{standardized residual} \leq 2,58$ dan probabilitas (P) bila $< 0,05$ maka model yang diestimasi perlu dilakukan modifikasi.

Gambar 4.2 Hasil Pengujian Hubungan Dependen Terhadap Independen Setelah Dimodifikasi



Tabel 4.10
Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Modifikasi

No	Goodness of fit	Cut of Fit	Model	Keterangan
1	Chi-square (X^2)	Kecil	Kecil	Good Fit X^2 dengan df 113 adalah $138,8114 > 137,762$
2	Probability	$\geq 0,05$	0,057	Good Fit
3	CMIN/DF	< 2	1,219	Good Fit
4	GFI	$\geq 0,90$	0,871	Marginal Fit
5	RMSEA	$\leq 0,08$	0,046	Good Fit
6	AGFI	$\geq 0,90$	0,825	Marginal Fit
7	TLI	$\geq 0,90$	0,955	Good Fit
8	CFI	$\geq 0,90$	0,963	Good Fit

Sumber : Olah Data, 2023

Hasil dari perhitungan modifikasi Tabel 4.10 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* sudah terpenuhi karena nilai sudah cenderung baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa model dapat diterima karena terdapat kesesuaian antara model dengan data.

1) *Chi-Square* (X^2)

Chi-Squares (X^2) digunakan untuk menguji kelayakan model analisis faktor konfirmatori. Pada tabel 4.10 dapat dilihat nilai X^2 dengan *degree of freedom* 113 adalah 138,8114. Nilai X^2 tabel lebih > dari nilai *chi-square* model yaitu 137,762. Perolehan tersebut menunjukkan bahwa model penelitian *good fit*.

2) CMIN/DF

CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian *parsimonious* yang mengukur model *goodness of fit* dengan jumlah koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai kesesuaian. Hasil CMIN/DF pada penelitian ini adalah 1,219 menunjukkan bahwa model penelitian *good fit*.

3) GFI (*Goodness of Fit Indeks*)

Goodness of Fit Indeks (GFI) menunjukkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat pada model yang diprediksi kemudian dibandingkan dengan data sebenarnya. Nilai GFI pada tabel 4.10 telah ditunjukkan data sebesar 0,871. Nilai tersebut telah mendekati

tingkat yang direkomendasikan yaitu $\geq 0,90$. Perolehan tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian *marginal fit*.

4) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

RMSEA adalah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai *chi-square* dalam sampel yang besar. Pada Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai RMSEA pada penelitian ini sebesar 0,046 atau mendekati dengan nilai yang telah direkomendasikan yaitu $\leq 0,08$. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian *good fit*.

5) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

AGFI adalah GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* yang diusulkan dan *degree of freedom* dari *null model*. Nilai AGFI pada tabel 4.10 sebesar 0,825 atau nilai mendekati tingkat yang telah direkomendasikan $\geq 0,90$. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian *marginal fit*.

6) TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI merupakan indeks kesesuaian yang kurang dipengaruhi ukuran sampel. Pada Tabel 4.10 dapat dilihat nilai TLI pada penelitian ini sebesar 0,955 atau sesuai dengan nilai yang direkomendasikan yaitu $\geq 0,90$. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian *good fit*.

7) CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI merupakan indeks yang relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model. Dapat dilihat pada Tabel 4.10 nilai CFI pada penelitian ini sebesar 0,963 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu $\geq 0,90$. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini *good fit*.

Dari tabel 4.10, pengukuran *goodness of fit* yang mencakup *Chi-square*, *Probability*, *CMIN/DF*, *RMSEA*, *TLI*, dan *CFI* menunjukkan hasil *good fit*. Namun untuk *GFI*, dan *AGFI* menunjukkan *marginal fit*. Walaupun demikian, penelitian masih dapat diterima karena didukung dengan *standardized residual covariances matrix* masih dalam rentang $\pm 2,58$.

g) **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis ini dilakukan untuk menganalisis model struktural yang telah dibuat. Pengujian hipotesis yang diajukan dapat dilihat dari nilai koefisien *standardized regression*. Dilihat dari hasil pengolahan data dapat diketahui adanya hubungan positif antar variabel jika C.R menunjukkan nilai di atas 1,967 dan di bawah 0,05 untuk nilai p (Ghozali, 2016). Hasil dari pengujian hipotesis menggunakan AMOS versi 24 dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 4.11
Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Estimate	S.E	C.R	P	Keterangan
1	KOM → BO	,404	,142	2,850	,004	Signifikan
2	SK → BO	,309	,116	2,666	,008	Signifikan
3	KOM → KK	-,390	,169	-2,305	,021	Signifikan
4	SK → KK	,771	,162	4,761	***	Signifikan
5	BO → KK	,727	,233	3,112	,002	Signifikan

Sumber : Olah Data, 2023

Pada tabel 4.11 dapat dijelaskan pengaruh signifikan terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- 1) Hubungan antara Kompensasi (X1) terhadap Budaya Organisasi (Y1)

H_{o1} = Tidak terdapat hubungan antara kompensasi (X1) terhadap budaya organisasi (Y1)

H_{a1} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi (X1) terhadap budaya organisasi (Y1)

Terbukti bahwa variabel kompensasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Y1). Hal ini terbukti dari perolehan nilai C.R sebesar 2,850 lebih besar dari nilai 1,967 dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,004 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. Sehingga hipotesis H_{o1} dalam penelitian ini ditolak yang artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi (X1) terhadap budaya organisasi (Y1) sebesar 0,404.

- 2) Hubungan antara *Skill* Karyawan (X2) terhadap Budaya Organisasi (Y1)

H_{02} = Tidak terdapat hubungan antara *skill* karyawan (X2) terhadap budaya organisasi (Y1)

H_{a2} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *skill* karyawan (X2) terhadap budaya organisasi (Y1)

Terbukti bahwa variabel *skill* karyawan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Y1). Hal ini terbukti dengan perolehan nilai C.R sebesar 2,666 lebih besar dari nilai 1,967 dan nilai probabilitas sebesar 0,008 yang lebih kecil dari nilai α 0,05, sehingga hipotesis H_{02} dalam penelitian ini ditolak yang artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara *skill* karyawan (X1) terhadap budaya organisasi (Y1) sebesar 0,309.

3) Hubungan Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

H_{03} = Tidak terdapat hubungan antara kompensasi (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y2)

H_{a3} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi (X1) Terhadap kinerja karyawan (Y2)

Terbukti bahwa variabel kompensasi (X1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Hal ini terbukti dengan perolehan nilai C.R sebesar -2,305 lebih kecil dari nilai -1,967 dan nilai probabilitas sebesar 0,021 yang lebih kecil dari nilai α 0,05, sehingga hipotesis H_{03} dalam penelitian ini ditolak yang artinya terdapat hubungan negatif dan signifikan antara kompensasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar -0,390.

4) Hubungan *Skill* Karyawan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

H_{o4} = Tidak terdapat hubungan antara *skill* karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2)

H_{a4} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *skill* karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2)

Terbukti bahwa variabel *skill* karyawan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Hal ini terbukti dengan perolehan nilai C.R sebesar 4,761 lebih besar dari nilai 1,967 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai α 0,05, sehingga hipotesis H_{o4} dalam penelitian ini ditolak yang artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara *skill* karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,771.

5) Hubungan Budaya Organisasi (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

H_{o5} = Tidak terdapat hubungan antara Budaya Organisasi (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

H_{a5} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Budaya Organisasi (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Terbukti bahwa variabel budaya organisasi (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Hal ini terbukti dengan perolehan nilai C.R sebesar 3,112 lebih besar dari nilai 1,967 dan nilai probabilitas sebesar 0,002 yang lebih kecil dari nilai α 0,05, sehingga hipotesis H_{o5} dalam penelitian ini ditolak

yang artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,727.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah hipotesis 6 sampai hipotesis 7 yang menjelaskan pengaruh tidak langsung konstruk kompensasi, *skill* karyawan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada PT Rumpun Sari Medini Kendal. Kedua hipotesis ini menilai efek pengaruh tidak langsung, apakah budaya organisasi sebagai konstruk mediasi/*intervening* mampu memperkuat pengaruh kompensasi, dan *skill* karyawan terhadap kinerja karyawan. Untuk menjelaskan hubungan kausalitas dari masing-masing konstruk dalam kedua hipotesis ini, maka digunakan pendekatan uji sobel (*Sobel Test*) Adapun prinsip uji sobel yaitu dengan pengujian kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y2) melalui variabel *intervening* (Y1). Besarnya *standar error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) SE_{ab} dihitung dengan rumus berikut ini :

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung dihitung dari nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$T \text{ hitung} = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}}$$

6) Hubungan kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui budaya organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*

H_{06} = Tidak terdapat hubungan antara kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui budaya organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*

H_{a6} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui budaya organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*

Terbukti bahwa t hitung 2,1023 > daripada t table 1,9837 dan mempunyai hasil *one tailed probability* sebesar $0,01776299 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan variabel budaya organisasi dapat menjadi variabel *intervening* antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

7) Hubungan *Skill* Karyawan (X2) terhadap Kinerja (Y2) melalui Budaya Organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*

H_{07} = Tidak terdapat hubungan antara *skill* karyawan (X2) terhadap kinerja (Y2) melalui budaya organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*

H_{a7} = Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *skill* Karyawan (X2) terhadap kinerja (Y2) melalui budaya organisasi (Y1) sebagai variabel *intervening*

Terbukti bahwa t hitung 2,0259 > daripada t table 1,9837 dan mempunyai hasil *one tailed probability* sebesar $0,02138690 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan variabel budaya organisasi dapat menjadi variabel *intervening* antara *skill* karyawan terhadap kinerja karyawan.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai C.R 2,850 lebih besar dari nilai 1,967 dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,004 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. Menurut Mujanah (2019) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau barang tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dicky Hartawan, 2021) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kompensasi dengan budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis ke dua menunjukkan bahwa *skill* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai C.R sebesar 2,666 lebih besar dari nilai 1,967 dan nilai probabilitas sebesar 0,008 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. Marlina (2018) Keterampilan (*skill*) adalah suatu kemampuan karyawan yang berhubungan dengan penggunaan peralatan untuk memudahkan dalam bekerja. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian

yang dilakukan oleh (Asbari et al., 2020) yang menyatakan bahwa bahwa *hard skills* dan *soft skills* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational culture*.

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis ke tiga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada nilai sebesar C.R -2,305 lebih kecil dari nilai -1,967 dan nilai probabilitas sebesar 0,021 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. Menurut Mujannah (2019) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Puspitasariy et al., 2018) yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis ke empat menunjukkan bahwa *skill* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai C.R 4,761 lebih besar dari nilai 1,967 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. Menurut Marlina (2018) Keterampilan (*skill*) adalah suatu kemampuan karyawan yang berhubungan dengan penggunaan peralatan untuk memudahkan dalam bekerja. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Parta & Mahayasa, 2021) yang menyatakan bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis ke lima menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai C.R 3,112 lebih besar dari nilai 1,967 dan nilai probabilitas sebesar 0,002 yang lebih kecil dari nilai α 0,05. Menurut Robbins dalam (Harahap, 2011) menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dan menjadi pembeda antara organisasi lainnya. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Maharani & Efendi, 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis ke enam menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Hasil ini dapat dilihat pada perolehan t hitung 2,1023 > daripada t tabel 1,9837 dan mempunyai hasil *one tailed probability* sebesar 0,01776299 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan variabel budaya organisasi dapat menjadi variabel *intervening* antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Menurut Mujanah (2019) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dicky Hartawan, 2021) yang menyatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis ke tujuh menunjukkan bahwa *skill* karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Hasil ini dapat dilihat dari perolehan t hitung $2,0259 >$ daripada t tabel $1,9837$ dan mempunyai hasil *one tailed probability* sebesar $0,02138690 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan variabel budaya organisasi dapat menjadi variabel *intervening* antara *skill* karyawan terhadap kinerja karyawan. Menurut Marlina (2018) Keterampilan (*skill*) adalah suatu kemampuan karyawan yang berhubungan dengan penggunaan peralatan untuk memudahkan dalam bekerja. Penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Parta & Mahayasa, 2021) yang menyatakan bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Supartha & Sintaasih, 2017) apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan untuk mencapai efektivitas organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah di jelaskan dan di paparkan sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat di tarik adalah sebagai berikut :

1. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di PT Rumpun Sari Medini. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai C.R 2,850 lebih besar dari nilai 1,967 dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,004 yang lebih kecil dari nilai α 0,05.
2. Hasil analisis penelitian menunjukkan *skill* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di PT Rumpun Sari Medini. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai C.R 2,666 lebih besar dari nilai 1,967 dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,008 yang lebih kecil dari nilai α 0,05.
3. Hasil analisis penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Rumpun Sari Medini. Hal ini terbukti dengan C.R -2,305 lebih kecil dari nilai -1,967 dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,021 yang lebih kecil dari nilai α 0,05.
4. Hasil analisis penelitian menunjukkan *skill* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Rumpun Sari Medini. Hal ini dibuktikan dengan nilai C.R 4,761 lebih besar dari nilai 1,967 dan

perolehan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai α 0,05.

5. Hasil analisis penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Rumpun Sari Medini. Hal ini dibuktikan dengan nilai C.R 3,112 lebih besar dari nilai 1,967 dan perolehan nilai probabilitas sebesar 0,002 yang lebih kecil dari nilai α 0,05.
6. Hasil analisis penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi di PT Rumpun Sari Medini. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 2,1023 > daripada t tabel 1,9837 dan mempunyai hasil *one tailed probability* sebesar 0,01776299 < 0,05.
7. Hasil analisis penelitian menunjukkan *skill* karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi di PT Rumpun Sari Medini. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 2,0259 > daripada t tabel 1,9837 dan mempunyai hasil *one tailed probability* sebesar 0,02138690 < 0,05.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang didapat dari penelitian ini, peneliti memberikan beberapa saran yang kiranya bermanfaat bagi pihak PT Rumpun Sari Medini maupun peneliti selanjutnya. Adapun saran dari penulis adalah sebagai berikut:

1. Pada variabel kompensasi menunjukkan nilai mean 3,9286 yang menunjukkan bahwa karyawan puas terhadap kompensasi yang diberikan. Namun untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, kompensasi yang diberikan lebih disesuaikan lagi dengan beban kerja yang diterima karyawan. Apabila perusahaan telah memberikan hak karyawan sesuai dengan kontribusinya, karyawan akan memberikan kinerja yang terbaik untuk perusahaan.
2. Pada variabel *skill* karyawan menunjukkan nilai mean 3,7166 yang termasuk dalam kategori baik. Langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan *skill* karyawan adalah memberikan pelatihan terutama dalam proses pemetaan menggunakan mesin potong. Hal ini dapat dilihat dari minimnya penggunaan mesin potong dilapangan sehingga hasil pemetaan masih kurang maksimal.
3. Pada variabel budaya organisasi menunjukkan mean 3,9262 yang menunjukkan hasil puas pada karyawan. Langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan budaya organisasi adalah dengan meningkatkan lagi kualitas keterampilan yang dimiliki karyawan dan juga meningkatkan kesejahteraan karyawan.
4. Pada variabel kinerja karyawan dapat dilakukan menunjukkan mean 3,925 yang menunjukkan hasil puas. Variabel ini dapat ditingkatkan lagi dengan meningkatkan variabel-variabel pendukung kinerja yaitu kompensasi, *skill* karyawan, dan budaya organisasi pada perusahaan.

5. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menggali lebih banyak faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan variabel lain dan metode penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Ngurah Gede Sadiartha. (2015). *Budaya Organisasi* (1st ed.). PT. Percetakan Bali.
- Asbari, M., Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Kusumaningsih, S. W., Yanthy, E., Putra, F., Winanti, W., Imelda, D., Pramono, R., & Bernarto, I. (2020). Pengaruh Hard Skills, Soft Skills dan Mediasi Budaya Sekolah Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru di Jawa Barat. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran*, 6(1), 67. <https://doi.org/10.33394/jk.v6i1.2320>
- Asnawi, M. A. (2019). *Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas* (p. 63). CV Athra Samudra.
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja. In *Evaluasi Kinerja SDM*. CV. AA. Rizky.
- Desi, J. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi Sebagai Variabel *Intervening* Di Dinas Pendidikan Dan *JIMMU (Jurnal Ilmu Manajemen)*, IV(September). <http://www.riset.unisma.ac.id/index.php/jimmu/article/view/3896>
- Dicky Hartawan, M. H. M. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan transformasional Dan Kompensasi Terhadap Budaya Organisasi Dan Kinerja. *Bulletin of Management & Business (BMB)*, 2(1), 12–24.
- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>
- H. Hadari Nawawi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press.
- Harahap, P. (2011). *Budaya Organisasi-Organizational Culture* (p. 112). Semarang University Press.
- Haryono, S., & Wardoyo, P. (2015). Structural Equation Modeling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS 18.00. In *Dictionary of Statistics & Methodology*. PT. Intermedia Personalia Utama. <https://doi.org/10.4135/9781412983907.n1909>
- Hikmawati, N. (2021). Pengaruh Peningkatan Pengetahuan Dan Keterampilan Pegawai Guna Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Dinas Ketenagakerjaan Di Kota Makassar. *Skripsi*, 98.
- Kamaroellah, A. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi*. Pustaka Radja.
- Kustini, E., Utami, D. A., Sunarsi, D., & Nurjaya, N. (2021). Pengaruh

- Keterampilan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Daya Pratama Sejahtera (Garuda Indonesia Group). *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(3), 305. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i3.11135>
- Maharani, I., & Efendi, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 13(2), 49–61. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v13i2.505>
- Marlina, N. (2018). Pengaruh Keterampilan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Sumsel Syariah Palembang. *Pengaruh Keterampilan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Sumsel Syariah Palembang*, 449.
- Mujanah, S. (2019). *KOMPENSASI*. CV. Putra Media Nusantara (PMN).
- Mulyapradana, A., Rosewati, T., & Muafiq, F. (2020). Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Dafam Kota Pekalongan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(1), 27–33. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i1.6585>
- Nurani, D. (2020). *Pengaruh Keterampilan, Motivasi Intrinsik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Konveksi Vidiya Collection*. 1–10.
- Parta, I. W. G. I., & Mahayasa, I. G. A. (2021). Pengaruh Keterampilan Kerja, Team Work, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk, Gianyar. *Widya Amrita*, 1(1), 65–76. <https://doi.org/10.32795/widyaamrita.v1i1.1147>
- Pasaribu, G. (2021). *Pengaruh Knowledge Management, Skills, Ability Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Mitra Beton Mandiri Pekanbaru*. 6.
- Peraturan Pemerintah no 35. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja [Government Regulation Number 35 of 2021 concerning Work Agreements for Certain Time, Outsourcing, W.086142,42*. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/161904/pp-no-35-tahun-2021>
- Puspitasari, F. A., Nursyamsi, I., & Rasjid, W. (2018). the Effect of Compentation, Transformational Leadership, and Organizational Commitment on Employees Performance Through Work Satisfaction. *Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 1(3), 51–67.
- Raihan. (2017). *Metodologi Penelitian* (1st ed.). Universitas Islam Jakarta.
- Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Nurdin, I., Susilowati, Y., & Susanti, E. N. (2020). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Forum Pemuda Aswaja.
- Rusdi, H. M., & Alam, M. S. (2017). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Persero Cammaing. *Jurnal Ekonomi*

Balance Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, 13(1), 38–51.
<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/balance>

- Saputra, A. S. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja: Studi Kasus Di Hotel Merah Group Magetan, Jawa Timur, Indonesia. *Universitas Islam Indonesia*, 1–183.
- Sari, E. (2009). *Budaya Organisasi - Membangun Etos Kerja Profesional* (Vol. 1). Jayabaya University Press.
- Setiyawan, A. (2020). Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Usaha Mikro di Kabupaten Magelang). *Skripsi*.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (22nd ed.). ALFABETA.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. ALFABETA.
- Supartha, W. gede, & Sintaasih, D. K. (2017). Pengantar perilaku Organisasi; Teori, kasus dan Aplikasi penelitian. In *Universitaa Udayana*. https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pendidikan_1_dir/b9ca64feeb1d962d5d06f51ea4d7577b.pdf
- Tolo Indri, Jantle L. Sepang, & Lucky O.H Dotulong. (2016). *ISSN 2303-1174 I.Tolo.,J.L. Sepang., L.O.H. Dotulong. 4(4), 256–267*.
- Tsauri, S. (2014). Manajemen Kinerja Performance Management. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. STAIN JEMBER PRESS.
- Waluyo, M. (2016). *Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi Penerbit Upn Veteran*.

LAMPIRAN 1

KUISIONER PENELITIAN

Pengaruh Kompensasi, dan *Skill* Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus PT. Rumpun Sari Medini)

Dalam rangka menyelesaikan Progam Strata Satu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI, yang sedang menyusun skripsi sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

NAMA	Ari Suryani
NPM	18510109
FAKULTAS	Ekonomi dan Bisnis

Berikut ini adalah kuisisioner yang berkaitan dengan Kinerja Karyawan di PT. Rumpun Sari Medini. Bpk/Ibu/Saudara/I dimohon untuk memberikan jawaban atas pertanyaan di bawah ini dengan lengkap dan jujur sesuai dengan pendapat sendiri. Karena kejujuran dalam menjawab kuesisioner akan menentukan hasil penelitian yang dilakukan. Adapun tujuan dari penelitian ini semata-mata hanya untuk tujuan ilmiah dan segala identitas serta jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya. Atas kerjasamanya dan kesediaan Bpk/Ibu/Saudara/I, saya ucapkan banyak terimakasih.

A. Petunjuk Pengisian Kuisioner

1. Isilah data diri Anda sebelum melakukan pengisian kuisioner
2. Petunjuk Pengisian

Berikut ini adalah keterangan alternatif pilihan jawaban yang tersedia yaitu:

- a. SS : Sangat Setuju
- b. S : Setuju
- c. KS : Kurang Setuju
- d. TS : Tidak Setuju
- e. STS : Sangat Tidak Setuju

Pilihlah salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat dengan memberi tanda (√) pada setiap butir pertanyaan.

B. Data Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Pendidikan : SD SMP SMA
4. Usia : 20 – 30 Tahun
 31 – 40 Tahun
 41 – 50 Tahun
 51 – 60 Tahun
 ≥ 61 Tahun

DAFTAR PERTANYAAN KUISIONER

No	Aspek Kompensasi	Tingkat Kepentingan				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Kompensasi yang diberikan dapat meningkatkan daya tarik bagi masyarakat untuk bekerja di perusahaan					
2	Kompensasi yang diberikan perusahaan membuat saya betah untuk bekerja					
3	Kompensasi yang diberikan perusahaan, memotivasi saya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh					
4	Kompensasi yang diberikan berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pada pekerjaan saya					
5	Lingkungan tempat kerja saya aman dan kondusif					
6	Kompensasi yang diberikan berdasarkan kualifikasi pekerjaan					
7	Tunjangan yang diberikan bergantung pada posisi dan jabatan karyawan					
8	Kompensasi yang diberikan perusahaan sudah mengacu pada Undang-Undang dengan penerapan sistem UMR pada setiap karyawan					

No	Aspek Skill Karyawan	Tingkat Kepentingan				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya mempunyai strategi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan mudah					
2	Saya dengan mudah menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang saya lakukan					
3	Saya melakukan proses produksi dengan teknik berbeda, sehingga saya dapat menjalankan pekerjaan dengan lebih cepat					
4	Saya selalu totalitas dalam menyelesaikan setiap pekerjaan					
5	Saya dapat menggunakan peralatan yang disediakan perusahaan untuk menunjang pekerjaan saya					

6	Saya tidak merasa kesulitan dalam menyelesaikan target produksi					
7	Ketika target pemetikan secara tim tidak terpenuhi, saya bersedia ikut membantu					
8	Apabila teman saya kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya, saya siap memberikan bantuan					

No	Aspek Kinerja Karyawan	Tingkat Kepentingan				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan					
2	Hasil kerja saya selalu memenuhi standar perusahaan					
3	Saya selalu bekerja dengan baik dan memenuhi target perusahaan					
4	Ketika target pemetikan belum terpenuhi, saya bersedia lembur untuk memenuhi target perusahaan					
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
6	Saya dapat bekerja sesuai dengan intruksi yang disampaikan oleh atasan dengan baik					
7	Saya memiliki tanggung jawab saat bekerja					
8	Saya selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan saya					

No	Aspek Budaya Organisasi	Tingkat Kepentingan				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya terbiasa untuk melakukan inovasi pada pekerjaan saya					
2	Sebagai karyawan, saya selalu memperhatikan berbagai peraturan perusahaan yang harus dipatuhi					
3	Karyawan perusahaan harus selalu memperhatikan hasil kerjanya					
4	Saya menerima kritik dan saran dari teman kerja saya					

5	Saya lebih mengutamakan kepentingan tim ketika bekerja					
6	Di perusahaan tempat saya bekerja, kami bekerja secara kompetitif					
7	Menurut saya, perusahaan mampu bertahan dalam berbagai kondisi					
8	Dalam menjalankan proses produksi, saya selalu mendapatkan target yang stabil					



LAMPIRAN 2

Data 20 responden

No	Nama	Jenis Kelamin	Pendidikan	Usia
1	Kurniawan	Laki-laki	SMA	20 - 30
2	Matyono	Laki-laki	SMP	20 - 30
3	Devi Indah	Perempuan	SMA	20 - 30
4	A.F Chandra Dewa	Laki-laki	SMA	20 - 30
5	Astri Yuliani	Perempuan	SMA	20 - 30
6	Bagus Arifin	Laki-laki	SMA	20 - 30
7	Ediyanto	Laki-laki	SMA	20 - 30
8	Maalul aslam	Laki-laki	SMP	20 - 30
9	Noor	Perempuan	SD	20 - 30
10	RISDA Z	Perempuan	SMA	20 - 30
11	Arwi Mei Dilla	Perempuan	SMA	20 - 30
12	Luluk haniffah	Perempuan	SMA	20 - 30
13	Eva nurhidayah	Perempuan	SMA	20 - 30
14	Ratmi	Perempuan	SD	41 - 50
15	Wati	Perempuan	SD	31 - 40
16	Parinem	Perempuan	SD	41 - 50
17	Renes	Perempuan	SMP	51 - 60
18	Siyam	Perempuan	SD	> 60
19	Jumi	Perempuan	SD	41 - 50
20	Karni	Perempuan	SD	> 60

LAMPIRAN 3

Data 105 responden

No	Nama	Jenis Kelamin	Pendidikan	Umur
1	Zuniko	Laki-laki	SMA	20-30
2	Surami	Perempuan	SD	31-40
3	Arul	Laki-laki	SMA	20-30
4	Suradi	Laki-laki	SD	51-60
5	Haryadi	Laki-laki	SMA	20-30
6	Warsiyem	Perempuan	SMP	20-30
7	Bambang Tw	Laki-laki	SMP	41-50
8	Pariman	Laki-laki	SD	51-60
9	Suyotto	Laki-laki	SMA	51-60
10	Asbirin	Laki-laki	SMA	41-50
11	Antok	Laki-laki	SMP	31-40
12	Samiran	Laki-laki	SD	41-50
13	Kasno	Laki-laki	SD	41-50
14	Jumaiyah	Perempuan	SD	41-50
15	Ikhwatun	Perempuan	SMP	31-40
16	Asmah	Perempuan	SD	31-40
17	Suparmi	Perempuan	SD	41-50
18	Sumiyati	Perempuan	SD	41-50
19	Rondiyah	Perempuan	SMP	31-40
20	Istirokhah	Perempuan	SMP	41-50
21	Polo	Laki-laki	SMA	41-50
22	Zamri	Laki-laki	SMP	31-40
23	Ngarpi	Perempuan	SD	41-50
24	Toni	Laki-laki	SMP	31-40
25	Koribun	Laki-laki	SD	41-50
26	Alifah	Perempuan	SD	31-40
27	Mashadi	Laki-laki	SMA	51-60
28	Prayitno	Laki-laki	SMA	41-50
29	Ws. Wibowo	Laki-laki	SMP	41-50
30	Purwatin	Perempuan	SMP	51-60
31	Mulyono	Laki-laki	SD	51-60
32	Wahyuti	Perempuan	SD	51-60
33	Tumini	Perempuan	SMP	31-40
34	Ngatimah	Perempuan	SD	51-60
35	Suliyem	Perempuan	SD	>60

36	Wagiyem	Perempuan	SD	51-60
37	Tugiyem	Perempuan	SD	>60
38	Maryati	Perempuan	SD	>60
39	Giyarti	Perempuan	SD	31-40
40	Sarni A	Perempuan	SD	>60
41	Ruyanto	Laki-laki	SD	51-60
42	Rubet Rubiyanti	Perempuan	SD	41-50
43	Rubiyati	Perempuan	SD	41-50
44	Sarwono	Laki-laki	SD	41-50
45	Sutiyarti	Perempuan	SMA	41-50
46	Siti Andarwati	Perempuan	SMP	41-50
47	Supriyadi	Laki-laki	SMP	41-50
48	Solechah	Perempuan	SMP	41-50
49	Sudarsono	Laki-laki	SD	51-60
50	Sutami	Perempuan	SMP	41-50
51	Marliyah	Perempuan	SD	41-50
52	Rubiyah	Perempuan	SD	>60
53	Sukandar	Laki-laki	SD	>60
54	Fitri	Perempuan	SD	20-30
55	Sriyatni	Perempuan	SD	51-60
56	Mulyamah	Perempuan	SD	20-31
57	Sukirah	Perempuan	SD	>60
58	Jujuk	Perempuan	SD	41-50
59	Suwati	Perempuan	SD	31-40
60	Sulastri	Perempuan	SD	51-60
61	Sumarni	Perempuan	SD	51-60
62	Rangga	Laki-laki	SMP	20-30
63	Suwito	Laki-laki	SD	>60
64	Marsudi	Laki-laki	SD	>60
65	Tomi	Laki-laki	SMP	31-40
66	Etik	Perempuan	SMP	31-40
67	Retno	Laki-laki	SMP	31-40
68	Sobar	Laki-laki	SMP	41-50
69	Samiran	Laki-laki	SD	>60
70	Irfan	Laki-laki	SMA	51-60
71	Hartadi	Laki-laki	SD	51-60
72	Rahayu	Perempuan	SMA	31-40
73	Sarno	Laki-laki	SMP	31-40
74	Kaswari	Laki-laki	SD	51-60
75	Rofiatun	Perempuan	SD	41-50
76	Sugeng	Laki-laki	SD	41-50

77	Wahyudi	Laki-laki	SMP	31-40
78	Suripto	Laki-laki	SD	51-60
79	Setiawan	Laki-laki	SMA	31-40
80	Wijiaminarno	Laki-laki	SMA	20-30
81	Rahmad	Laki-laki	SMA	41-50
82	Soni S	Laki-laki	SMA	41-50
83	Suntriyah	Perempuan	SD	41-50
84	Bambang	Laki-laki	SMA	51-60
85	Darminem	Perempuan	SMP	41-50
86	Dwi S	Laki-laki	SD	41-50
87	Evi K	Perempuan	SMA	41-50
88	M Tono	Laki-laki	SMP	41-50
89	Pangestu	Laki-laki	SD	51-60
90	Purtimah	Perempuan	SMA	41-50
91	Rupiah	Perempuan	SD	51-60
92	Jirah	Perempuan	SD	>60
93	Darno Wasi	Laki-laki	SD	>60
94	Saryati	Perempuan	SD	>60
95	Yahmi	Perempuan	SD	41-50
96	Tianah	Perempuan	SD	51-60
97	Ngadi	Laki-laki	SD	>60
98	Sutami	Perempuan	SD	41-50
99	Tukiyem	Perempuan	SD	41-50
100	Suti'ah	Perempuan	SD	41-50
101	Slamet Sujadi	Laki-laki	SD	51-60
102	Wilistari	Perempuan	SMA	51-60
103	Zuliyanto	Laki-laki	SMP	41-50
104	Agus Apriyanto	Laki-laki	SMP	41-50
105	Bardiono	Laki-laki	SMP	31-40

LAMPIRAN 4

Tabulasi data 20 responden variabel Kompensasi (X1)

NO	Kompensasi								Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
1	4	4	5	3	4	3	4	5	32
2	5	5	5	5	5	5	3	5	38
3	5	4	5	5	5	4	5	5	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	3	3	3	3	3	27
6	5	5	5	5	4	5	3	5	37
7	5	4	5	4	5	5	5	5	38
8	5	4	5	5	4	4	5	4	36
9	3	4	5	4	5	5	5	4	35
10	4	3	3	4	3	3	3	3	26
11	5	5	4	5	5	5	5	4	38
12	4	5	5	4	4	4	4	4	34
13	5	3	4	3	5	4	5	5	34
14	5	4	4	5	5	4	4	3	34
15	4	3	4	4	4	4	4	5	32
16	4	4	4	4	5	4	4	3	32
17	3	3	4	4	4	4	4	4	30
18	4	4	4	4	4	4	4	3	31
19	4	3	4	4	3	3	3	3	27
20	3	3	3	3	3	3	3	3	24

LAMPIRAN 5

Tabulasi data 20 responden variabel *Skill* Karyawan (X2)

NO	<i>Skill</i> Karyawan								Total
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	
1	4	4	5	5	4	4	5	5	36
2	5	4	3	5	4	4	5	5	35
3	5	4	5	5	4	4	4	4	35
4	4	4	3	4	5	4	4	4	32
5	4	3	4	3	4	3	3	3	27
6	5	5	5	5	5	4	4	4	37
7	5	5	5	4	5	4	5	5	38
8	4	4	5	4	5	4	4	4	34
9	4	5	4	4	4	4	5	5	35
10	4	4	3	4	4	3	4	4	30
11	5	5	5	5	4	5	3	5	37
12	4	4	4	4	4	5	5	4	34
13	5	5	5	5	4	3	4	4	35
14	5	4	3	5	4	4	5	4	34
15	4	5	4	4	4	4	4	4	33
16	4	3	4	4	4	4	4	4	31
17	4	4	5	4	4	4	5	5	35
18	2	3	3	3	2	3	2	4	22
19	4	4	4	4	5	5	5	5	36
20	3	3	3	3	3	3	3	3	24

LAMPIRAN 6

Tabulasi data 20 responden variabel Budaya Organisasi (Y1)

NO	Budaya Organisasi								Total
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	
1	5	5	5	5	4	4	4	5	37
2	4	5	5	5	5	4	4	5	37
3	5	5	5	4	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	3	3	4	4	3	3	4	4	28
6	4	5	5	5	5	4	4	4	36
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	4	4	4	4	5	5	4	4	34
9	4	4	3	3	3	3	4	3	27
10	3	4	4	3	4	4	4	4	30
11	5	5	5	3	3	5	4	5	35
12	4	5	4	4	4	4	3	4	32
13	4	4	4	4	4	3	4	3	30
14	4	5	4	4	4	5	5	5	36
15	4	4	4	4	4	3	4	4	31
16	4	4	4	3	4	4	4	4	31
17	4	4	5	5	4	3	4	4	33
18	4	3	4	4	4	4	3	3	29
19	4	4	4	4	4	3	4	4	31
20	3	3	3	3	3	3	3	3	24

LAMPIRAN 7

Tabulasi data 20 responden variabel Kinerja Karyawan (Y2)

NO	Kinerja Karyawan								Total
	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	
1	5	5	5	4	4	4	4	4	35
2	4	3	3	4	3	3	4	4	28
3	4	4	4	4	4	5	5	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	3	4	4	4	4	4	3	3	29
6	5	4	5	5	4	4	4	5	36
7	5	5	4	5	4	5	5	5	38
8	4	4	4	4	4	5	4	5	34
9	4	5	4	4	4	4	4	4	33
10	4	4	4	4	4	4	5	5	34
11	5	5	5	4	5	4	5	5	38
12	4	4	5	4	4	5	4	4	34
13	4	3	4	4	3	3	3	4	28
14	4	3	4	4	4	4	4	4	31
15	4	4	5	4	4	4	5	4	34
16	4	4	5	4	5	4	4	4	34
17	4	5	5	4	4	4	5	5	36
18	4	3	3	3	4	3	4	4	28
19	5	5	5	4	4	4	5	5	37
20	3	3	3	3	3	3	3	3	24

LAMPIRAN 8

Tabulasi data 105 responden variabel Kompensasi (X1)

No	Kompensasi								Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
1	3	3	3	3	4	4	4	3	24
2	4	4	4	4	4	4	4	4	28
3	5	5	5	5	4	5	5	4	34
4	3	4	4	4	4	5	4	4	28
5	4	4	4	4	4	5	4	4	29
6	4	4	4	4	4	4	4	3	28
7	5	5	5	5	5	5	5	4	35
8	4	4	4	5	4	4	4	4	29
9	5	5	5	5	5	5	5	5	35
10	3	4	4	4	4	4	4	4	27
11	4	4	4	4	4	4	4	4	28
12	4	4	4	4	4	5	4	4	29
13	3	3	4	4	3	3	3	3	23
14	4	4	3	4	4	4	4	4	27
15	5	5	5	5	5	4	4	5	33
16	3	3	3	5	4	4	4	4	26
17	4	4	4	4	4	4	4	4	28
18	4	4	4	4	5	5	5	4	31
19	3	3	3	4	4	4	4	3	25
20	4	4	4	4	4	4	4	3	28
21	3	4	4	4	4	4	4	5	27
22	5	4	5	5	5	5	5	5	34
23	3	3	4	4	5	3	3	3	25
24	4	4	4	4	4	4	4	4	28
25	4	4	4	4	4	4	4	4	28
26	4	3	4	4	4	4	4	3	27
27	5	5	4	4	5	5	5	4	33
28	3	3	4	4	4	4	4	4	26
29	4	4	5	5	4	4	3	3	29
30	3	3	4	3	3	3	3	3	22
31	5	5	5	5	4	4	5	4	33
32	3	4	4	3	3	4	3	3	24
33	3	4	5	5	5	4	4	4	30
34	4	4	4	4	4	4	3	3	27

35	3	4	4	4	4	4	4	4	27
36	4	5	5	5	5	4	4	3	32
37	3	4	4	4	4	4	4	3	27
38	4	4	4	4	4	4	3	3	27
39	4	4	4	4	5	5	3	3	29
40	4	5	5	5	5	4	4	5	32
41	4	4	5	5	5	4	4	4	31
42	5	5	5	4	4	4	4	4	31
43	4	4	4	4	4	4	4	3	28
44	5	5	5	5	4	4	4	3	32
45	3	3	4	4	4	4	3	3	25
46	4	4	4	3	3	4	4	4	26
47	4	4	4	4	4	3	3	3	26
48	5	5	5	5	5	5	5	5	35
49	4	4	4	4	4	4	4	4	28
50	4	3	4	4	4	3	3	3	25
51	3	4	4	4	4	4	3	3	26
52	3	4	5	3	5	4	4	4	28
53	4	4	4	4	3	3	3	3	25
54	3	3	4	4	4	4	3	3	25
55	3	3	4	3	4	4	4	4	25
56	2	2	2	2	2	2	2	2	14
57	3	3	3	4	3	3	3	3	22
58	3	4	3	4	4	4	3	3	25
59	4	3	4	4	4	4	4	3	27
60	3	4	3	4	4	4	3	3	25
61	4	3	4	4	4	4	3	4	26
62	3	4	4	4	4	4	4	3	27
63	3	4	4	4	4	3	3	3	25
64	3	3	4	4	4	4	4	4	26
65	4	4	4	4	4	3	3	4	26
66	4	4	3	3	4	4	4	3	26
67	3	4	4	4	4	4	4	4	27
68	3	3	5	5	4	5	4	4	29
69	3	4	4	4	4	4	3	3	26
70	4	5	5	5	4	4	4	4	31
71	5	3	5	5	5	5	5	4	33
72	3	3	4	4	4	4	3	3	25
73	3	4	3	3	3	3	3	3	22
74	4	5	5	5	5	5	4	4	33
75	4	4	4	4	4	4	5	5	29

76	3	4	4	3	4	3	4	3	25
77	4	4	3	4	4	4	4	4	27
78	4	4	5	4	4	4	3	3	28
79	4	3	3	5	4	5	4	4	28
80	3	3	5	4	4	4	4	4	27
81	4	4	4	4	4	4	4	4	28
82	4	5	4	5	5	4	4	4	31
83	5	4	5	4	4	4	4	5	30
84	4	4	5	4	5	5	4	4	31
85	4	4	5	5	4	4	5	5	31
86	4	4	4	5	5	4	4	4	30
87	5	4	4	4	4	5	5	5	31
88	4	3	4	4	4	4	3	3	26
89	3	4	3	3	3	3	3	3	22
90	3	4	4	4	5	4	4	4	28
91	3	4	4	4	4	4	4	4	27
92	3	4	4	5	5	4	3	3	28
93	4	4	4	5	4	4	4	4	29
94	4	4	4	4	4	4	3	3	27
95	5	5	4	4	4	4	4	3	30
96	4	3	3	3	4	4	4	3	25
97	3	4	4	4	4	4	4	4	27
98	5	4	5	4	4	4	3	4	29
99	4	4	4	4	4	4	4	3	28
100	4	4	4	5	5	5	5	4	32
101	4	4	4	4	4	4	3	4	27
102	3	3	4	4	4	3	4	4	25
103	3	3	4	4	4	4	4	4	26
104	3	3	3	4	4	4	3	3	24
105	4	4	3	3	4	4	4	4	26

LAMPIRAN 9

Tabulasi data 105 responden variabel *Skill* Karyawan (X2)

No	<i>Skill</i> Karyawan								Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	
1	5	5	4	4	4	4	4	4	34
2	4	3	4	4	4	4	4	4	31
3	3	3	3	3	5	4	4	4	29
4	4	4	3	3	4	4	4	4	30
5	4	4	4	4	5	5	4	4	34
6	3	3	3	4	4	4	5	5	31
7	5	4	5	5	5	4	4	4	36
8	4	4	4	3	4	4	4	3	30
9	4	3	4	4	4	4	4	5	32
10	5	3	4	4	4	4	4	3	31
11	4	3	3	4	4	4	4	4	30
12	4	2	3	4	4	4	4	4	29
13	3	3	3	3	3	3	3	3	24
14	4	2	3	3	3	3	3	3	24
15	5	5	5	5	5	5	5	5	40
16	3	2	2	2	3	3	3	3	21
17	4	3	3	4	4	4	3	4	29
18	3	4	3	4	4	4	4	4	30
19	3	3	3	3	4	4	3	3	26
20	3	3	3	2	4	4	4	3	26
21	4	5	5	4	5	5	4	5	37
22	5	5	5	5	5	4	5	5	39
23	3	3	3	4	4	3	3	3	26
24	5	5	4	5	5	4	4	5	37
25	4	4	3	5	4	4	4	4	32
26	3	3	3	2	3	4	4	4	26
27	4	3	3	5	5	4	5	5	34
28	4	3	3	4	4	3	4	4	29
29	5	4	3	4	4	3	4	5	32
30	4	3	3	3	4	3	3	4	27
31	5	3	3	5	4	5	3	4	32
32	4	4	3	4	3	4	3	4	29
33	4	3	3	4	3	5	4	4	30
34	4	2	3	4	3	4	4	3	27

35	3	2	2	4	3	3	3	3	23
36	4	3	3	5	4	4	2	4	29
37	3	3	2	4	3	3	4	3	25
38	5	4	2	4	4	4	4	4	31
39	5	4	3	4	4	4	3	4	31
40	4	3	3	3	3	3	5	3	27
41	5	4	3	4	5	5	5	5	36
42	5	4	3	3	4	4	3	4	30
43	4	3	3	4	4	4	4	5	31
44	4	3	3	3	4	3	3	4	27
45	4	5	3	4	4	4	5	5	34
46	4	3	3	4	4	4	4	4	30
47	4	3	3	5	5	5	5	5	35
48	5	4	3	3	4	4	4	4	31
49	4	4	3	4	4	4	4	4	31
50	4	4	3	4	4	3	3	3	28
51	4	2	3	4	4	4	4	4	29
52	3	3	2	2	3	3	3	3	22
53	4	2	2	3	4	4	4	4	27
54	3	2	3	2	3	3	2	3	21
55	4	2	3	4	4	5	4	4	30
56	2	2	2	2	2	2	2	2	16
57	2	2	2	3	3	3	3	3	21
58	3	2	3	3	3	3	4	3	24
59	4	3	3	3	4	4	4	4	29
60	3	2	3	3	3	3	3	3	23
61	4	3	3	4	3	4	4	4	29
62	2	2	3	3	3	3	3	3	22
63	4	3	2	3	4	4	4	4	28
64	4	3	2	3	4	4	4	4	28
65	4	3	3	3	4	4	4	4	29
66	4	3	3	3	3	4	3	4	27
67	5	5	5	4	5	5	5	5	39
68	5	3	4	4	4	4	4	5	33
69	4	3	2	4	4	4	4	4	29
70	5	5	5	5	5	4	4	5	38
71	4	4	3	4	4	3	3	3	28
72	4	4	3	5	5	4	4	4	33
73	5	5	4	3	4	4	4	3	32
74	4	3	3	4	4	4	4	4	30
75	4	3	3	4	4	4	4	4	30

76	4	3	3	3	4	4	5	5	31
77	5	4	3	4	4	4	3	3	30
78	4	3	3	5	4	3	4	3	29
79	5	3	3	4	4	4	4	5	32
80	5	4	3	5	5	4	4	4	34
81	4	3	3	4	4	4	3	5	30
82	4	4	3	3	4	4	5	5	32
83	5	4	4	5	5	5	4	4	36
84	4	4	3	4	4	4	5	5	33
85	5	3	3	4	4	4	4	4	31
86	4	4	4	5	5	4	4	4	34
87	4	3	3	4	4	4	4	4	30
88	5	3	3	4	4	4	5	5	33
89	4	3	3	3	3	3	3	3	25
90	4	3	4	3	4	4	4	4	30
91	3	4	3	4	3	3	3	3	26
92	3	3	2	2	4	3	3	3	23
93	3	3	2	4	4	3	4	3	26
94	4	4	2	3	4	3	3	3	26
95	5	5	3	4	4	4	4	4	33
96	4	2	3	4	4	4	4	4	29
97	4	3	2	4	4	4	4	4	29
98	3	3	3	4	4	4	3	4	28
99	4	3	3	3	3	4	4	4	28
100	4	3	3	4	4	4	4	5	31
101	4	4	3	4	4	4	4	4	31
102	4	3	4	4	4	5	5	5	34
103	4	3	3	5	5	5	5	3	33
104	4	4	3	4	4	5	5	5	34
105	4	4	3	4	4	4	4	4	31

LAMPIRAN 10

Tabulasi data 105 responden variabel Kinerja Karyawan (Y2)

No	Kinerja Karyawan								Total Y2
	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	
1	4	4	5	3	4	4	4	4	32
2	4	4	4	3	5	5	5	4	34
3	5	5	5	4	4	4	4	4	35
4	4	4	4	3	3	4	4	4	30
5	4	4	4	4	4	4	4	3	31
6	5	5	5	4	5	5	4	5	38
7	5	5	4	4	5	5	5	4	37
8	4	4	5	3	4	4	3	4	31
9	4	4	4	4	4	4	4	5	33
10	3	3	3	3	3	4	4	4	27
11	5	4	4	3	4	4	3	4	31
12	4	4	5	5	4	4	4	3	33
13	4	4	3	3	3	4	4	4	29
14	4	4	3	3	3	3	4	3	27
15	5	4	5	5	5	5	5	4	38
16	3	4	4	3	3	3	4	3	27
17	5	4	5	4	4	4	4	4	34
18	4	4	4	3	4	4	4	4	31
19	3	3	3	4	3	4	4	4	28
20	4	4	4	4	3	4	4	4	31
21	5	4	4	3	4	5	4	4	33
22	4	5	5	5	4	5	5	5	38
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	5	5	5	5	4	4	5	5	38
25	4	4	4	3	5	5	4	4	33
26	4	3	3	3	4	4	3	4	28
27	5	5	4	4	4	5	5	5	37
28	4	4	5	3	4	5	4	4	33
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	4	3	4	4	4	4	4	3	30
31	4	4	4	3	4	4	5	5	33
32	4	5	5	4	5	4	4	4	35
33	4	5	4	4	5	4	4	4	34
34	3	3	3	3	3	4	4	3	26

35	3	3	3	2	3	3	3	3	23
36	4	4	3	5	4	5	5	4	34
37	3	3	3	3	3	3	3	3	24
38	4	4	4	3	4	5	4	5	33
39	4	5	5	4	4	5	4	4	35
40	3	3	3	3	3	4	4	3	26
41	4	3	5	4	5	4	4	4	33
42	4	3	4	4	4	4	4	4	31
43	4	5	4	3	4	4	4	4	32
44	4	4	5	3	3	4	5	5	33
45	4	4	4	4	4	5	4	5	34
46	4	3	3	3	4	4	5	5	31
47	5	5	4	4	4	5	4	4	35
48	3	3	3	3	3	3	4	4	26
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32
50	4	5	4	3	4	4	4	4	32
51	4	4	4	4	5	4	4	4	33
52	3	3	3	4	3	3	4	4	27
53	4	4	4	3	4	4	4	3	30
54	2	3	3	2	2	3	3	3	21
55	4	4	5	4	4	3	5	4	33
56	2	2	2	2	2	2	2	2	16
57	3	3	4	3	3	4	4	3	27
58	4	4	3	4	3	3	4	3	28
59	4	4	5	4	4	4	5	4	34
60	4	3	3	3	3	3	4	4	27
61	4	4	4	3	4	3	4	4	30
62	3	3	3	4	3	3	3	3	25
63	4	4	3	4	4	4	4	4	31
64	4	4	4	4	4	4	5	4	33
65	4	4	4	4	5	5	5	5	36
66	3	4	4	3	4	4	4	5	31
67	4	4	5	4	5	4	4	4	34
68	4	4	5	4	4	4	5	5	35
69	4	4	5	5	4	4	5	5	36
70	5	5	5	4	4	5	5	5	38
71	4	4	3	3	4	5	5	5	33
72	5	4	4	4	4	5	4	3	33
73	4	5	3	4	4	5	5	4	34
74	5	4	3	3	3	3	3	4	28
75	4	5	4	3	4	4	4	4	32

76	5	5	4	4	5	5	5	4	37
77	4	4	5	5	4	4	4	4	34
78	4	3	4	3	3	4	5	5	31
79	5	3	4	4	4	4	5	5	34
80	5	3	3	3	3	3	4	3	27
81	4	4	4	3	4	4	4	4	31
82	5	5	4	4	5	5	5	5	38
83	5	4	5	5	4	5	5	5	38
84	4	4	4	4	4	4	4	5	33
85	5	3	4	4	3	4	4	4	31
86	4	4	4	4	4	4	4	4	32
87	4	3	4	4	3	3	4	3	28
88	5	5	4	5	4	4	4	4	35
89	3	3	3	3	3	3	3	3	24
90	4	4	4	4	4	4	4	4	32
91	3	3	3	3	4	3	5	3	27
92	3	4	4	3	3	3	3	3	26
93	4	4	4	3	3	4	4	3	29
94	3	3	3	2	2	4	4	3	24
95	4	4	4	4	4	4	4	4	32
96	3	4	4	3	4	4	4	4	30
97	4	3	4	3	4	4	4	4	30
98	4	4	4	4	3	3	3	3	28
99	4	4	4	4	4	4	4	4	32
100	5	5	5	5	5	5	4	4	38
101	4	3	4	3	4	4	3	3	28
102	5	3	4	4	5	5	4	4	34
103	4	4	4	3	4	4	4	4	31
104	5	4	4	3	4	4	4	3	31
105	5	5	4	4	4	4	4	4	34

LAMPIRAN 11

Tabulasi data 105 responden variabel Budaya Organisasi (Y1)

No	Budaya Organisasi								Total Y1
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	3	5	5	4	4	5	5	5	36
3	3	4	5	4	4	4	5	5	34
4	3	4	4	5	5	5	4	4	34
5	3	4	3	4	4	3	3	4	28
6	3	4	4	5	5	4	4	4	33
7	4	4	4	4	4	4	4	5	33
8	4	4	3	4	4	4	4	4	31
9	5	5	5	5	5	5	5	5	40
10	3	4	3	4	3	3	3	3	26
11	3	4	3	4	3	3	4	4	28
12	3	4	3	4	4	4	4	4	30
13	4	4	5	5	4	4	5	3	34
14	3	4	4	4	3	4	4	3	29
15	5	5	5	4	5	5	5	5	39
16	3	3	4	4	4	4	3	3	28
17	3	4	5	5	4	4	4	4	33
18	3	4	4	4	3	4	3	4	29
19	3	4	4	4	3	4	4	4	30
20	3	3	5	5	4	4	4	4	32
21	4	4	4	4	3	4	3	4	30
22	5	5	5	5	5	5	5	5	40
23	3	4	4	4	4	4	4	3	30
24	4	4	4	4	5	5	4	4	34
25	3	4	4	4	3	4	4	4	30
26	3	4	4	4	3	4	4	3	29
27	4	5	5	5	4	4	5	4	36
28	3	4	5	4	4	4	4	4	32
29	4	4	5	4	4	4	5	5	35
30	3	4	3	3	3	3	4	4	27
31	4	3	4	3	4	3	3	4	28
32	3	4	4	4	3	3	4	4	29
33	3	4	4	5	4	4	4	4	32
34	2	4	4	4	3	3	3	3	26

35	3	4	3	4	3	4	4	3	28
36	3	4	4	4	4	5	5	5	34
37	2	4	4	3	3	4	3	3	26
38	4	4	5	4	3	3	4	4	31
39	3	5	5	5	5	5	5	5	38
40	2	4	5	4	5	5	5	3	33
41	4	4	5	5	5	4	4	4	35
42	3	4	5	5	4	5	5	5	36
43	3	3	3	4	4	4	4	4	29
44	3	4	4	4	4	4	4	4	31
45	3	5	5	4	4	3	3	4	31
46	3	4	5	5	4	4	4	5	34
47	3	4	5	4	4	4	4	4	32
48	3	5	5	5	5	5	5	5	38
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32
50	3	5	5	4	4	4	4	4	33
51	3	4	4	4	4	4	5	5	33
52	4	4	4	3	4	4	4	2	29
53	4	4	3	4	3	4	4	4	30
54	3	3	4	3	3	3	2	2	23
55	3	4	3	4	4	4	4	4	30
56	2	2	2	2	2	2	2	2	16
57	2	4	4	4	3	4	3	3	27
58	3	3	3	3	4	4	4	3	27
59	3	4	4	3	3	3	3	4	27
60	2	3	3	4	4	4	3	3	26
61	3	3	4	4	3	3	4	4	28
62	3	3	4	4	4	4	3	3	28
63	3	4	4	4	3	4	4	4	30
64	3	4	4	5	3	4	3	4	30
65	3	4	4	4	3	3	4	5	30
66	3	3	3	3	3	3	3	4	25
67	4	5	5	4	4	3	3	4	32
68	4	4	4	3	4	4	4	4	31
69	3	5	5	5	4	4	5	5	36
70	4	4	4	5	4	4	5	5	35
71	3	3	3	4	4	4	4	4	29
72	3	3	3	4	4	4	4	4	29
73	3	4	4	5	5	5	4	4	34
74	3	4	5	4	5	5	4	4	34
75	4	5	5	4	4	4	5	5	36

76	4	4	5	5	5	5	4	4	36
77	3	4	4	5	5	4	5	5	35
78	3	4	4	4	4	5	5	5	34
79	4	4	4	5	5	4	4	4	34
80	3	5	5	5	5	4	4	4	35
81	4	4	5	4	4	5	5	4	35
82	3	3	5	5	5	5	5	5	36
83	5	5	5	5	5	5	5	5	40
84	4	4	4	4	4	4	4	4	32
85	4	4	5	4	5	4	4	4	34
86	3	3	5	5	4	5	5	4	34
87	3	5	5	5	4	4	4	4	34
88	3	4	4	4	4	4	4	4	31
89	3	3	3	3	3	3	3	3	24
90	4	5	5	4	4	5	5	5	37
91	3	5	5	3	3	3	4	4	30
92	2	4	4	4	3	4	3	3	27
93	3	4	4	4	5	5	5	3	33
94	2	4	4	4	4	4	2	2	26
95	3	4	4	4	4	4	4	4	31
96	3	3	4	4	3	4	4	4	29
97	3	4	4	4	3	3	3	4	28
98	2	3	3	3	3	3	3	4	24
99	4	4	4	3	3	5	5	5	33
100	3	3	5	5	4	4	5	5	34
101	3	5	5	5	5	5	5	5	38
102	3	4	4	4	4	4	4	4	31
103	3	4	4	4	4	4	4	4	31
104	3	3	3	3	3	4	4	4	27
105	7	4	4	4	4	4	4	4	35

LAMPIRAN 12

Hasil Validitas dan Reliabilitas

Kompensasi (X1)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1 <--- KOM	1,000				
X1.2 <--- KOM	1,119	,510	2,197	,028	
X1.3 <--- KOM	1,106	,478	2,313	,021	
X1.4 <--- KOM	1,080	,504	2,143	,032	
X1.5 <--- KOM	1,553	,602	2,582	,010	
X1.6 <--- KOM	1,549	,584	2,651	,008	
X1.7 <--- KOM	1,099	,545	2,017	,044	
X1.8 <--- KOM	1,250	,597	2,094	,036	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1.1 <--- KOM	,572
X1.2 <--- KOM	,639
X1.3 <--- KOM	,690
X1.4 <--- KOM	,617
X1.5 <--- KOM	,829
X1.6 <--- KOM	,875
X1.7 <--- KOM	,567
X1.8 <--- KOM	,597

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KOM	,160	,123	1,303	,193	
e1	,328	,112	2,917	,004	
e2	,290	,102	2,848	,004	
e3	,215	,077	2,772	,006	
e4	,304	,106	2,874	,004	
e5	,175	,076	2,307	,021	
e6	,117	,060	1,948	,051	
e7	,407	,139	2,922	,003	
e8	,451	,156	2,895	,004	

Skill Karyawan (X2)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.1 <--- SK	1,000				
X2.2 <--- SK	,786	,212	3,700	***	par_1
X2.3 <--- SK	,678	,279	2,433	,015	par_2
X2.4 <--- SK	,857	,194	4,417	***	par_3
X2.5 <--- SK	,707	,222	3,187	,001	par_4
X2.6 <--- SK	,514	,209	2,457	,014	par_5
X2.7 <--- SK	,813	,275	2,954	,003	par_6
X2.8 <--- SK	,530	,207	2,557	,011	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2.1 <--- SK	,874
X2.2 <--- SK	,734
X2.3 <--- SK	,534
X2.4 <--- SK	,826
X2.5 <--- SK	,660
X2.6 <--- SK	,538
X2.7 <--- SK	,623
X2.8 <--- SK	,556

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SK	,427	,184	2,322	,020	par_8
e1	,133	,067	1,967	,049	par_9
e2	,226	,084	2,681	,007	par_10
e3	,493	,167	2,948	,003	par_11
e4	,146	,063	2,327	,020	par_12
e5	,277	,098	2,820	,005	par_13
e6	,277	,094	2,944	,003	par_14
e7	,445	,155	2,867	,004	par_15
e8	,268	,091	2,931	,003	par_16

Budaya Organisasi (Y1)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.1 <--- BO	1,000				
Y1.2 <--- BO	1,408	,399	3,528	***	par_1
Y1.3 <--- BO	1,214	,355	3,418	***	par_2
Y1.4 <--- BO	,964	,402	2,395	,017	par_3
Y1.5 <--- BO	,829	,360	2,302	,021	par_4
Y1.6 <--- BO	1,093	,413	2,644	,008	par_5
Y1.7 <--- BO	,666	,283	2,354	,019	par_6
Y1.8 <--- BO	1,322	,382	3,462	***	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1.1 <--- BO	,716
Y1.2 <--- BO	,851
Y1.3 <--- BO	,823
Y1.4 <--- BO	,575
Y1.5 <--- BO	,553
Y1.6 <--- BO	,635
Y1.7 <--- BO	,565
Y1.8 <--- BO	,834

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO	,178	,102	1,743	,081	par_8
e1	,169	,061	2,758	,006	par_9
e2	,135	,060	2,263	,024	par_10
e3	,125	,052	2,427	,015	par_11
e4	,335	,114	2,931	,003	par_12
e5	,278	,094	2,948	,003	par_13
e6	,315	,109	2,875	,004	par_14
e7	,168	,057	2,938	,003	par_15
e8	,136	,058	2,368	,018	par_16

Kinerja Karyawan (Y2)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.1 <--- KK	1,000				
Y2.2 <--- KK	1,297	,369	3,513	***	par_1
Y2.3 <--- KK	1,112	,354	3,145	,002	par_2
Y2.4 <--- KK	,637	,230	2,771	,006	par_3
Y2.5 <--- KK	,678	,257	2,637	,008	par_4
Y2.6 <--- KK	,842	,328	2,570	,010	par_5
Y2.7 <--- KK	1,132	,341	3,318	***	par_6
Y2.8 <--- KK	1,090	,311	3,510	***	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y2.1 <--- KK	,777
Y2.2 <--- KK	,779
Y2.3 <--- KK	,708
Y2.4 <--- KK	,633
Y2.5 <--- KK	,606
Y2.6 <--- KK	,592
Y2.7 <--- KK	,742
Y2.8 <--- KK	,779

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK	,198	,102	1,940	,052	par_8
e1	,130	,051	2,530	,011	par_9
e2	,215	,085	2,521	,012	par_10
e3	,243	,089	2,719	,007	par_11
e4	,120	,042	2,841	,004	par_12
e5	,157	,055	2,874	,004	par_13
e6	,260	,090	2,888	,004	par_14
e7	,207	,078	2,639	,008	par_15
e8	,153	,060	2,524	,012	par_16

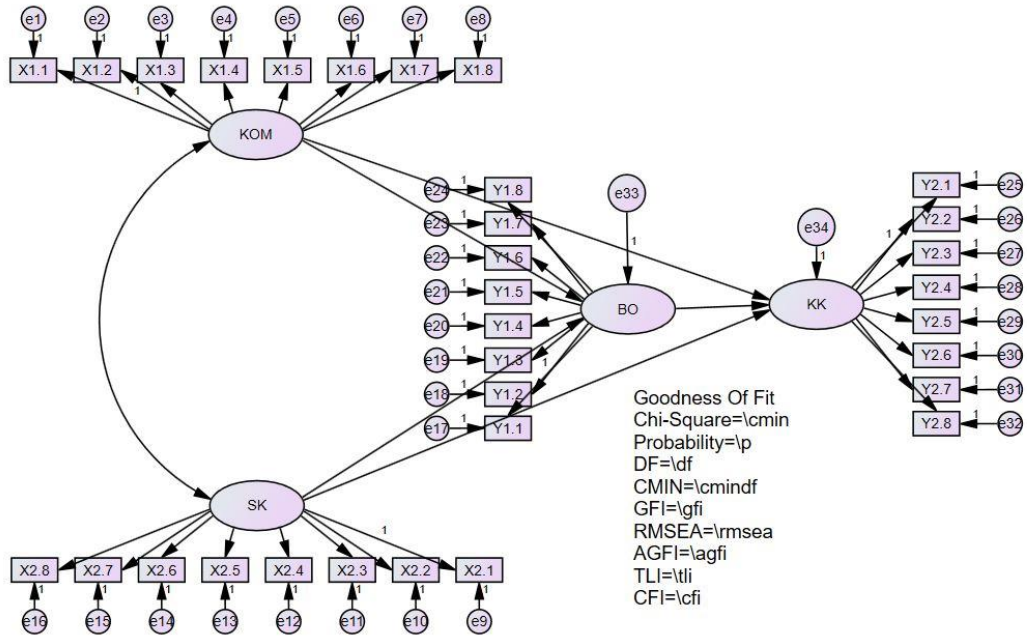
Uji CR dan AVE

Variabel	Indikator	SLF	SLF ²	ε
Kompensasi	X1.1	0.572	0.327184	0.328
	X1.2	0.639	0.408321	0.29
	X1.3	0.69	0.4761	0.215
	X1.4	0.617	0.380689	0.304
	X1.5	0.829	0.687241	0.175
	X1.6	0.875	0.765625	0.117
	X1.7	0.567	0.321489	0.407
	X1.8	0.597	0.356409	0.451
	Total	5.386	3.723058	2.287
	CR	0.9269		
	AVE	0.6195		
<i>Skill</i> Karyawan	X2.1	0.874	0.763876	0.133
	X2.2	0.734	0.538756	0.226
	X2.3	0.534	0.285156	0.493
	X2.4	0.826	0.682276	0.146
	X2.5	0.66	0.4356	0.277
	X2.6	0.538	0.289444	0.277
	X2.7	0.623	0.388129	0.445
	X2.8	0.556	0.309136	0.268
	Total	5.345	3.692373	2.265
	CR	0.9265		
	AVE	0.6198		
Budaya Organisasi	Y1.1	0.716	0.512656	0.169
	Y1.2	0.851	0.724201	0.135
	Y1.3	0.823	0.677329	0.125
	Y1.4	0.575	0.330625	0.335
	Y1.5	0.553	0.305809	0.278
	Y1.6	0.635	0.403225	0.315
	Y1.7	0.565	0.319225	0.168
	Y1.8	0.834	0.695556	0.136
	Total	5.552	3.968626	1.661
	CR	0.9489		
	AVE	0.7050		
Kinerja Karyawan	Y2.1	0.779	0.606841	0.129
	Y2.2	0.783	0.613089	0.212
	Y2.3	0.695	0.483025	0.252
	Y2.4	0.544	0.295936	0.174
	Y2.5	0.611	0.373321	0.155
	Y2.6	0.584	0.341056	0.263

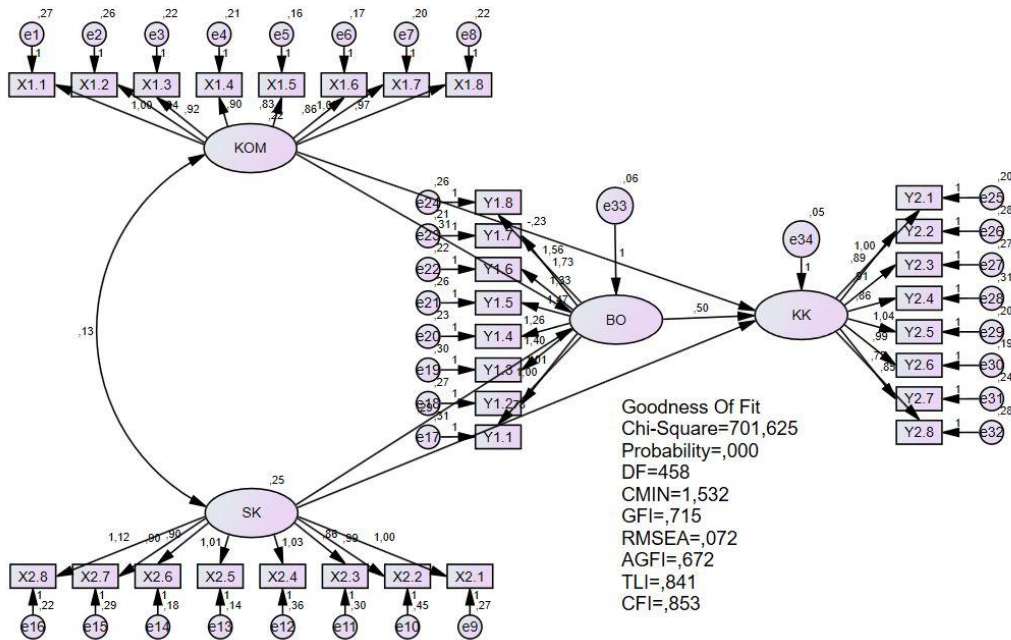
	Y2.7	0.74	0.5476	0.208
	Y2.8	0.785	0.616225	0.149
	Total	5.521	3.877093	1.542
	CR	0.9518		
	AVE	0.7155		

LAMPIRAN 13

Analisis Jalur

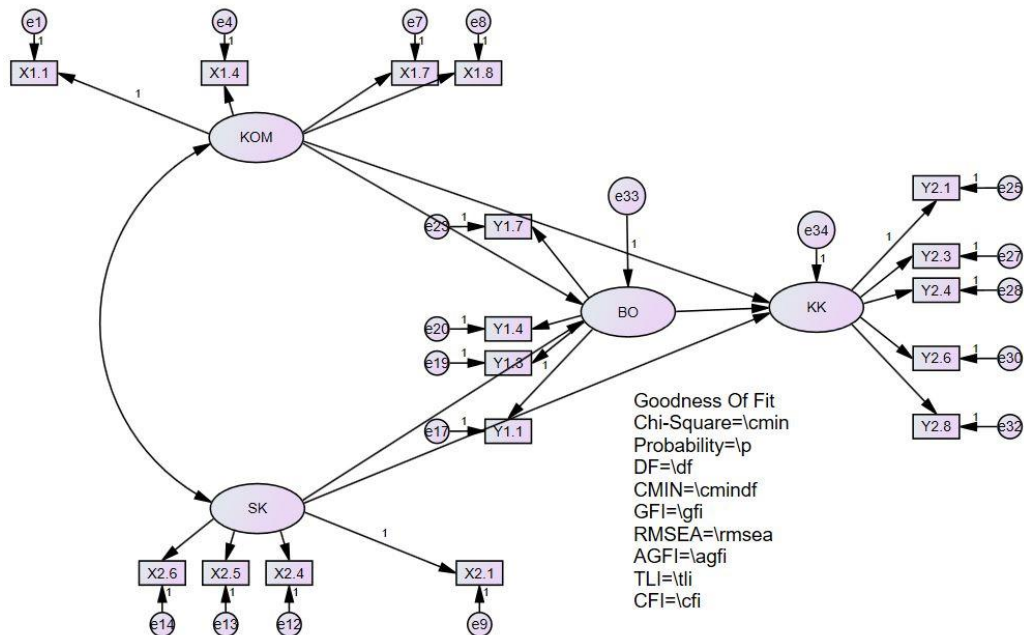


Hasil Analisis Jalur

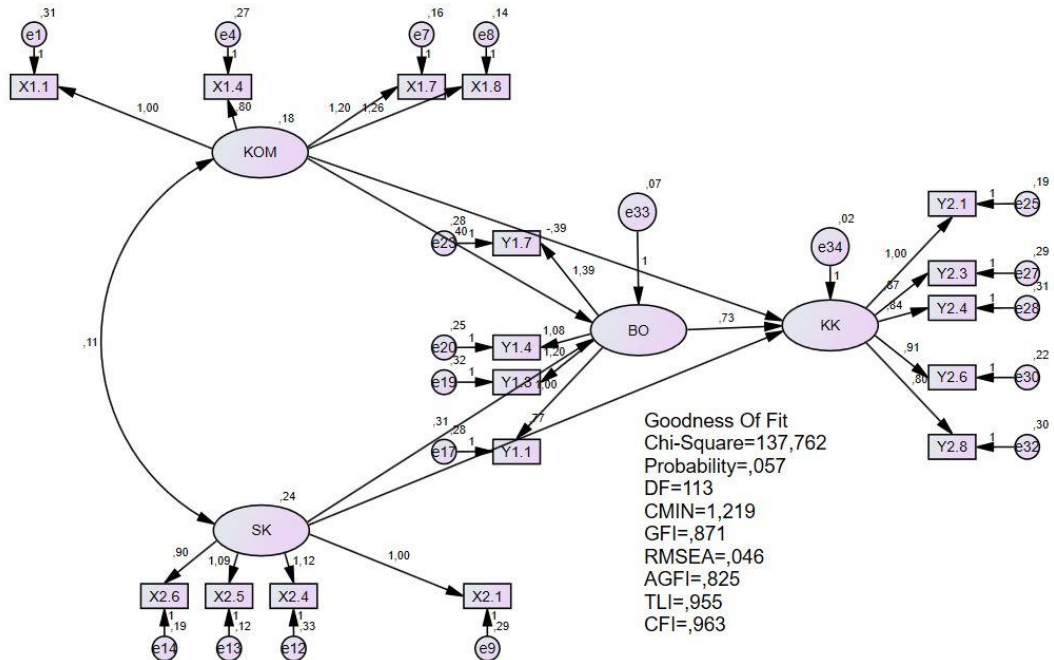


Lampiran 14

Analisis Jalur Modifikasi



Hasil Analisis Jalur Modifikasi



LAMPIRAN 15

Hasil Validitas dan reliabilitas

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO <--- KOM	,314	,099	3,182	,001	par_29
BO <--- SK	,286	,090	3,163	,002	par_30
KK <--- BO	,501	,190	2,634	,008	par_31
KK <--- KOM	-,229	,114	-2,012	,044	par_32
KK <--- SK	,783	,144	5,437	***	par_33
X1.1 <--- KOM	1,000				
X1.2 <--- KOM	,838	,150	5,591	***	par_1
X1.3 <--- KOM	,923	,152	6,087	***	par_2
X1.4 <--- KOM	,899	,147	6,125	***	par_3
X1.5 <--- KOM	,831	,132	6,287	***	par_4
X1.6 <--- KOM	,857	,137	6,273	***	par_5
X1.7 <--- KOM	1,002	,155	6,482	***	par_6
X1.8 <--- KOM	,974	,156	6,259	***	par_7
X2.1 <--- SK	1,000				
X2.2 <--- SK	,990	,174	5,693	***	par_8
X2.3 <--- SK	,857	,146	5,866	***	par_9
X2.4 <--- SK	1,028	,166	6,196	***	par_10
X2.5 <--- SK	1,009	,134	7,516	***	par_11
X2.6 <--- SK	,904	,131	6,918	***	par_12
X2.7 <--- SK	,901	,148	6,087	***	par_13
X2.8 <--- SK	1,119	,156	7,188	***	par_14
Y1.1 <--- BO	1,000				
Y1.2 <--- BO	1,008	,229	4,401	***	par_15
Y1.3 <--- BO	1,399	,286	4,888	***	par_16
Y1.4 <--- BO	1,259	,256	4,918	***	par_17
Y1.5 <--- BO	1,471	,290	5,071	***	par_18
Y1.6 <--- BO	1,333	,265	5,037	***	par_19
Y1.7 <--- BO	1,733	,322	5,386	***	par_20
Y1.8 <--- BO	1,556	,302	5,143	***	par_21
Y2.1 <--- KK	1,000				
Y2.2 <--- KK	,888	,132	6,704	***	par_22
Y2.3 <--- KK	,908	,133	6,814	***	par_23
Y2.4 <--- KK	,861	,136	6,334	***	par_24
Y2.5 <--- KK	1,037	,130	7,977	***	par_25
Y2.6 <--- KK	,986	,125	7,887	***	par_26
Y2.7 <--- KK	,722	,118	6,124	***	par_27
Y2.8 <--- KK	,848	,131	6,470	***	par_28

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
BO <--- KOM	,426
BO <--- SK	,413
KK <--- BO	,337
KK <--- KOM	-,209
KK <--- SK	,761
X1.1 <--- KOM	,669
X1.2 <--- KOM	,614
X1.3 <--- KOM	,676
X1.4 <--- KOM	,681
X1.5 <--- KOM	,702
X1.6 <--- KOM	,700
X1.7 <--- KOM	,728
X1.8 <--- KOM	,699
X2.1 <--- SK	,693
X2.2 <--- SK	,597
X2.3 <--- SK	,616
X2.4 <--- SK	,653
X2.5 <--- SK	,803
X2.6 <--- SK	,734
X2.7 <--- SK	,640
X2.8 <--- SK	,765
Y1.1 <--- BO	,529
Y1.2 <--- BO	,560
Y1.3 <--- BO	,663
Y1.4 <--- BO	,670
Y1.5 <--- BO	,707
Y1.6 <--- BO	,699
Y1.7 <--- BO	,795
Y1.8 <--- BO	,726
Y2.1 <--- KK	,756
Y2.2 <--- KK	,657
Y2.3 <--- KK	,667
Y2.4 <--- KK	,624
Y2.5 <--- KK	,769
Y2.6 <--- KK	,761
Y2.7 <--- KK	,605
Y2.8 <--- KK	,636

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KOM	,222	,060	3,681	***	par_35
SK	,252	,064	3,907	***	par_36
e33	,055	,021	2,641	,008	par_37
e34	,053	,018	2,921	,003	par_38
e1	,274	,042	6,464	***	par_39
e2	,257	,039	6,654	***	par_40
e3	,224	,035	6,434	***	par_41
e4	,207	,032	6,413	***	par_42
e5	,157	,025	6,314	***	par_43
e6	,169	,027	6,324	***	par_44
e7	,198	,032	6,171	***	par_45
e8	,221	,035	6,332	***	par_46
e9	,272	,041	6,563	***	par_47
e10	,445	,065	6,824	***	par_48
e11	,302	,044	6,783	***	par_49
e12	,359	,054	6,692	***	par_50
e13	,141	,024	5,928	***	par_51
e14	,176	,028	6,392	***	par_52
e15	,293	,044	6,724	***	par_53
e16	,223	,036	6,219	***	par_54
e17	,309	,045	6,884	***	par_55
e18	,268	,039	6,827	***	par_56
e19	,300	,046	6,551	***	par_57
e20	,234	,036	6,525	***	par_58
e21	,260	,041	6,365	***	par_59
e22	,224	,035	6,406	***	par_60
e23	,210	,036	5,750	***	par_61
e24	,261	,042	6,269	***	par_62
e25	,200	,032	6,257	***	par_63
e26	,276	,041	6,670	***	par_64
e27	,274	,041	6,641	***	par_65
e28	,309	,046	6,758	***	par_66
e29	,198	,032	6,176	***	par_67
e30	,188	,030	6,226	***	par_68
e31	,241	,035	6,802	***	par_69
e32	,281	,042	6,728	***	par_70

Uji CR dan AVE

Variabel	Indikator	SLF	SLF ²	ϵ
Kompensasi	X1.1	0,669	0,447561	0,274
	X1.2	0,614	0,376996	0,257
	X1.3	0,676	0,456976	0,224
	X1.4	0,681	0,463761	0,207
	X1.5	0,702	0,492804	0,157
	X1.6	0,7	0,49	0,169
	X1.7	0,728	0,529984	0,198
	X1.8	0,699	0,488601	0,221
	Total	5,469	3,746683	1,707
	CR	0,946009991		
	AVE	0,68700051		
Skill Karyawan	X2.1	0,693	0,480249	0,272
	X2.2	0,597	0,356409	0,445
	X2.3	0,616	0,379456	0,302
	X2.4	0,653	0,426409	0,359
	X2.5	0,803	0,644809	0,141
	X2.6	0,734	0,538756	0,176
	X2.7	0,64	0,4096	0,293
	X2.8	0,765	0,585225	0,223
	Total	5,501	3,820913	2,211
	CR	0,931910571		
	AVE	0,63344962		
Budaya Organisasi	Y1.1	0,529	0,279841	0,309
	Y1.2	0,56	0,3136	0,268
	Y1.3	0,663	0,439569	0,3
	Y1.4	0,67	0,4489	0,234
	Y1.5	0,707	0,499849	0,26
	Y1.6	0,699	0,488601	0,224
	Y1.7	0,795	0,632025	0,21
	Y1.8	0,726	0,527076	0,261
	Total	5,349	3,629461	2,066
	CR	0,932654886		
	AVE	0,637255		
Kinerja Karyawan	Y2.1	0,756	0,571536	0,2
	Y2.2	0,657	0,431649	0,276
	Y2.3	0,667	0,444889	0,274
	Y2.4	0,624	0,389376	0,309
	Y2.5	0,769	0,591361	0,198
	Y2.6	0,761	0,579121	0,188

	Y2.7	0,605	0,366025	0,241
	Y2.8	0,636	0,404496	0,281
	Total	5,475	3,778453	1,967
	CR	0,93842084		
	AVE	0,657642313		

LAMPIRAN 16

Hasil Normalitas

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.8	2,000	5,000	-,102	-,425	-,435	-,910
Y2.7	2,000	5,000	-,311	-1,303	,542	1,134
Y2.6	2,000	5,000	-,224	-,937	-,158	-,330
Y2.5	2,000	5,000	-,262	-1,096	,020	,042
Y2.4	2,000	5,000	,120	,504	-,346	-,724
Y2.3	2,000	5,000	-,112	-,467	-,542	-1,134
Y2.2	2,000	5,000	-,037	-,156	-,554	-1,158
Y2.1	2,000	5,000	-,395	-1,653	,259	,542
Y1.8	2,000	5,000	-,557	-2,329	,309	,645
Y1.7	2,000	5,000	-,429	-1,794	-,157	-,328
Y1.6	2,000	5,000	-,218	-,912	-,097	-,203
Y1.5	2,000	5,000	,022	,094	-,744	-1,557
Y1.4	2,000	5,000	-,325	-1,360	,100	,210
Y1.3	2,000	5,000	-,407	-1,704	-,579	-1,212
Y1.2	2,000	5,000	-,215	-,899	,272	,570
Y1.1	2,000	5,000	,522	2,184	,553	1,157
X2.8	2,000	5,000	-,040	-,168	-,797	-1,668
X2.7	2,000	5,000	-,249	-1,042	-,047	-,099
X2.6	2,000	5,000	-,149	-,623	,110	,231
X2.5	2,000	5,000	-,184	-,772	,151	,316
X2.4	2,000	5,000	-,342	-1,429	-,216	-,453
X2.3	2,000	5,000	,880	3,682	1,403	2,935
X2.2	2,000	5,000	,352	1,473	-,368	-,771
X2.1	2,000	5,000	-,438	-1,832	,136	,284
X1.8	2,000	5,000	,276	1,155	-,525	-1,098
X1.7	2,000	5,000	-,001	-,003	-,299	-,626
X1.6	2,000	5,000	-,298	-1,246	1,093	2,285
X1.5	2,000	5,000	-,294	-1,229	1,524	3,187
X1.4	2,000	5,000	-,320	-1,339	,466	,976
X1.3	2,000	5,000	-,286	-1,194	,174	,364
X1.2	2,000	5,000	-,096	-,403	-,119	-,249
X1.1	2,000	5,000	,244	1,021	-,711	-1,486
Multivariate					15,630	1,717

LAMPIRAN 17

Hasil Uji Otlter

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
52	53,517	,010	,649
71	49,074	,027	,785
40	48,831	,029	,585
91	47,445	,039	,582
36	46,878	,043	,483
31	46,569	,046	,360
79	45,608	,056	,378
80	43,421	,086	,687
78	43,224	,089	,596
98	42,376	,104	,661
73	42,209	,107	,576
3	41,914	,113	,526
33	40,993	,132	,646
104	40,756	,138	,597
26	40,453	,145	,569
21	40,377	,147	,480
76	39,948	,158	,496
13	39,842	,161	,422
27	39,526	,169	,413
68	38,543	,198	,612
39	38,538	,198	,516
86	38,341	,204	,482
56	38,262	,206	,412
32	38,038	,214	,391
70	36,875	,254	,678
41	36,865	,254	,596
53	36,674	,261	,572
74	35,643	,301	,807
45	35,519	,306	,777
7	35,412	,310	,740
55	35,161	,321	,745
85	34,733	,339	,800
44	34,327	,357	,844
20	33,854	,378	,895
77	33,701	,385	,884
48	33,588	,390	,864
8	33,535	,393	,828
38	33,281	,405	,840

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
24	33,115	,413	,830
94	33,033	,416	,798
50	33,003	,418	,747
54	32,983	,419	,686
100	32,731	,431	,705
46	32,534	,440	,705
92	32,508	,442	,643
34	32,301	,452	,648
103	32,206	,457	,610
61	31,901	,472	,653
22	31,738	,480	,643
65	31,728	,480	,572
102	31,700	,482	,505
67	31,528	,490	,498
19	31,273	,503	,526
99	31,184	,508	,485
1	31,167	,509	,415
10	30,884	,523	,454
83	30,798	,527	,413
64	30,778	,528	,347
82	30,757	,529	,285
15	30,726	,531	,232
6	30,694	,533	,185
62	30,269	,554	,259
88	30,211	,557	,217
30	30,181	,559	,172
96	30,089	,564	,147
37	29,870	,575	,155
42	29,732	,582	,142
16	29,704	,583	,107
47	29,672	,585	,079
93	29,598	,589	,062
75	29,291	,604	,079
23	29,250	,606	,058
29	29,023	,618	,062
5	28,733	,633	,075
57	28,500	,644	,080
60	28,197	,660	,098
28	27,978	,670	,101
69	27,703	,684	,115
14	27,664	,686	,084
101	27,107	,713	,157
72	27,004	,718	,131
87	26,777	,728	,134

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
9	26,661	,734	,112
66	26,519	,740	,097
58	26,263	,752	,102
81	26,249	,752	,068
12	25,881	,769	,088
2	25,622	,780	,091
35	23,984	,845	,536
90	23,795	,852	,506
51	23,691	,855	,437
59	23,483	,863	,408
4	23,005	,878	,480
95	22,995	,878	,366
18	22,876	,882	,295
11	22,726	,887	,237
43	22,708	,887	,151
25	20,547	,941	,722
84	20,488	,942	,596
63	19,762	,955	,670

LAMPIRAN 18

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	528
Number of distinct parameters to be estimated:	70
Degrees of freedom (528 - 70):	458

LAMPIRAN 19

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e32 <--> KOM	4,344	,049
e31 <--> e32	14,082	,101
e25 <--> e34	5,254	-,034
e24 <--> SK	14,643	,094
e24 <--> e33	5,026	-,033
e24 <--> e34	9,257	,053
e24 <--> e29	12,592	,090
e23 <--> e24	8,164	,076
e22 <--> SK	8,554	-,066
e22 <--> e29	6,047	-,057
e22 <--> e24	7,622	-,073
e22 <--> e23	8,889	,073
e21 <--> e29	10,898	-,083
e21 <--> e24	13,692	-,105
e21 <--> e22	14,202	,099
e20 <--> e21	6,680	,069
e18 <--> e34	4,907	-,038
e18 <--> e19	12,534	,105
e17 <--> SK	8,453	,074
e17 <--> e33	6,384	-,039
e17 <--> e32	4,069	,061
e17 <--> e20	6,748	-,073
e16 <--> e34	8,410	,047
e16 <--> e29	5,393	,055
e15 <--> e16	6,756	,072
e14 <--> e29	9,470	,064
e13 <--> e29	11,158	-,064
e13 <--> e16	4,077	-,040
e11 <--> e17	7,592	,087
e10 <--> e11	6,965	,100
e9 <--> e31	4,485	,057
e9 <--> e10	7,450	,099
e8 <--> e34	7,549	-,044
e8 <--> e26	7,092	-,071
e8 <--> e18	5,125	,059
e8 <--> e17	5,109	,063
e8 <--> e14	4,108	,044
e8 <--> e11	4,929	,061
e7 <--> e17	5,376	,061
e7 <--> e8	15,604	,091
e6 <--> e7	7,347	,055

			M.I.	Par Change
e5	<-->	e24	4,376	-,047
e5	<-->	e22	5,997	,050
e5	<-->	e6	4,101	,036
e4	<-->	e5	6,281	,049
e3	<-->	e7	6,722	-,060
e3	<-->	e6	4,088	-,043
e3	<-->	e4	5,509	,055
e1	<-->	e24	5,628	,069
e1	<-->	e5	4,898	-,050
e1	<-->	e2	10,347	,091

LAMPIRAN 20**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)****(Setelah Model dimodifikasi)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO <--- KOM	,404	,142	2,850	,004	par_14
BO <--- SK	,309	,116	2,666	,008	par_15
KK <--- BO	,727	,233	3,112	,002	par_16
KK <--- KOM	-,390	,169	-2,305	,021	par_17
KK <--- SK	,771	,162	4,761	***	par_18
X1.1 <--- KOM	1,000				
X1.4 <--- KOM	,804	,176	4,578	***	par_1
X1.7 <--- KOM	1,203	,205	5,857	***	par_2
X1.8 <--- KOM	1,258	,212	5,934	***	par_3
X2.1 <--- SK	1,000				
X2.4 <--- SK	1,117	,180	6,195	***	par_4
X2.5 <--- SK	1,088	,150	7,277	***	par_5
X2.6 <--- SK	,903	,142	6,370	***	par_6
Y1.1 <--- BO	1,000				
Y1.3 <--- BO	1,199	,243	4,925	***	par_7
Y1.4 <--- BO	1,084	,218	4,975	***	par_8
Y1.7 <--- BO	1,394	,262	5,313	***	par_9
Y2.1 <--- KK	1,000				
Y2.3 <--- KK	,866	,134	6,479	***	par_10
Y2.4 <--- KK	,838	,136	6,167	***	par_11
Y2.6 <--- KK	,914	,126	7,263	***	par_12
Y2.8 <--- KK	,799	,131	6,080	***	par_13

LAMPIRAN 21

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	40	137,762	113	,057	1,219
Saturated model	153	,000	0		
Independence model	17	802,435	136	,000	5,900

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,031	,871	,825	,643
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,163	,317	,231	,281

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,828	,793	,964	,955	,963
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,046	,000	,071	,583
Independence model	,217	,203	,232	,000

LAMPIRAN 22

Uji Sobel (Melalui Aplikasi Exel)

Kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi

a	a ²	SEa	Sea ²	b	b ²	SEb	SEb ²
0.404	0.1632	0.142	0.0202	0.727	0.5285	0.233	0.0543

ab=	0.2937	apabila t hitung dibawah t tabel maka tidak berpengaruh
b ² *SEa ² =	0.0107	
a ² *SEb ² =	0.0089	
(b ² *SEa ²)+(a ² *SEb ²)=	0.0195	
√(b ² *SEa ²)+(a ² *SEb ²)	0.1397	
t hitung =	2.1023	
	(t tabel) 1.9837	

Skill Karyawan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi

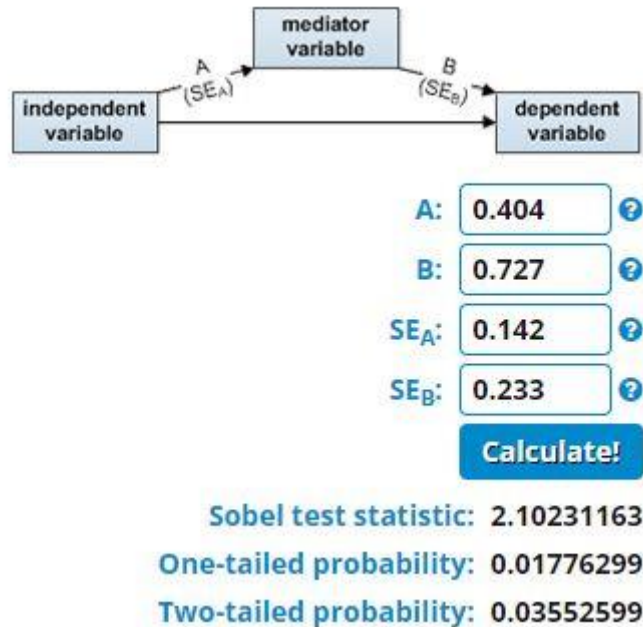
a	a ²	SEa	Sea ²	b	b ²	SEb	SEb ²
0.309	0.0955	0.116	0.0135	0.727	0.5285	0.233	0.0543

ab=	0.2246
b ² *SEa ² =	0.0071
a ² *SEb ² =	0.0052
(b ² *SEa ²)+(a ² *SEb ²)=	0.0123
√(b ² *SEa ²)+(a ² *SEb ²)	0.1109
t hitung =	2.0259
	(t tabel) 1.9837

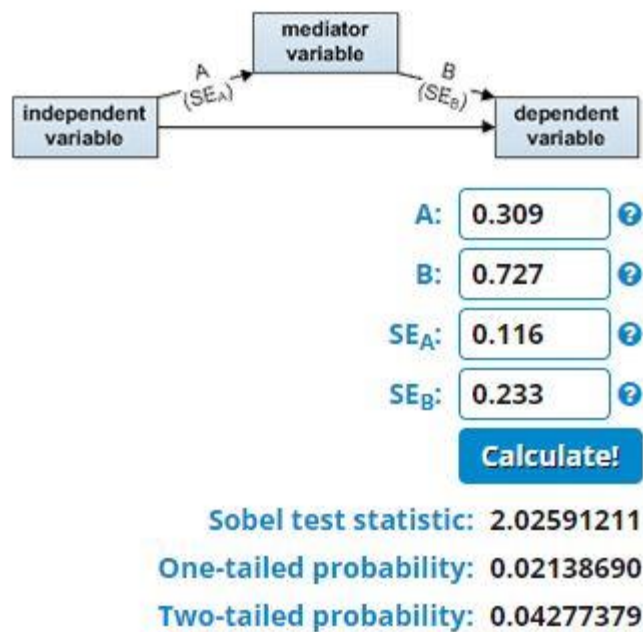
Uji Sobel (Melalui Situs)

<http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

1. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebagai variable *intervening*



2. Skill Karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebagai variable *intervening*



LAMPIRAN 23

Uji SRC (sebelum di Modifikasi)

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	Y2.8	Y2.7	Y2.6	Y2.5	Y2.4	Y2.3	Y2.2	Y2.1	Y1.8	Y1.7	Y1.6	Y1.5	Y1.4	Y1.3	Y1.2	Y1.1	X2.8	X2.7	X2.6	X2.5	X2.4	X2.3	X2.2	X2.1	X1.8	X1.7	X1.6	X1.5	X1.4	X1.3	X1.2	X1.1
Y2.8	.000																															
Y2.7	2,034	.000																														
Y2.6	.531	.595	.000																													
Y2.5	-.297	-.423	.524	.000																												
Y2.4	-.517	.419	-.835	-.030	.000																											
Y2.3	-.142	-.608	-.725	.346	.814	.000																										
Y2.2	-.118	-.396	.149	.271	.113	.737	.000																									
Y2.1	-.660	-.736	-.305	-.264	.205	-.233	.448	.000																								
Y1.8	1,972	1,712	1,298	2,288	1,864	1,706	.904	1,401	.000																							
Y1.7	.010	.111	-.394	-.336	.761	-.574	-.134	.081	.891	.000																						
Y1.6	1,131	-.158	-.845	2,489	-.410	1,914	-.835	-.676	1,089	.984	.000																					
Y1.5	.025	.310	-.844	1,965	.864	-.326	-.568	.603	1,435	-.462	1,545	.000																				
Y1.4	.590	.222	.328	-.783	.351	-.279	-.278	.480	-.493	-.484	.323	1,116	.000																			
Y1.3	.295	.025	-.444	1,241	-.504	-.872	1,183	-.850	-.559	-.300	-.157	.160	.897	.000																		
Y1.2	-.275	.462	-.402	-.658	-.095	.003	1,491	-.872	.039	-.376	-.636	-.414	.072	1,931	.000																	
Y1.1	2,611	1,414	.747	.990	1,389	1,470	.798	1,322	.252	-.066	-.905	-.139	1,448	-.327	.681	.000																
X2.8	.766	-.447	.051	1,107	.444	.838	.173	1,374	1,769	-.759	1,398	-.371	-.338	-.044	-.296	2,448	.000															
X2.7	-.361	-.741	.119	.570	-.367	-.343	-.447	.991	.450	-.523	-.557	.638	.329	.172	.612	.916	1,052	.000														
X2.6	-.596	-.922	-.539	.925	.024	.241	-.874	.448	1,493	1,976	2,232	1,082	-.179	1,351	-.270	1,328	.436	.849	.000													
X2.5	-.703	-.110	.166	1,095	-.157	.448	-.525	.897	1,469	1,024	-.807	.578	.618	-.320	.685	1,493	-.574	.188	.023	.000												
X2.4	-.330	.243	-.011	-.244	-.518	-.315	-.648	.761	1,456	-.068	1,356	-.122	-.588	-.920	.591	.936	-.617	.590	-.184	.713	.000											

Uji SRC (Setelah Modifikasi)

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	Y2.8	Y2.6	Y2.4	Y2.3	Y2.1	Y1.7	Y1.4	Y1.3	Y1.1	X2.6	X2.5	X2.4	X2.1	X1.8	X1.7	X1.4	X1.1
Y2.8	.000																
Y2.6	.999	.000															
Y2.4	-.310	-.531	.000														
Y2.3	.162	-.311	.996	.000													
Y2.1	-.528	-.070	.198	-.143	.000												
Y1.7	.090	-.239	.731	-.530	-.058	.000											
Y1.4	.459	.232	.124	-.448	.113	.170	.000										
Y1.3	.179	-.522	.710	1.023	1.182	.373	1.237	.000									
Y1.1	2.092	.215	.802	.908	.530	-.080	1.688	-.558	.000								
X2.6	-.403	-.246	.098	.404	.419	1.496	.068	1.103	1.154	.000							
X2.5	-.805	.124	.395	.288	.471	-.755	.638	-.286	1.066	-.069	.000						
X2.4	-.442	-.076	.741	-.473	.373	.141	-.592	-.912	-.571	-.294	.197	.000					
X2.1	.735	-.116	.223	.080	-.297	.252	.492	.014	2.317	.259	.227	.286	.000				
X1.8	-.257	1.435	.553	-.084	.044	-.611	-.121	.086	1.071	.370	.114	.066	.289	.000			
X1.7	1.083	-.785	.464	-.073	-.139	1.068	-.565	-.431	.882	-.178	.432	.575	-.736	.290	.000		
X1.4	.708	.272	.205	.522	.559	.596	.392	.843	-.240	1.027	.511	.025	.087	.275	.250	.000	
X1.1	2.046	.908	.703	1.000	1.110	.984	.146	.309	.619	-.107	.912	.822	1.427	.746	.182	1.004	.000

LAMPIRAN 24

Surat Izin Penelitian

PT. RUMPUN SARI MEDINI

Kantor Pusat : Jl. By Pass Ngurah Rai No. 482 Bet-Ngandang , Sanur Kau, Denpasar Selatan – Bali 80227
Telp. 0361-285960
Ktr Cab. Semarang : Jl. Pemuda No.145 Semarang 50132 Telp. 024-3559436 Fax. 024-3559436

Nomor : 33/RSM/DIR/VII/2022

Lamp. : -

Hal. : Ijin Penelitian

Kepada Yth.

Ka ProgdI Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman GUPPI

Di

Ungaran.

Memperhatikan surat Saudara No.: 107/A.III/6/VII/2022 tanggal 20 Juni 2022 perihal seperti tersebut pada pokok surat, dengan ini diberitahukan bahwa kami dapat mengijinkan untuk *penelitian guna penulisan skripsi di kebun Medini PT.Rumpun Sari Medini atas nama :*

Nama : Ari Survani
N I M : 18510109
Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Manajemen
Judul : Pengaruh Kompensasi dan Skill Karyawan Terhadap Kinerja Karvawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening.
Waktu : Bulan Juli sampai dengan bulan Agustus 2022
Catatan : Tetap mematuhi protokol kesehatan.

Setelah menyelesaikan penelitian dengan Judul tersebut diatas diminta yang bersangkutan mengirim hasilnya, satu buku dikirim ke Direksi PT.Rumpun Sari Medini Jl.Pemuda No.145 Semarang, satu buku dikirim ke Kebun Medini.

Demikian untuk menjadikan maklum.

Semarang, 26 Juli 2022

PT.RUMPUN SARI MEDINI

Direksi,



SCHARJANA

Direktur

Cc :

1. Administratur Kebun Medini
2. Mahasiswa yang bersangkutan ✓
3. File

LAMPIRAN 25

Surat Keterangan Penelitian

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bersama ini Kepala ADM Perkebunan PT. Rumpun Sari Medini Kendal, menerangkan bahwa:

Nama : Ari Suryani
NIM : 18510109
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Prodi : Manajemen
Universitas : Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI
(UNDARIS)

Telah melakukan penelitian di PT. Rumpun Sari Medini Kendal pada 9 Agustus - 9 September 2022 dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan *Skill* Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening", dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di PT. Rumpun Sari Medini Kendal.

Demikian surat keterangan ini saya berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kendal, 9 September 2022

Kepala ADM Perkebunan

PT. RUMPUN SARI MEDINI
(YOHANES SETIA ADHI)

LAMPIRAN 26

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ari Suryani

NIM : 18510109

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : Pengaruh Kompensasi dan *Skill* Karyawan Terhadap Kinerja
Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel
Intervening (Studi Kasus di PT. Rumpun Sari Medini Kendal)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya.

Temanggung, 18 Juli 2023
Yang menyatakan,



Ari Suryani
NPM. 18510109



YAYASAN UNDAIRIS KABUPATEN SEMARANG
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
 Jl. Tentara Pelajar No. 13 Telp (024) 6923180, Fax. (024) 76911689 Ungaran Timur 50514
 Website : undaris.ac.id email : info@undaris.ac.id

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Pada hari ini, Kamis tanggal, 03 bulan Agustus tahun 2023 pukul 08.00 WIB, berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDAIRIS No 123/A.1/6/VIII/2021 tanggal 30 Agustus 2021 perihal Penunjukkan Dosen Pembimbing Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDAIRIS tingkat Sarjana (S1):

1. Nama lengkap : Dr. Sri Rahayu, S.E, M.Si
 Jabatan Akademik : Lektor
 Pangkat / Golongan: Penata III/c
 Bertugas sebagai : Pembimbing Utama
2. Nama lengkap : Fajar Suryatama, S.Sos, S.E, M.M
 Jabatan Akademik : Asisten Ahli
 Pangkat / Golongan: Penata Muda Tk I, III/b
 Bertugas sebagai : Pembimbing Pendamping

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini telah menyelesaikan proses pembimbing skripsi :

Nama : Ari Suryani
 NIM : 18510109
 Program Studi : Manajemen
 Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI DAN SKILL KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Kasus Di PT. RUMPUN SARI MEDINI)

NO	T A H A P A N	TANGGAL	KETERANGAN
1	Penunjukan Dosen Pembimbing	30 November 2021	AAC Judul
2	Penyusunan Proposal Skripsi	25 Mei 2022	Bab 1, 2, dan 3
3	Instrumen penelitian	27 Mei 2022	Vafiditas Reliabilitas
4	Ijin Pelaksanaan Penelitian	25 Juli 2022	Perizinan
5	Pengumpulan Data	9 Agustus 2022	Tabulasi Data
6	Analisis Data	4 Juni 2023	Olah Data
7	Penyusunan Laporan/Skripsi	18 Juli 2023	Bab 3,4, dan 5

Demikian berita acara bimbingan skripsi ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pembimbing Utama,

 Dr. Sri Rahayu, S.E, M.Si

Pembimbing Pendamping,

 Fajar Suryatama, S.Sos, S.E, M.M

Mengetahui
 Dekan Ekonomi dan Bisnis UNDAIRIS,

 Dr. Sri Rahayu, S.E, M.Si

LAMPIRAN 28



YAYASAN UNDAIRIS KABUPATEN SEMARANG
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Tentara Pelajar No. 13 Telp (024) 6923180, Fax. (024) 76911689 Ungaran Timur 50514
Website : undaris.ac.id email : info@undaris.ac.id

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

Pada hari ini, Kamis tanggal, 03 bulan Agustus tahun 2023 pukul 08.00 WIB, berdasarkan Surat Keputusan Dekan Ekonomi dan Bisnis UNDAIRIS No. 121/A.I/6/VIII/2023 tanggal 02 Agustus 2023 perihal Susunan Dosen Tim Penguji Skripsi bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDAIRIS tingkat Sarjana (S1):

1. Nama lengkap : Nunuk Supraptini, S.E, M.M
Jabatan Akademik : Lektor
Pangkat / Golongan: Penata III/c
Bertugas sebagai : Ketua Penguji
2. Nama lengkap : Dr. Sri Rahayu, S.E, M.Si
Jabatan Akademik : Lektor
Pangkat / Golongan: Penata III/c
Bertugas sebagai : Anggota
3. Nama lengkap : Fajar Suryatama, S.Sos, S.E, M.M
Jabatan Akademik : Asisten Ahli
Pangkat / Golongan: Penata Muda Tk I, III/b
Bertugas sebagai : Anggota

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini telah diuji skripsinya,

Nama : Ari Suryani
N I M : 18510109
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI DAN *SKILL* KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Kasus Di PT. RUMPUN SARI MEDINI)

NILAI HASIL UJIAN : Angka = 87,76 Equivalent = Delapan puluh tujuh koma tujuh enam

Demikian berita acara ujian skripsi ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ketua,

Nunuk Supraptini, S.E, M.M

Anggota,

Dr. Sri Rahayu, S.E, M.Si

Anggota,

Fajar Suryatama, S.Sos, S.E, M.M



Mengetahui
Dekan Ekonomi dan Bisnis UNDAIRIS,

Dr. Sri Rahayu, S.E, M.Si