

## PENDAHULUAN

Melihat pentingnya fungsi jabatan karyawan sebagai motor penggerak keberhasilan perusahaan, maka karyawan bertanggung jawab dalam menjalankan fungsi perusahaan sebagai kewajiban yang ditunjukkan melalui kinerja terbaiknya. Kinerja tidak berfungsi semata-mata untuk mencapai kesuksesan perusahaan, karena penyebab kinerja selalu berkaitan dengan kepuasan dan bagaimana tingkat kompensasi yang diterima (Prasetya & Syah, 2019). Bhattacharyya (2009) menegaskan kompensasi sebagai alat kunci menegakkan kinerja karyawan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Ini karena karyawan harus termotivasi dahulu untuk meningkatkan kinerja. (Maria, 2019). Karyawan termotivasi memiliki keyakinan jika kinerja mereka menghasilkan *reward* sesuai dengan harapan idealnya. Pentingnya organisasi memperhatikan bahwa kualitas kinerja karyawan ditentukan oleh kompensasi dan motivasi (Rinto & Syah, 2018). Keberhasilan keseluruhan organisasi mencapai tujuan sangat bergantung pada tingkat kinerja karyawan (Kiruja & Mukuru, 2013). Organisasi harus menyadari dapat mencapai tujuan jangka pendek, menengah dan panjang karena peran kontribusi kinerja terbaik karyawannya, maka sikap adil memberlakukan kesesuaian kompensasi penting untuk keberhasilan organisasi (Charity, 2016).

Motivasi tidak dapat dipisahkan tergantung bagaimana peran perusahaan menerapkan sistem keadilan kompensasi sehingga menciptakan komitmen organisasional serta keharmonisan (Rinto & Syah, 2018). Hasil penelitian Negash, Zewude & Megersa (2014) menyatakan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan menjelaskan selain gaji, kompensasi (insentif, bonus) perlu diperhatikan untuk *manager* menyesuaikan beban kerja dan kinerja karyawan berprestasi sehingga mereka lebih termotivasi. Hasil yang sama pada penelitian Khan & Mufti (2012); Salisu, Chinyio & Suresh (2016) menyimpulkan jenis kompensasi (uang pensiun, bonus, tunjangan) menjadi prediktor kuat memotivasi karyawan, maka penting mengetahui kompensasi apa yang memotivasi mereka diantara semua jenis kompensasi. Salah satu dari kesimpulan penelitian lain menunjukkan hasil berbeda kompensasi gaji tidak berdampak signifikan pada motivasi (Salisu *et al.*, 2016; Subekti & Setyadi, 2016). Namun dalam penelitiannya juga ditemukan kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja (Subekti & Setyadi, 2016).

Kompensasi tidak hanya berupa uang tetapi hal lain seperti promosi, pengakuan dan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja, efisiensi, efektivitas serta komunikasi yang terjalin baik dengan pimpinan maupun rekan kerja sebagai bentuk dari kompensasi non finansial (Mondy & Noe, 1993; Armstrong, 2012). Beberapa hasil penelitian sebelumnya menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara kompensasi dan kinerja (Okwudili & Ogbu, 2012; Chaity, 2016; Maria, 2019; Rinto & Syah, 2018; Hameed, Ramzan, Zubair, Ali & Arslan, 2014). Njoroge & Kwasira (2015) temuan penelitiannya menjelaskan kompensasi berupa *reward* berpengaruh cukup besar terhadap kinerja terutama jika kompensasi diberikan berdasarkan tingkat pengetahuan karyawan sangat efektif memotivasi melanjutkan studi mereka dan gilirannya meningkatkan kinerja karyawan di pemerintahan Nakuru.

Karyawan menginginkan hal lebih dari manajemen untuk termotivasi, jika mereka tidak puas pada fasilitas manfaat kompensasi moneter dan non-moneter serta keputusan kebijakan, maka mereka kehilangan motivasi, rendahnya kinerja serta *turnover intention* (Hussain, Saeed, Ibrahim & Iqbal, 2018). Terdapat hubungan positif signifikan antara motivasi terhadap kinerja

sejalan dengan hasil penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya (Hussain *et al.*, 2018; Ali *et al.*, 2016; Bernanthos, 2018; Kiruja & Mukuru, 2013; Rinto & Syah, 2018; Omollo & Oloko, 2015; Zameer *et al.*, 2014). hasil penelitiannya menjelaskan kinerja karyawan meningkat dengan membuat mereka tetap termotivasi melalui berbagai strategi manajemen (Hussain *et al.*, 2018).

Selain kompensasi, bagaimana menciptakan peran budaya organisasi menjadi salah satu strategi manajemen dalam memotivasi karyawan. Taslim (2011) penelitiannya menyimpulkan organisasi menanamkan fitur seperti kondisi kerja baik, pengakuan kinerja terbaik, keamanan dan stabilitas dikatakan sebagai penerapan budaya organisasi yang baik sehingga berhasil mencapai motivasi karyawan berakhir pada produktivitas dan kinerja tinggi. Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Ciuhan & Alexandru, 2014; Al-Sada, Esmael & Faisal, 2017; Yusof, Munap, Badrillah, Hamid & Khir, 2017). Lain halnya hasil penelitian Panagiotis, Alexandros & George (2014) menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja.

Budaya organisasi tidak hanya mempengaruhi motivasi kerja karyawan, tetapi peran dari budaya organisasi yang baik akan berdampak pada kinerja para karyawannya. Maria (2019) salah satu tujuan penelitiannya menjelaskan budaya organisasi berpengaruh pada kinerja dengan kata lain tingginya budaya organisasi meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Bernanthos (2018); Pratama (2016); Nazir & Zamir (2018); Ogwuche, Urama & Nyam (2019) hasilnya menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil berbeda pada empiris sebelumnya ditemukan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Maswani, Syah & Anindita, 2019; Syauta, Troena & Solimun, 2012). Kesimpulan penelitian menjelaskan nilai budaya organisasi termasuk (birokrasi, inovatif dan suportif) harus disosialisasikan kepada karyawan disetiap pekerjaan sehingga budaya organisasi dapat ditanamkan pada diri karyawan untuk menghasilkan kinerja terbaik (Syauta *et al.* 2012).

Pentingnya meningkatkan kinerja untuk pencapaian tujuan organisasi, maka organisasi perlu meningkatkan kinerja karyawannya melalui kompensasi dan budaya organisasi sehingga mereka termotivasi dianggap menjadi faktor dalam mempengaruhi kinerja. Namun demikian, beberapa hasil penelitian empiris terdahulu diketahui tidak adanya konsistensi untuk mengetahui hubungan antar variabel. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Maria (2019) yang menganalisis hubungan variabel kompensasi, budaya organisasi, interpersonal komunikasi, motivasi dan kinerja dengan teknik analisis *regression*. Sementara, penelitian ini hanya memfokuskan pada empat variabel kompensasi, budaya organisasi, motivasi dan kinerja dengan teknik analisis SEM. Pada empiris lainnya masih jarang ditemukan secara jelas untuk melihat hubungan keterkaitan empat variabel tersebut dalam satu model penelitian khususnya dilakukan di industri peleburan besi (Khan & Mufti, 2012; Negash *et al.*, 2014; Salisu *et al.*, 2016; Charity, 2016; Njoroge & Kwasira, 2015; Okwudili & Ogbu, 2017; Rinto & Syah, 2018; Hameed, 2014; Ali *et al.*, 2016; Bernanthos, 2018; Kiruja & Mukuru, 2013; Hussain *et al.*, 2018; Zameer *et al.*, 2014; Al-Sada *et al.*, 2017; Ciuhan & Alexandru, 2014; Yusof *et al.*, 2017; Ogwuche *et al.*, 2019; Nazir & Zamir, 2018; Pratama, 2016). Hal ini yang menjadikan menjadi senjang dan tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi.