

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI KARYAWAN, DAN  
KOMPETENSI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI  
SERTA IMPLIKASINYA PADA PRODUKTIVITAS KARYAWAN  
TINGKAT MANAJERIAL DI BEBERAPA PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR BAGIAN PRODUKSI DI DKI JAKARTA**

**RINGKASAN DISERTASI**

Oleh :

**ASEP SUTARMAN  
NIM : 1466390053**

Diajukan Sebagai Syarat Dalam Rangka Memperoleh Gelar  
Doktor Ilmu Manajemen



**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
JAKARTA**

**2018**

**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**PERSETUJUAN DISERTASI**

Jakarta, Mei 2018

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I  
Kandidat Doktor :

**ASEP SUTARMAN**  
**NIM : 1466390053**

Judul Disertasi :

**Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan, Dan Kompetensi Kerja Terhadap  
Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Produktivitas Karyawan Tingkat  
Manajerial Di Beberapa Perusahaan Manufaktur Bagian Produksi Di DKI Jakarta.**

Berdasarkan hasil yudisium Ujian Tertutup Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen yang dilaksanakan pada tanggal **18 April 2018**, maka Disertasi ini telah layak dan disetujui untuk dilanjutkan pada **Ujian Terbuka / Promosi**.

UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

**PERSETUJUAN DISERTASI** Jakarta, Juni 2018

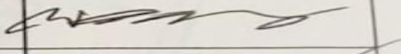
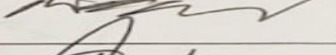
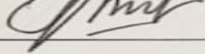
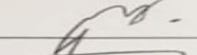

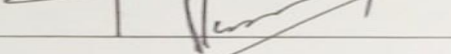
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I  
Doktor Yang Dipromosikan :

**ASEP SUTARMAN**  
**NIM : 1466390053**

Judul Disertasi :

**Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan, Dan Kompetensi Kerja Terhadap  
Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Produktivitas Karyawan Tingkat  
Manajerial Di Beberapa Perusahaan Manufaktur Bagian Produksi Di DKI Jakarta.**

Berdasarkan hasil yudisium Ujian Tertutup Program Doktor Ilmu Manajemen yang dilaksanakan pada tanggal **10 April 2018**, maka Disertasi ini telah layak dan disetujui untuk dilanjutkan pada **Ujian Terbuka/Promosi**

NO	TIM PENGUJI	TANDA TANGAN
1	<b>Prof. Dr. Ir. Anoesvirwan Muins, MSi., MM</b> Penanggung Jawab/Ketua Sidang	
2	<b>Prof. Dr. Ir. Anoesvirwan Muins, MSi., MM</b> Sekretaris Sidang	
3	<b>Prof. Dr. Ismuhadiar, SE., MM</b> Ketua Tim Promotor	
4	<b>Dr. Alex Zami, SE., MM</b> Anggota Tim Co-Promotor I	
5	<b>Dr. I Nyoman Surna, MPsi</b> Oponen Ahli – Dalam UPI Y.A.I	
6	<b>Prof. Dr. Dermawan Syahrial, MM</b> Guru Besar	



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UPI Y.A.I**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI DOKTOR ( S3 ) ILMU MANAJEMEN**

**PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME**

Saya menyatakan bahwa Disertasi yang saya serahkan kepada dosen pembimbing akademik, dosen promotor dan ko-promotor, adalah benar-benar hasil penelitian / pekerjaan saya. Jika saya mengutip dan/atau menggunakan hasil penelitian atau pekerjaan orang lain dalam penelitian dan/atau tugas pribadi saya, maka saya akan mengindikasikan hal itu secara jelas, dengan mencantumkan sumber kutipan yang bersangkutan.

Jika saya melanggar pernyataan saya tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia dikenakan sanksi plagiarisme dan sanksi akademik lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Nama	ASEP SUTARMAN
NIM	NIM : 1466390053
Judul Disertasi	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan, dan Kompetensi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi, Serta Implikasinya Pada Produktivitas Kerja Karyawan Tingkat Managerial di beberapa Perusahaan Manufaktur Bagian Produksi di DKI Jakarta.
Tim Promotor yang telah ditetapkan :	
Promotor	PROF. DR. ISMUHADJAR,SE,MM
Co-Promotor	DR. ALEX ZAMI, SE, MM

Saya menandatangani pernyataan ini dengan sadar dan pernyataan ini dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Mei 2018

**Materai**

**ASEP SUTARMAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI ,KOMPENSASI KARYAWAN,DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA PADA PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN TINGKAT MANAJERIAL DI BEBERAPA PERUSAHAAN MANUFAKTUR BAGIAN PRODUKSI DI DKI JAKARTA**

Asep Sutarman, 2017, Universitas Persada Indonesia, Y.A.I, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Doktor Ilmu Manajemen, Promotor : Prof. Dr. Ismuhajar.,SE.,MM, Co-Promotor : Dr. Alex Zami.,SE.,MM.

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi karyawan, dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi, serta implikasinya pada produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta, baik secara parsial maupun secara bersama-sama.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif pada objek penelitian karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur di DKI Jakarta, dengan jumlah populasi: 1.183, sampel penelitian: 300, dan untuk uji validitas dan reliabilitas sebanyak 30 sampel. Adapun jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang diukur secara kuantitatif dengan teknik analisis menggunakan SPSS versi.22. dan SEM dengan program Lisrel 8.70.

Terbukti hasil penelitian menunjukkan hal hal sebagai berikut: 1). Struktur Persamaan-1 ; Menjelaskan bahwa budaya organisasi, kompensasi karyawan, dan kompetensi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, baik secara parsial maupun secara bersama-sama, dengan kontribusi R<sup>2</sup>: 51%. Dan secara parsial variabel kompetensi kerja paling dominan mempengaruhi komitmen organisasi, karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta. 2). Struktur Persamaan-2 ; Menjelaskan bahwa budaya organisasi, kompensasi karyawan, kompetensi kerja, dan komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, baik secara parsial maupun secara bersama-sama, dengan kontribusi R<sup>2</sup>: 82%. Dan secara parsial variabel budaya organisasi paling dominan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta. 3). Temuan lain hasil penelitian ini, bahwa komitmen organisasi hanya memediasi kompetensi kerja dalam mempengaruhi produktivitas kerja (*partial mediating*) karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.

Hasil penelitian ini merekomendasikan ; Pucuk Pimpinan di perusahaan manufaktur di DKI Jakarta, bahwa untuk membangun komitmen organisasi yang kuat, diperlukan perhatian pada kompetensi kerja sebagai variabel yang dominan, khususnya pada dimensi kompetensi perilaku, dan untuk meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan perhatian pada budaya organisasi sebagai variabel yang dominan, khususnya pada dimensi orientasi hasil.

**Kata Kunci :** Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan, Kompetensi Kerja, , Komitmen Organisasi, Produktivitas Kerja Karyawan.

# **The Effect of Organizational Culture, Employee's Compensation, and Working Competence to Organizational Commitments and its Implication on Employee Work Productivity of Managerial Level in some Manufacturing Companies at Production Division in Special Capital Region of Jakarta.**

Asep Sutarman, 2017, Persada Indonesia Y.A.I University, Faculty of Economics and Business, Management Science Doctorate Program, Promoter: Prof. Dr. Ismuhadjar.,MM  
Co-Promoter : Dr. Alex Zami.,SE.,MM.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to analyze the effect of organizational culture, employee compensation, and work competence on organizational commitment and its implication to employee work productivity of managerial level in some manufacturing companies at production division in Special Capital Region of Jakarta, whether partially or simultaneousness.

This study used descriptive and verification methods at the research object of managerial level employee's in manufacturing companies in Jakarta Province's, with number of 1,183 population, 300 samples, and to test the validity and reliability of 30 samples. The types of data used is qualitative data, measured quantitatively with analytical techniques using SPSS version 22, and SEM with Lisrel 8.70 software program. Proven that research result showed as follows;

1) Structural Equations.-1; Explain that organizational culture, employee compensation and work competence have a positive effect and significant on organizational commitment, whether partially or simultaneousness, with contribution  $R^2$  : 51%. And partially the most dominant variable is work competence, influence on organizational commitment of managerial level employee in manufacturing companies production division in Jakarta. 2). Structural Equations -2; Explained that organizational culture, employee compensation, work competence, and organizational commitment have a positive effect and significant on work productivity, whether partially or simultaneousness, with contribution  $R^2$  : 82%. And partially the most dominant variable is organizational culture, influence on work productivity of managerial level employee in manufacturing companies production division in Jakarta. 3). Other finding of this research that organizational commitment only mediates work competence in order to influence work productivity (partial mediating) of managerial level employee in manufacturing companies production division in Jakarta.

This study recommend to ; Top Management in manufacturing companies in Jakarta, that to built strong organizational commitment, necessary to pay attention on work competence as dominant variable, especially on dimension of behavior competence, and to increase work productivity attention is needed to organizational culture as a dominant variable, especially on dimension of outcome orientation.

**Key words** : Organizational Culture, Employee Compensation, Work Competence, Organizational Commitment, Employee Work Productivity.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum. Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbil'alamin, berkat Izin dan Ridha Allah SWT, Penulis telah dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul : “ Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan, dan Kompetensi Kerja terhadap Komitmen Organisasi serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Karyawan Tingkat Manajerial di beberapa Perusahaan Manufaktur Bagian Produksi di DKI Jakarta “.

Mudah mudahan hasil penelitian ini dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya tentang produktivitas kerja karyawan Tingkat Manajerial di perusahaan manufaktur di DKI Jakarta., dan diharapkan akan memberikan masukan, dan manfaat kepada masyarakat industri, Pengusaha, Pemerintah, khususnya Dinas Ketenagakerjaan DKI Jakarta, Akademisi Kampus dan para peneliti selanjutnya.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi tingginya kepada pihak pihak yang telah memberikan dukungan, dorongan, bimbingan, dan Ilmu Manajemen di FEB UPI – Y.A.I, yang sangat berharga baik dalam penulisan Disertasi, maupun selama kuliah S.3 Program Doktor Ilmu Manajemen

Terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kami sampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak H. Julius Sjukur, selaku Ketua Yayasan Administrasi Indonesia
2. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Yudi Julius, MBA, selaku Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I
3. Ibu Hj. Dr. Maiwarni Anwar, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I
4. Bapak Prof. Dr. Ismuhajar, SE, MM, selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen FEB UPI-Y.A.I, dan sekaligus selaku Promotor.

5. Bapak Dr. Alex Zami, SE, M.M, selaku Co- Promotor.
6. Bapak Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Muins, MSi., MM, selaku Ketua Sidang, dan selaku Guru Besar FEB UPI- Y.A.I.
7. Bapak. Dr. I Nyoman Surna, MPSi, selaku Oponen Ahli,
8. Bapak dan Ibu Pimpinan Perusahaan Perusahaan di DKI Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian, memberikan data, dan waktu untuk wawancara guna melengkapi Disertasi Penelitian ini.
9. Keluarga tercinta : Istri, Hj. Tita Puspitasari, Anak dan menantu, serta Cucu : anak pertama, Febrianty Aditama, SH, dan Oktaves Hari Mardhani, S.Kom.  
Anak kedua, Freggy Griyatta Putra Adipurwa, SE.,MM.,MBA, dan drg. Rikha Syafillah Rainy, serta cucu Keyaan Alfatih Arkananta, dan Kiyomi.  
Anak ketiga, dr. Zonavia Atlanta, dan dr. Rizky Aulia Fanani. Sp.JP, serta cucu Rainaya Ariza Kinanti Fanani.

Penulis menyadari bahwa Disertasi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu dengan senang hati dan terbuka penulis menerima masukan, koreksi, kritik dan saran dari semua pihak agar Disertasi ini menjadi lebih baik.

Terakhir, semoga Disertasi ini dapat bermanfaat untuk perusahaan dan industri, juga untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang Sumber Daya Manusia.

Terima kasih.

Wassalamualaikum. Wr. Wb.

Jakarta, Mei 2018

Penulis,

**ASEP SUTARMAN**

## DAFTAR ISI

	Halaman
COVER .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME .....	iii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR PUSTAKA .....	xi

### **BAB I      PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	1
1.3. Rumusan Masalah .....	7
1.4. Tujuan Penelitian .....	7
1.5. Kegunaan Penelitian .....	8

### **BAB II     TINJAUAN TEORI**

2.1. Produktivitas Kerja .....	10
2.2. Komitmen Organisasi .....	12
2.3. Budaya Organisasi .....	14
2.4. Kompensasi Karyawan .....	17
2.5. Kompetensi Kerja .....	20



### **BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

3.1.	Kerangka Pemikiran .....	23
3.2.	Hipotesis Penelitian .....	23

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1.	Metode Penelitian Yang Digunakan .....	25
4.2.	Operasional Variabel .....	26
4.3.	Sumber dan Cara Penentuan Data / Informasi .....	27
4.4.	Tehnik Pengumpulan Data .....	27
4.5.	Populasi dan Sampel Penelitian .....	28
4.6.	Rancangan Uji Hipotesis .....	28

### **BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

5.1.	Hasil Penelitian .....	30
5.2.	Pengujian Hipotesis Kausalitas Variabel Penelitian .....	30
5.3.	Pengujian Hipotesis Struktur Persamaan-2, Hasil penelitian .....	33
5.4.	Analisa Pengaruh langsung Mediasi dan Total .....	35

### **BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN**

6.1.	Kesimpulan .....	40
6.2.	Implikasi Manajerial .....	42
6.3.	Saran .....	43

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>45</b>
-----------------------------	-----------

<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>51</b>
-----------------------------------	-----------

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada persaingan bisnis dan perubahan lingkungan usaha yang sangat cepat.

Ada tiga tantangan yang dihadapi para pengusaha dan industri di era globalisasi dan zaman milenium ini yakni; dunia bisnis begitu cepat berubah, ketidakpastian dan persaingan yang sangat ketat.

Produk produk hasil manufaktur di dalam negeri saat ini, begitu keluar dari pabrik langsung berkompetisi dengan produk produk dari luar negeri, hal ini menyebabkan cepat usangnya / *obsolescence* fasilitas dan mesin mesin produksi, *product life cycle* yang singkat, serta semakin rendahnya margin keuntungan.

Indonesia menghadapi tantangan produktivitas, agar mampu bersaing dengan dengan negara negara lain yang tergabung dalam Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang telah berlaku pada akhir tahun 2015.

Menurut Haryani Estiarty (2014:3) Direktur Produktivitas dan Kewirausahaan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI, mengatakan bahwa ada empat strategi untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja , yaitu :

- a. **Penataan birokrasi manajemen**, untuk meningkatkan iklim usaha.
- b. **Inovasi teknologi**, melakukan peningkatan produktivitas kapital dengan mengikuti perkembangan teknologi yang mutakhir dan tepat guna.
- c. **Peningkatan kualitas sumber daya manusia**, agar produktivitas SDM meningkat, dengan meningkatkan kualitas lembaga/institusi yang menerapkan *tools, techniques, approaches, and methodologies*, peningkatan produktivitas, dan meningkatkan kualitas instruktur, praktisi dan konsultan produktivitas.
- d. **Pengembangan budaya produktif**, antara lain disiplin kerja, kerjasama tim, peningkatan kinerja, perbaikan kompetensi, dan lain lain

Untuk memperjelas uraian diatas, dibawah ini adalah gamar skematik / model strategi peningkatan produktivitas, yang diperkenalkan oleh departemen tenaga kerja RI.

**Gambar 1.1**

**STRATEGI DASAR  
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS**



*Sumber : Lembaga Produktivitas nasional Depatemen Tenagakerja RI, 2014.*

Meningkatkan produktivitas kerja merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh semua unsur dalam organisasi perusahaan. Semua upaya meningkatkan produktivitas kerja meliputi kegiatan dan strategi dalam melakukan, efisiensi melakukan penghematan, menghilangkan pemborosan, menjaga agar mesin dan harta benda perusahaan dirawat dengan baik, dan dapat dioperasikan dengan lancar dan maksimal, dan yang paling penting adalah memberikan perhatian khusus terhadap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, agar upaya meningkatkan produktivitas kerja dapat dicapai.

Setiap perusahaan manufaktur di DKI Jakarta memiliki masalah dalam produktivitas tenaga kerja, ada yang mengalami penurunan, ada yang tidak dapat mencapai target, dan ada yang mengalami fluktuasi dalam pencapaian produktivitas kerja karyawan.

Berikut ini data empiris yang diperoleh dari beberapa perusahaan yang menjadi objek penelitian.

1. Produktivitas di PT. X

<b>PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN</b>			
<b>( Jam Kerja Karyawan / Ton )</b>			
<b>2012 - 2016</b>			
<b>TAHUN</b>	<b>TARGET</b>	<b>AKTUAL</b>	<b>%</b>
			<b>( - / + )</b>
2012	2.00	1.50	-25.00
2013	1.30	1.50	15.38
2014	1.70	1.60	-5.88
2015	1.70	1.50	-11.76
2016	1.60	1.70	6.25
Total	8.30	7.80	-6.02
Rata-rata	1.66	1.56	-6.02

Sumber : Data PT. TMS (diolah) 2017

**Tabel 1.7**

<b>KPI (Key Performance Indicators) Marketing Manager of Modern Trade</b>				
<b>(Indikator Kinerja Kunci Manajer Pemasaran untuk Perdagangan PT. Y</b>				
<b>Untuk Indomaret, Alfa, Hypermart dan Carrefour</b>				
<b>No</b>	<b>KPI Item</b>	<b>Target</b>	<b>Actual</b>	<b>%</b>
		<b>2016</b>	<b>216</b>	<b>( - / + )</b>
1	Penjualan Kotor (naik 7%)	Rp 968.000.000	Rp 1.150.000.000	+18,81
2	Pemasangan <i>Display</i> di meja Kasir	33.000 toko	32.100 toko	-2,73
3	Pemasangan <i>Floor Display</i>	3.000 toko	3.210 toko	+7,00
4	Level kelengkapan SKU	90,00%	94,40%	+4,89
5	Keluhan dari pelanggan (turun 20%)	20 toko	23 toko	-15,00
6	<i>Quick Problem Solving</i>	≤ 30 hari	25 hari	+16,67
	(Penyelesaian masalah dengan cepat)			

Sumber : Data PT. Y (diolah) 2017

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan tingkat manajerial di perusahaan perusahaan manufaktur, dengan demikian peran para manajer sangat penting dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan dan karyawan.

Salah satu tugas dan peranan penting manajer adalah pengawasan, seorang manajer harus berusaha untuk menjamin bahwa perusahaan bergerak sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, dan bila terjadi penyimpangan, maka manajer berusaha menemukan penyebabnya dan melakukan perbaikan.

Sule dan Saefullah (2013:346) menjelaskan bahwa beberapa gejala umum mengapa fungsi pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan, di antaranya adalah terdapat fenomena turunnya produktivitas karyawan, penurunan tingkat penjualan, pemborosan keuangan perusahaan, dan lain-lain.

Penelitian ini fokus terhadap masalah utama yaitu masalah produktivitas di perusahaan perusahaan manufaktur di DKI Jakarta yaitu produktivitas kerja yang masih rendah, dan fluktuasi, peran manajerial sangat penting dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, hal ini yang akan dikaji dan di analisis secara mendalam pengaruh variabel laten atau eksogen dan variabel intervening terhadap variabel dependen atau endogen yakni Produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka akan dilakukan penelitian tentang:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI KARYAWAN, DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA PADA PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN TINGKAT MANAJERIAL DI BEBERAPA PERUSAHAAN MANUFAKTUR BAGIAN PRODUKSI DI DKI JAKARTA.**

## **1.2. Identifikasi Masalah.**

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja, dan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Terdapat indikasi menurunnya produktivitas karyawan tingkat manajerial di perusahaan perusahaan manufaktur, yang disebabkan oleh budaya organisasi yang belum kuat, hal ini dapat dilihat dari penomena kerjasama tim yang lemah.
2. Produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur masih rendah, diduga disebabkan oleh budaya organisasi yang belum kokoh, hal ini dapat dilihat dari ide-ide dan kreatifitas karyawan tingkat manajerial kurang memadai.
3. Terdapat indikasi rendahnya produktivitas karyawan, disebabkan oleh rendahnya Kompensasi karyawan tingkat manajerial di perusahaan perusahaan manufaktur, hal ini dapat dilihat dari tingkat keluar masuknya karyawan (*turnover*) yang tinggi pada tingkat managerial.

4. Diidentifikasi terjadi penurunan produktivitas karyawan tingkat manajerial di perusahaan perusahaan, patut diduga disebabkan oleh belum dikelolanya sitem Kompetensi kerja yang baik, hal ini dapat dilihat dari pekerjaan tidak mencapai target dan kualitas hasil tidak memenuhi standar.
5. Rendahnya Kompetensi kerja di perusahaan perusahaan manufaktur, diprediksi berpengaruh pada rendahnya produktivitas karyawan tingkat manajerial, hal ini dapat dilihat dari tidak berjalannya program pendidikan dan pelatihan sebagaimana mestinya.
6. Terdapat indikasi rendahnya produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur, disebabkan oleh belum terbangunnya Komitmen Organisasi yang kuat, hal ini dapat dilihat dari loyalitas karyawan terhadap perusahaan rendah.
7. Diindikasikan terjadi penurunan produktivitas kerja tingkat manajerial, diduga disebabkan oleh menurunnya motivasi kerja , hal ini dapat dilihat dari rendahnya semangat dan gairah kerja.
8. Terdapat indikasi melemahnya komitmen organisasi tingkat manajerial, disebabkan oleh Disiplin kerja karyawan menurun, hal ini dapat dilihat dari tingkat atau rasio kehadiran karyawan yang menurun.
9. Terdapat indikasi penurunan produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial, patut diduga disebabkan oleh Komunikasi tidak berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari rendahnya implementasi visi dan misi perusahaan di tiap tiap departemen dalam perusahaan.
10. Sistem Kompensasi Karyawan yang belum berjalan secara efektif, diprediksi berpengaruh pada rendahnya produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial, hal ini dapat dilihat dari belum terlihat secara jelas perbedaan anatara yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi, terutama dalam hal *reward and punishment*.
11. Sistem Perencanaan karir yang belum efektif, diidentifikasi berpengaruh pada lemahnya komitmen organisasi tingkat manajerial, hal ini dapat dilihat dari penempatan karyawan tingkat manajerial tidak sesuai dengan keahliannya.
12. Terdapat indikasi penurunan produktivitas kerja karyawan, patut diduga disebabkan oleh lemahnya Kepemimpinan tingkat manajerial, hal ini dapat dilihat dari menurunnya hasil produksi dan meningkatnya keluhan pelanggan.
13. Terdapat indikasi kurangnya Komitmen Organisasi dari karyawan tingkat manajerial, diduga disebabkan oleh kurangnya penghargaan terhadap manajer yang berprestasi.

14. Lemahnya Komitmen Organisasi dari karyawan tingkat manajerial, patut diduga disebabkan oleh tingkat kepuasan kerja manajer yang semakin menurun, hal ini menyebabkan *turnover* meningkat.
15. Terdapat indikasi lemahnya Komitmen Organisasi dari karyawan tingkat manajerial, disebabkan oleh jarang ada kesempatan untuk berkembang, antara lain penugasan di tempat atau jabatan baru.
16. Terdapat indikasi lemahnya budaya organisasi di perusahaan manufaktur, diduga disebabkan oleh pemahaman terhadap Visi dan Misi kurang, tidak jelasnya Tujuan dan target yang harus dicapai.
17. Diindikasikan terjadi penurunan atau lemahnya budaya organisasi di perusahaan manufaktur, patut diduga disebabkan oleh penanganan masalah disiplin kerja terhadap karyawan tingkat manajerial lemah dan tidak tegas.
18. Sistem Kompensasi Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur masih belum baik, diprediksi berpengaruh pada produktivitas kerja tingkat manajerial, diduga karena belum memperhatikan faktor keadilan internal dan eksternal secara benar.
19. Terdapat indikasi lemahnya sistem Kompetensi kerja karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur, disebabkan oleh lemahnya adaptasi terhadap lingkungan pekerjaan, kurangnya bimbingan atasan, dan keinginan belajar yang kurang.

### **1.3. Rumusan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta ?
2. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta ?
3. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta ?
4. Apakah secara bersama sama terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan dan Kompetensi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta ?

5. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta ?
6. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta ?
7. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta ?
8. Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta ?
9. Apakah secara bersama sama terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan, Kompetensi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta ?

#### **1.4. Tujuan Penelitian.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan membuktikan secara empiris :

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
2. Pengaruh Kompensasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
3. Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan, dan Kompetensi Kerja, secara bersama sama terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
6. Pengaruh Kompensasi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
7. Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
8. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.



9. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan, Kompetensi Kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama sama terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.

### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat yang optimal kepada masyarakat, yang dapat dilihat dari aspek teoritis dan praktis.

**Aspek teoritis (keilmuan)** untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia, dalam bidang kajian Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan, Kompetensi kerja, Komitmen Organisasi, dan Produktivitas Kerja karyawan.

Sedangkan **Aspek praktis**, akan memberikan manfaat kepada masyarakat industri manufaktur, Pimpinan Perusahaan, pengambil kebijakan untuk memberikan masukan, perbaikan dan pengembangan, sehingga industri manufaktur mempunyai keunggulan daya saing yang tinggi , yang memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas, memiliki budaya kerja yang kuat, sistem kompensasi yang bagus, kompetensi kerja yang tinggi, berkomitmen, dan produktivitas kerjanya tinggi.

## BAB II

### TINJAUAN TEORI

#### 2.1. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan memiliki peran besar dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Secara filosofi produktivitas merupakan sikap mental yang memiliki pandangan bahwa hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Wibowo (2014:95) menyatakan bahwa Produktivitas kerja adalah rasio dari keluaran terhadap masukan ; merupakan ukuran efisiensi manajer dalam menggunakan sumber daya organisasi yang terbatas untuk menghasilkan barang dan jasa. Sedangkan Heizer dalam Suwendra (2016:4) menjelaskan bahwa produktivitas adalah perbandingan yang naik antara jumlah sumberdaya yang dipakai (*input*) dengan jumlah barang dan jasa (*output*) yang dihasilkan, jika produktivitas naik hal ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, dan tenaga), system kerja, tehnik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Spring Singapore (2011:6) menjelaskan bahwa produktivitas karyawan (*labour productivity*) adalah nilai tambah per dari setiap karyawan, yang pada umumnya dapat diukur, hal ini ditunjukkan dari efektivitas dan efisiensi karyawan dalam kegiatan produksi ataupun penjualan.

Sedangkan menurut formula *National Productivity Board (NPB) Singapore* dalam Sedarmayanti (2009:56), menjelaskan bahwa produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan.

Perwujudan sikap mental, dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan diri sendiri antara lain melalui peningkatan ; pengetahuan, keterampilan, disiplin, upaya pribadi, dan kekompakan kerja. Sedangkan sikap mental yang berkaitan dengan pekerjaan, dapat dilakukan antar lain melalui ; manajemen dan metode kerja yang lebih baik, penghematan biaya, ketepatan waktu, sistem, dan teknologi yang lebih baik.

Menurut laporan Dewan Produktivitas Nasional Indonesia 1983 dalam Sedarmayanti (2009:57) dikatakan bahwa produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan

hari esok lebih baik dari hari ini. Dan yang berkaitan dengan sikap mental produktif antara lain menyangkut sikap ; motivasi, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional, dan berjiwa kejuangan.

Whitemore dalam Sedarmayanti (2009:59) mengatakan bahwa produktivitas memiliki 2 (dua) dimensi, yaitu Efektivitas dan Efisiensi.

**Dimensi efektivitas** ; berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan, kualitas, kuantitas dan waktu.

Sedangkan **Dimensi efisiensi** ; berkaitan dengan upaya membandingkan masukan (*input*) dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan.

Sutrisno (2013:223) mendefinisikan produktivitas adalah rasio *output* per-unit dengan *input*, yang dikaitkan dengan berbagai variabel antara lain, etos kerja, budaya organisasi, kemakmuran, motivasi, dan lain-lain.

Mathis dan Jackson dalam Suwendra (2016) menjelaskan bahwa Produktivitas adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan dengan mempertimbangkan sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Dari teori teori tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan adalah rasio dari keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*) yang merupakan ukuran efisiensi, dan berkaitan dengan sikap mental produktif, antara lain; motivasi, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, dan professional.

Berdasarkan kajian kajian teoritis di atas, maka dapat diambil kesimpulan dan membuat sintesis bahwa **Produktivitas Kerja Kaaryawan pada penelitian ini adalah rasio dari keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*) yang merupakan ukuran efisiensi, dan berkaitan dengan sikap mental produktif, antara lain; motivasi, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, dan professional.**

Adapun sintesis dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. **Perbaikan yang terus menerus**, dengan indikator-indikator :
  - a. Tantangan
  - b. Rajin

- c. Pelatihan.
- 2. **Keefektifan**, dengan indikator-indikator :
  - a. Kualitas
  - b. Kecepatan
  - c. Beban kerja.
- 3. **Efisien**, dengan indikator-indikator :
  - a. Hasil Kerja
  - b. Peralatan dan teknologi
  - c. Biaya.

## **2.2. Komitmen Organisasi.**

Organisasi seperti perusahaan, pada dasarnya terdiri dari para karyawan atau individu yang bergabung dalam suatu kelompok yang memiliki persepsi bersama tentang kesatuan bersama, mencapai tujuan bersama dan saling ketergantungan / interdependensi satu sama lain dalam organisasi perusahaan.

Bila ini berjalan dengan baik dan lancar, maka segala permasalahan yang terjadi dalam perusahaan akan dapat diselesaikan dengan baik, namun dalam realita banyak organisasi perusahaan dalam perkembangannya mengalami problem yang diakibatkan oleh adanya sekelompok kecil dari karyawan merasa tidak puas dan adanya perbedaan dengan perusahaan; hal ini mungkin diakibatkan dari adanya perbedaan harapan, kepentingan, interdependensi dan persepsi, sehingga terjadi konflik dalam perusahaan.

Bila konflik internal terjadi maka akan mengancam kelangsungan dan ketenangan perusahaan, hal ini bisa dilihat dari sering terjadinya pemogokan, tingkat absensi dan kemangkiran tinggi, *labour turnover* meningkat.

Ini semua merupakan bentuk ketidak puasan karyawan terhadap perusahaan, dan rendahnya komitmen organisasi dari para karyawan.

Menurut Triatna C (2015:120) komitmen dalam organisasi sebagai suatu kadar kesetiaan anggota/karyawan/pegawai terhadap organisasi/perusahaannya yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi.

Pengertian komitmen organisasi menurut Wibowo (2014:429) adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Robbins (2013:109) menjelaskan bahwa :

*Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.* Artinya komitmen organisasi adalah tingkat dimana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi.

Sari dan Witjaksono (2013) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah hasrat karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri pada perusahaan.

Mintarti (2014) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah rasa identitas (kepercayaan terhadap nilai-nilai perusahaan), keterlibatan (kemauan untuk melakukan yang terbaik pada organisasi), loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan), yang ditunjukkan oleh karyawan.

Hasil riset menunjukkan bahwa perusahaan yang telah gagal memenuhi janjinya, dianggap tidak komit, dan mengakibatkan komitmen terhadap perusahaan menjadi menurun, dan berujung pada tingkat kinerja dan kreativitas yang lebih rendah.

Amos dan Osa (2014) menyatakan bahwa Komitmen organisasi adalah keyakinan yang direfleksikan dalam kekuatan dan keterikatan karyawan pada perusahaan.

Dari teori-teori tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi adalah kadar kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, yang ditandai dengan keinginan untuk terus bekerja di perusahaan, terlibat dalam proses kegiatan perusahaan dan selalu menjaga nama baik perusahaan.

Berdasarkan kajian-kajian teoritis di atas, maka dapat diambil kesimpulan dan membuat sintesis bahwa **Komitmen Organisasi pada penelitian ini adalah kadar kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, yang ditandai dengan keinginan untuk terus bekerja di perusahaan, terlibat dalam proses kegiatan perusahaan dan selalu menjaga nama baik perusahaan.**

Adapun sintesis dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**1. Komitmen afektif**, dengan indikator-indikator :

- a. Kenyamanan.
  - b. Bangga.
  - c. Kesesuaian.
- 2. Komitmen kontinuan**, dengan indikator-indikator :
- a. Keinginan terus bekerja
  - b. Tidak banyak pilihan.
  - c. Terpaksa.
- 3. Komitmen normatif**, dengan indikator-indikator :
- a. Balas budi.
  - b. Karir
  - c. Perhatian.

### 2.3. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi sangat penting dalam perusahaan, hal ini akan menjadi ciri ciri khusus yang membedakan suatu perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Suatu organisasi perusahaan ketika lingkungan internal maupun eksternalnya mengalami perubahan dan interaksi perusahaan semakin kompleks, maka berpotensi terjadinya benturan budaya tidak dapat dielakkan lagi, dan masalahnya adalah bagaimana menselaraskan budaya organisasi yang telah dianut yang telah menjadi nilai-nilai yang dipercaya, kemudian dipadukan dengan budaya baru yang mungkin akan membawa nilai-nilai baru sesuai dengan perubahan dan tuntutan lingkungan.

Perusahaan yang dapat bertahan ditengah tengah perubahan lingkungan dan ketatnya persaingan bisnis antar organisasi perusahaan, menjadikan perusahaan tersebut menemukan dan membangun karakter, sistem nilai atau budaya organisasi yang *adaptive* (menyesuaikan diri), *survival* (tetap hidup beroperasi), dan *strong* (kuat).

Nurdin (2012:15) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah jiwa organisasi yang berisi seperangkat asumsi, nilai-nilai, norma-norma sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya, agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal, untuk tetap eksisnya organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Hanggraeni (2011:150) budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.

Schein dalam Hanggraeni (2011:151) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berfikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.

Sutrisno (2013:2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma (*norms*) yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Wibowo (2013:19) mendefinisikan budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi, dan keyakinan, norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Tanuwibowo (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu alat yang dapat menyatukan hubungan antara karyawan dengan organisasinya, karena dengan adanya budaya perusahaan, karyawan merasa dirinya termasuk bagian dari organisasi.

Sedangkan Raykundaliya (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi membantu dalam membangun sistem nilai yang kuat dan etika kerja diantara karyawan, yang mana berpengaruh langsung pada produktivitas perusahaan.

Luthans dalam Fuadi Agus Anas (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku karyawan perusahaan.

Dari teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang berisi seperangkat; nilai-nilai, norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh anggota organisasi, untuk membangun identitas dan karakteristik tertentu, sehingga organisasi berjalan lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan kajian kajian teoritis di atas, maka dapat diambil kesimpulan dan membuat sintesis bahwa **Budaya Organisasi pada penelitian ini adalah filosofi dasar organisasi yang berisi seperangkat; nilai-nilai, norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh anggota organisasi, untuk membangun identitas dan karakteristik tertentu, sehingga organisasi berjalan lebih efektif dan efisien.**

Adapun sintesis dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. **Inovasi dan berani mengambil resiko**, dengan indikator-indikator :
  - a. Gagasan.
  - b. Kreativitas.
  - c. Tindakan / aksi.
2. **Perhatian terhadap detail**, dengan indikator-indikator :
  - a. Cermat.
  - b. Menganalisa
  - c. Presisi.
3. **Berorientasi pada hasil**, dengan indikator-indikator :
  - a. Visi dan Misi.
  - b. Tujuan.
  - c. Ukuran keberhasilan.
4. **Berorientasi pada manusia**, dengan indikator-indikator :
  - d. Komunikasi.
  - e. Dukungan.
  - f. Penghargaan.
5. **Berorientasi pada tim**, dengan indikator-indikator :
  - d. Koordinasi.
  - e. Kerjasama.
  - f. Saling percaya..
6. **Agresivitas**, dengan indikator-indikator :
  - d. Inisiatif.
  - e. Cepat.
  - f. Tanggung jawab.



7. **Stabilitas**, dengan indikator-indikator :
  - g. Ketenangan.
  - h. Keterbukaan.
  - i. Kebersamaan.

#### **2.4. Kompensasi Karyawan**

Dalam masyarakat Indonesia pada umumnya, kompensasi merupakan hal yang sangat penting, karena akan menentukan standar hidup, gaya hidup dan status sosial dalam lingkungan keluarga maupun masyarakat. Setiap orang mengharapkan agar kompensasi yang diterimanya besar dan mencukupi kebutuhan hidupnya, oleh karena itu karyawan akan berusaha bekerja keras, berkinerja tinggi di perusahaan yang memberikan kompensasinya besar dan baik.

Di pihak lain perusahaan akan berusaha untuk merancang agar sistem kompensasinya menarik calon karyawan, dan mempertahankan karyawan yang sudah bekerja agar memiliki motivasi tinggi, semangat kerja tinggi, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya, dan tidak pindah ke perusahaan lain.

Menurut Rivai dalam Kadarisman (2014:12) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan / organisasi.

Werther dan Davis dalam Hasibuan (2007:119) menyatakan bahwa kompensasi adalah apa yang karyawan terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik upah per-jam ataupun gaji periodik yang dirancang dan dikelola oleh bagian personalia.

Sedangkan Hariandja dalam Kadarisman (2014:31) mengemukakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya, seperti ; tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.

Hartono (2015) menjelaskan bahwa kompensasi pada dasarnya merupakan segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukannya, dan gaji, insentif, bonus, dan komisi merupakan contoh kompensasi langsung, sementara

kompensasi tidak langsung terdiri dari berbagai tunjangan, pelayanan kesehatan, lingkungan kerja, dan BPJS Ketenagakerjaan.

Sudiarditha (2013) membagi kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

Kompensasi finansial terdiri dari finansial langsung dan finansial tidak langsung, sedangkan kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diperoleh karyawan yang bersumber dari; pekerjaan itu sendiri, lingkungan fisik / psikologis dimana karyawan itu bekerja.

Cascio (2013:423) menjelaskan bahwa ; *At a broad level, an organizational reward system includes anything an employee value and desire that an employer is able and willing to offer in exchange for employee contribution, more specifically, such compensation includes both financial and non-financial reward. Financial rewards includes direct payment, such as salary, plus indirect payment such as benefits, and non financial rewards includes everything in a work environment that enhances a worker's sense of respect and esteem by others, such as work environment that are physically, socially and mentally healthy, opportunities for training and personal development, effective supervision, recognition.*

(Dalam tingkat yang lebih luas sistem imbalan / balas jasa termasuk segala sesuatu menyangkut nilai dan keinginan karyawan yang mampu dan mau ditawarkan oleh perusahaan untuk menukar kontribusi karyawan, lebih spesifik lagi, seperti kompensasi termasuk imbalan yang berbentuk materil dan yang non materil. Dalam bentuk materil termasuk pembayaran langsung seperti gaji, dan pembayaran tidak langsung dalam bentuk benefit / tunjangan-tunjangan. Sedangkan imbalan non materil termasuk segala sesuatu di dalam lingkungan pekerjaan yang dapat meningkatkan rasa hormat dan dihargai oleh orang lain, seperti lingkungan kerja yang memberikan rasa nyaman secara fisik, sosial dan mental, kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri, pengawasan yang efektif, dan penghargaan.

Berdasarkan kajian-kajian teoritis di atas, maka dapat diambil kesimpulan dan membuat sintesis bahwa **Kompensasi Karyawan pada penelitian ini adalah balas jasa atau imbalan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan dalam bentuk materiil dan non materiil.**

Adapun sintesis dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. Pembayaran langsung**, dengan indikator-indikator :

- a. Gaji dan bonus.
  - b. Keadilan internal.
  - c. Keadilan external.
- 2. Pembayaran tidak langsung**, dengan indikator :
- a. Jaminan kesehatan
  - b. Jaminan hari tua dan pensiun.
  - c. Fasilitas makan dan transport.
- 3. Pembayaran non materiil**, dengan indikator :
- a. Tanda Penghargaan
  - b. Promosi
  - c. Keselamatan kerja.

## 2.5. Kompetensi Kerja

Suatu perusahaan didalam perencanaan strategisnya akan menetapkan tujuan perusahaan baik itu jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Didalam rencana jangka panjang akan menguraikan ekspansi, dan perluasan bisnis, sebagai wujud dari keberhasilan suatu perusahaan.

Perusahaan yang berhasil selalu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, dan produktif. Dewasa ini kompetensi merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena kompetensi merupakan kemampuan dan kecakapan SDM dalam berbagai bidang spesifik, yang akan menjadi keunggulan daya saing suatu perusahaan. Ditinjau dari visi dan misi perusahaan setiap perusahaan memiliki strategi masing masing dalam menghadapi tantangan bisnis untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya, sehingga kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu bidang keahlian yang sama akan berbeda di masing masing perusahaan, dengan demikian kompetensi merupakan *core business* dan *strategy* yang secara utuh harus dimiliki setiap perusahaan.

Menurut Wibowo (2013:268) kompetensi adalah kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Bunk dalam Judisseno (2009:25) menyatakan bahwa ; *A person who has occupational competency has the necessary knowledge, skills, and capacity to perform in a profession, is able to solve occupational problem in an autonomous and flexible manner and is able to contribute*

*to his professional environment and the organization of work* (Seseorang yang memiliki kompetensi kerja adalah orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas yang ditunjukkan dalam pekerjaannya, mampu menyelesaikan masalah pekerjaan secara mandiri dengan sikap yang luwes, dan mampu melakukan sesuatu untuk lingkungan kerja dan organisasinya).

Menurut Australian National Training Authority dalam Judisseno (2009:26) mengemukakan bahwa ; *Competency is the ability to perform tasks and duties according to the job's expected standards* (Kompetensi adalah kemampuan menjalankan tugas tugas dan kewajiban berdasarkan standar pekerjaan yang diharapkan.)

Sedangkan Standard Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dalam Judisseno (2009:26) menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab, yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas tugas di bidang pekerjaan tertentu.

Bachrun (2011:18) menyatakan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (*know-how, skill, and attitude*) yang harus dimiliki oleh seseorang dan tim untuk menyelesaikan tugas pekerjaan agar diperoleh hasil terbaik.

Rabiei (2012) menjelaskan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berkaitan dengan karakteristik dan kinerja tinggi dalam pekerjaan.

Menurut Palan (2007:6) kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Dari teori-teori tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Kerja adalah kemampuan yang harus dimiliki karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaan, dengan karakteristik dasar antara lain pengetahuan, keterampilan dan perilaku, agar berkinerja unggul di tempat kerja.

Berdasarkan kajian kajian teoritis di atas, maka dapat diambil kesimpulan dan membuat sintesis bahwa **Kompetensi Kerja pada penelitian ini adalah kemampuan yang harus dimiliki karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaan, dengan karakteristik**

**dasar antara lain pengetahuan, keterampilan dan perilaku, agar berkinerja unggul di tempat kerja.**

Adapun sintesis dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. Kompetensi inti**, dengan indikator-indikator :
  - a. Pengembangan diri.
  - b. Nilai nilai.
  - c. Perbedaan dengan pesaing.
- 2. Kompetensi fungsional**, dengan indikator-indikator :
  - a. Tugas dan kewajiban.
  - b. Target.
  - c. Prestasi.
- 3. Kompetensi perilaku**, dengan indikator-indikator :
  - a. Sikap.
  - b. Motivasi
  - c. Emosi.
- 4. Kompetensi peran**, dengan indikator-indikator :
  - d. Wewenang.
  - e. Dukungan atasan.
  - f. Tanggung jawab.

## BAB III

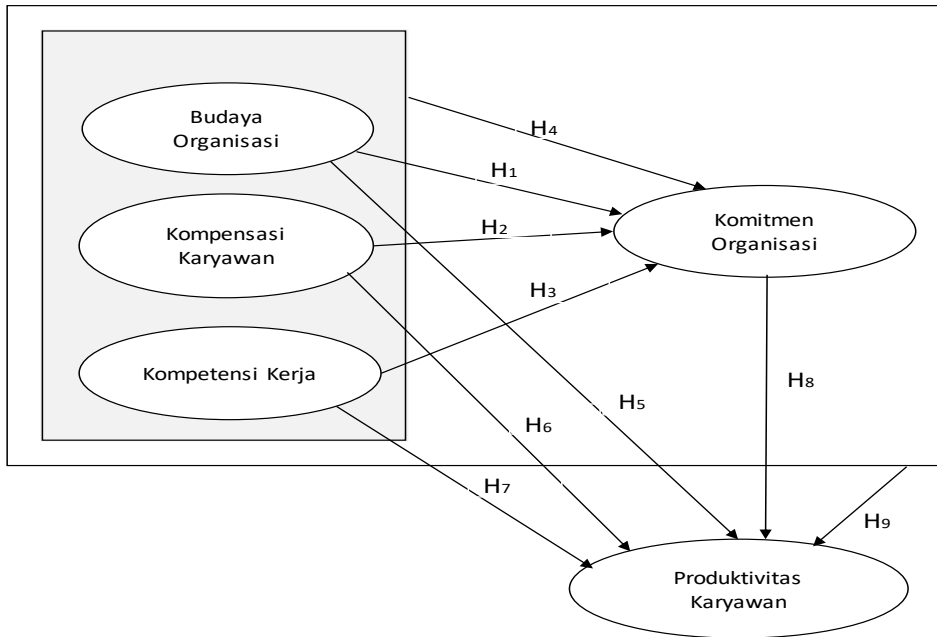
### KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 3.1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset atau penelitian.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti dalam diagram berikut dibawah ini :

**Gambar 3.1**  
**Kerangka Teoritis Penelitian**



#### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
- H2 : Terdapat pengaruh Kompensasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.

- H3 : Terdapat pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
- H4 : Secara bersama sama terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Karyawan dan Kompetensi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
- H5 : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
- H6 : Terdapat pengaruh Kompensasi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
- H7 : Terdapat pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
- H8 : Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.
- H9 : Secara bersama sama terdapat pengaruh Budaya Organisasi Kompensasi Karyawan, Kompetensi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan tingkat manajerial di perusahaan manufaktur bagian produksi di DKI Jakarta.

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Metode Penelitian Yang Digunakan

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran secara cermat mengenai fakta fakta yang berhubungan dengan objek penelitian, seperti deskripsi mengenai variabel bebas (independen) penelitian yaitu; budaya organisasi, Kompensasi Karyawan, kompetensi kerja, dan variabel terikat (dependen) yaitu; Produktivitas kerja, sedangkan Komitmen Organisasi, bertindak sebagai variabel *intervening* yang berfungsi untuk menghubungkan, menengahi, mengakselerasi dan memediasi agar variabel bebas berpengaruh secara jelas dan signifikan terhadap variabel terikat.

Sedangkan penelitian verifikasi dilakukan untuk mendapatkan informasi ilmiah melalui uji hipotesis dengan metode statistik atau uji SEM (*Structural Equation Model*) dengan *hard modeling* menggunakan software LISREL 8.80

Menurut Limakrisna (2013:119), Model SEM merupakan analisis yang mengintegrasikan analisis data empiric dengan konstruk teori. Dalam hal ini peneliti secara simultan mengevaluasi hasil pengukuran dan komponen-komponennya yang digambarkan dalam suatu model hipotesis.

Haryono Siswoyo (2015:259) Lisrel merupakan salah satu program computer yang dapat mempermudah analisis untuk menyelesaikan masalah masalah yang tidak dapat diselesaikan oleh alat analisis yang konvensional.

Dan secara umum analisis dalam Lisrel dapat dibagi dalam dua bagian ; yang pertama terkait dengan model pengukuran (*measurement modeling*), dan kedua terkait dengan model structural (*structural equation modeling*).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu karyawan pada beberapa perusahaan manufaktur di DKI Jakarta.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan Survei.

Dan Pengertian survei adalah sebuah metode untuk pengumpulan data primer yang berdasarkan pada komunikasi dengan perwakilan sampel secara individu Wibisono Dermawan (2013:113).

Dan salah satu bagian dari aktivitas survei adalah kuestioner dan wawancara.



Peneliti disamping mendistribusikan kuesioner, juga melakukan wawancara untuk mendapatkan data langsung dari sumbernya yakni dari pimpinan di perusahaan dimana peneliti melakukan survei dan meminta data sekunder dari lembaga, institusi dan perusahaan-perusahaan.

Landasan pendekatan deskriptif-kualitatif adalah informasi yang diharapkan diperoleh berupa gejala pada saat penelitian, sehingga memberikan gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi, sedangkan pendekatan kuantitatif-inferensial (analisis hubungan kausalitas) diperlukan untuk menyelidiki hubungan variabel endogen dan exogen, sehingga hipotesis dapat teruji secara empirik melalui tehnik statistik.

Penelitian ini dilakukan selama 9 (sembilan) bulan mulai Nopember 2016 sampai Agustus 2017, di beberapa perusahaan Manufaktur di wilayah Propinsi DKI Jakarta

#### **4.2. Operasional Variabel**

Operasional Variabel terdiri dari Definisi Konseptual dan Definisi Operasional, dan Kisi kisi Instrumen. **Definisi Konseptual** adalah sintesis dari definisi variabel yang dikemukakan oleh para pakar, kemudian di rangkum dan sarikan oleh peneliti dalam rangka pendalaman pemahaman untuk tujuan penelitian.

**Definisi Operasional** adalah pemilihan dimensi dan indikator dari tiap-tiap variabel penelitian, yang di ambil dari faktor-fakor yang mempengaruhi variabel dan karakteristik variabel, guna menyusun pernyataan dalam kuesioner atau angket.

**Kisi kisi Instrumen** adalah resume dari definisi konseptual dan operasional yang diturunkan menjadi dimensi dimensi dan indikator indikator.

#### **4.3. Sumber dan Cara Penentuan Data / Informasi**

Sumber data penelitian diperoleh dari data primer dan sekunder.

**Data primer** adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya, melalui kuesioner / angket, wawancara, dan observasi langsung dilapangan, sedangkan **data sekunder** adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dari sumbernya, melainkan telah dikumpulkan oleh pihak lain, seperti BPS, data produktivitas dari Lembaga Produktivitas Nasional, media masa, biro hukum Pemda DKI Jakarta, data dari perusahaan, dan lain lain.

#### 4.4. Tehnik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data, peneliti menggunakan berbagai macam tehnik antara lain (Sujarweni, 2014: 74), antara lain :

- a. **Observasi**, adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.
- b. **Studi dokumentasi**, melakukan pengumpulan data sekunder, mempelajari data dan informasi yang diperoleh dari perusahaan, lembaga, dan instansi terkait yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian.
- c. **Wawancara**, adalah salah satu instrument yang digunakan untuk menggali data secara lisan.
- d. **Kuesioner atau Angket (Questionnaire)**, adalah tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab. Dalam kuesioner terdapat pernyataan positif dan negatif, dan untuk pernyataan negatif telah bubuhkan tanda 2 bintang ( \*\* ) untuk keperluan pengolahan data.

Data yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan kategori 1 sampai 5 (Haryono S, 2015:244). Jadi secara operasional setiap variabel diukur dengan skala Likert dengan skala 1 sampai 5, dengan interpretasi sebagai berikut :

- Sangat tidak setuju (STS) dengan skor (1),
- Tidak Setuju (TS) dengan skor (2),
- Netral (N) dengan skor (3)
- Setuju (S) dengan skor (4)
- Sangat Setuju (SS) dengan skor ( 5 ).

#### 4.5. Populasi dan sampel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel, sehingga diperlukan ukuran sampel minimum sebesar 200 responden, dan dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel berdasarkan pendapat Hair dkk dalam Haryono (2015:212) pada metode MLE (Maximum Likelihood Estimation) efektif pada jumlah sampel antara 150 – 400, atau jumlah sampel dapat ditentukan dengan

## 5 kali indikator.

Berdasarkan dari ketentuan diatas maka jumlah minimum sampel yang akan di ambil dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- Variabel Budaya Organisasi : 7 dimensi X 3 indikator = 21 Indikator
- Variable Kompensasi karyawan : 3 dimensi X 3 indikator = 9 Indikator
- Variabel Kompetensi kerja : 3 dimensi X 3 Indikator = 12 Indikator
- Variabel Komitmen Organisasi : 3 dimensi X 3 Indikator = 9 Indikator
- Variabel produktivitas karyawan : 3 Dimensi X 3 Indikator = 9 Indikator

Jadi jumlah indikator penelitian ini adalah : 60 Indikator X 5, maka total sampel yang diperlukan dalam penelitan ini adalah : 300 sampel.

### 4.6. Rancangan Uji Hipotesis

Pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR (*Critical Ratio*) atau nilai *t table*, dan nilai P (*Probability*) dari hasil pengolahan data yang diperoleh untuk kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu ( $> 1,96$ ) untuk nilai CR, dan ( $< 0,05$ ) untuk nilai P.

Dalam hal penelitian ini nilai CR adalah nilai *t table* pada level signifikan 0,05. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pembahasan pada pengujian hipotesis dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan.

Haryono (2015:112) Uji t digunakan untuk mengevaluasi signifikansi parameter estimasi, dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel/kritis, bila t hitung lebih besar ( $>$ ) dari t tabel maka signifikan.

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya.

Uji t dilakukan terhadap Hipotesis 1, 2, 3, 5, 6, 7, dan 8, sedngkan untuk Hipotesis 4, dan 9, dilakukan uji f.

Uji F dikenal dengan Uji serentak atau bersama-sama atau simultan yaitu uji untuk melihat bagaimana pengaruh semua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Jika model signifikan maka model bisa digunakan untuk prediksi/peramalan, sebaliknya jika non/tidak signifikan maka model tidak bisa digunakan untuk peramalan.

Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan Tabel F , jika f hitung  $>$  dari F tabel, (Ho di tolak Ha diterima) maka model signifikan. Dan sebaliknya jika F hitung  $<$  F tabel, maka model tidak signifikan.

Uji Hipotesis secara simultan atau bersama-sama dalam SEM, dari variabel-variabel bebas terhadap variabel intervening/mediasi, dengan menggunakan CR (*Critical Ratio*) atau F tabel 2,40, hal ini dilakukan pengujian pada hipotesis 4, sedangkan Uji Hipotesis secara simultan atau bersama-sama dalam SEM, dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan menggunakan CR (*Critical Ratio*) atau F tabel 2,98, hal ini dilakukan pengujian pada hipotesis 9.

## **BAB V**

### **ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

Bab V menyajikan gambaran atau deskripsi, proses pengolahan dan analisis data hasil penelitian. Hasil pengolahan data akan digunakan untuk menganalisis dan menjawab hipotesis penelitian. Dengan demikian analisis dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu analisis statistik deskriptif dan inferensial.

Pendekatan analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi dan karakteristik jawaban responden masing-masing variabel yang diteliti. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi persepsi responden mengenai kondisi masing-masing variabel.

Analisis statistik inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Dalam analisis SEM, menguji kecocokan (*fitness*) dimensi-dimensi dan indikator-indikator pembentuk konstruk laten yang diteliti dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*.

#### **5.2. Pengujian Hipotesis Kausalitas Variabel Penelitian**

Analisis pengujian hipotesis pertama menggunakan metode SEM dengan program Lisrel dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja secara parsial maupun simultan terhadap komitmen organisasi. Pengujian ini dilakukan untuk menguji hipotesis 1, 2, 3, dan 4, hasil analisis data untuk persamaan struktur -1 dengan notasi :

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{21}\xi_2 + \gamma_{31}\xi_3 + \zeta_1$$

Dalam melakukan pengujian terhadap hipotesis pertama ini, dilakukan tahap pengujian sebagai berikut:

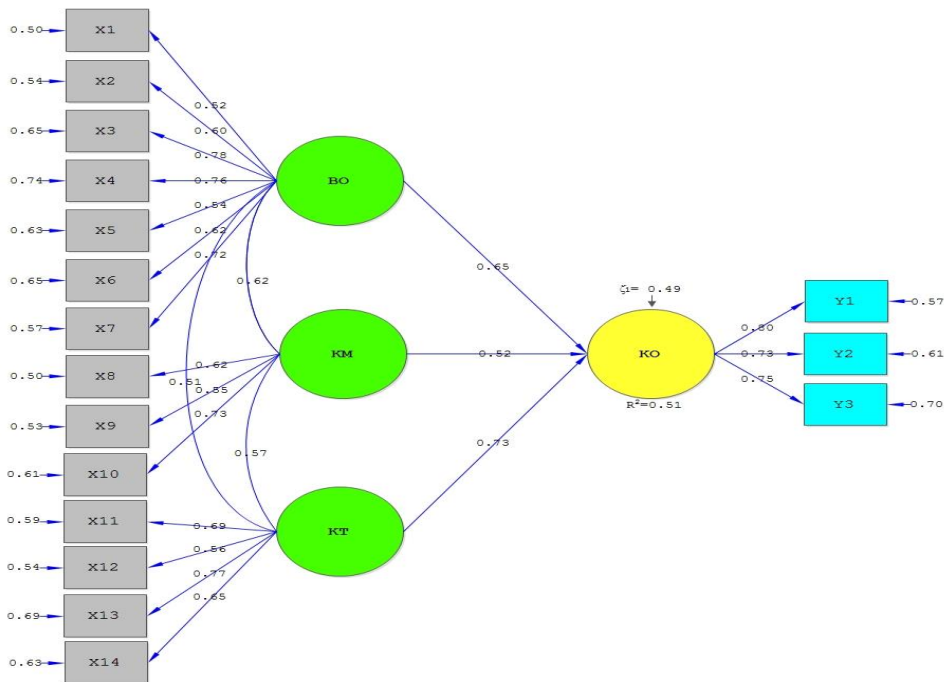
1. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Menguji pengaruh kompensasi karyawan terhadap komitmen organisasi.
3. Menguji pengaruh kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi.
4. Menguji pengaruh budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi.

Untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis dibutuhkan beberapa tolok ukur (*benchmark*) menurut standar statistik, seperti uji t untuk pengujian parameter secara parsial. Hal ini untuk mendeteksi secara parsial pengaruh budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis data budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi disajikan pada gambar 5.18 berikut :

**Gambar 5.18**

Diagram Jalur Model Persamaan Struktural-1 Hasil Penelitian



**Sumber :** Output hasil pengolahan lisrel

Berdasarkan pada Gambar 5.18 kausalitas variabel budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja terhadap Komitmen Organisasi dapat ditulis persamaan :

$$KO = 0.65*BO + 0.52*KM + 0.73*KT$$

$$\text{Errorvar.} = 0.49, R^2 = 0.51$$

Hasil data tersebut di atas selanjutnya akan di kemukakan pengujian parameter dan  $\beta$  (*loading factor/* koefisien dimensi) struktural pada model eksogen maupun endogen. Pengujian ini ditujukan untuk mengetahui hubungan kausal atau pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

Hasil data di atas dapat diterangkan sebagai berikut:

1) Hipotesis Ke-1

Konstruk variabel budaya organisasi di bangun dengan dimensi inovasi dan berani mengambil resiko (X1), perhatian terhadap detail (X2), berorientasi pada hasil (X3), berorientasi pada manusia/ orang (X4), berorientasi pada tim (X5), agresivitas (*aggresiveness*) (X6) dan dimensi stabilitas (*stability*) (X7). Kontribusi dimensi yang paling kuat membentuk variabel budaya organisasi adalah berorientasi pada hasil (X3=0.78). Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0.65.

2) Hipotesis Ke-2

Konstruk variabel kompensasi karyawan di bangun dengan dimensi pembayaran langsung (X8), pembayaran tidak langsung (X9) dan dimensi pembayaran non materiil (X10). Kontribusi dimensi yang paling kuat membentuk variabel kompensasi karyawan adalah pembayaran non materiil (X10=0.73). Variabel kompensasi karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0.52.

3) Hipotesis Ke-3

Konstruk variabel kompetensi kerja di bangun dengan dimensi kompetensi inti (X11), kompetensi fungsional (X12), kompetensi perilaku (X13) dan dimensi kompetensi peran (X14). Kontribusi dimensi yang paling kuat membentuk variabel kompetensi kerja adalah kompetensi perilaku (X13=0.77). Variabel kompetensi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0.73.

4) Hipotesis Ke-4

Budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar 0.51 atau 51%, sedangkan

sebesar 0.49 atau 49% merupakan variabel lain yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, tetapi tidak diteliti dalam penelitian ini. Data di atas menunjukkan bahwa variabel kompetensi kerja paling dominan (besar) berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0.73.

### **5.3. Pengujian Hipotesis Struktur Persamaan -2 Hasil Penelitian**

Analisis pengujian hipotesis kedua menggunakan metode SEM dengan program Lisrel dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja serta komitmen organisasi secara parsial terhadap produktivitas kerja. Pengujian ini dilakukan untuk menguji hipotesis 5,6,7,8 dan 9. Hasil analisis data untuk persamaan sturuktur-2 dengan notasi :

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{32}\xi_3 + \beta_{21} \eta_1 + \zeta_2$$

Dalam melakukan pengujian terhadap hipotesis kedua ini, dilakukan tahap pengujian sebagai berikut :

1. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.
2. Menguji pengaruh kompensasi karyawan terhadap produktivitas kerja.
3. Menguji pengaruh kompetensi kerja terhadap produktivitas kerja.
4. Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja.
5. Menguji pengaruh budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja serta komitmen organisasi secara parsial dan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

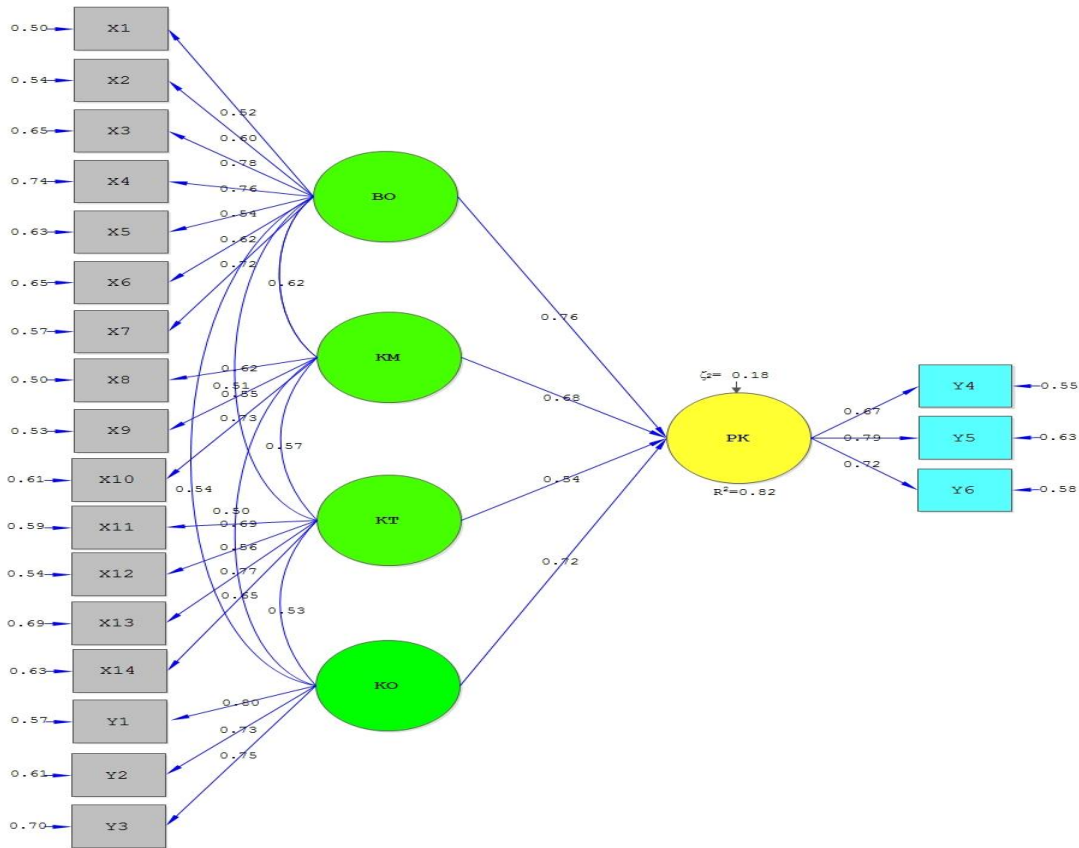
Pengujian hipotesis dari data tanggapan responden menggunakan SPSS.22 dan pengolahan data Lisrel.8.7, sehingga dapat ditemukan benang merah antara variabel manifest, variabel laten eksogen dan variabel laten endogen.

Berdasarkan hasil analisis data pengaruh budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja serta komitmen organisasi secara parsial dan simultan terhadap produktivitas kerja dapat dilihat pada Gambar 5.19 berikut :



**Gambar 5.19**

**Diagram Jalur Model Persamaan Struktural-2 Hasil Penelitian**



**Sumber :** Output hasil pengolahan lisrel

Berdasarkan Gambar 5.19 di atas hasil uji hipotesis-2, kausalitas variabel budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja serta komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja merupakan bentuk persamaan dari :

$$PK = 0.76*BO + 0.68*KM + 0.54*KT + 0.72*KO$$

$$\text{Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.82$$

Kausalitas variabel budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja serta komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

5) Hipotesis Ke-5

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja sebesar 0.76 atau 76%. Konstruksi dimensi yang paling kuat membentuk variabel budaya organisasi adalah orientasi pada hasil ( $X_3=0.78$ ).

6) Hipotesis Ke-6

Kompensasi karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja sebesar 0.68 atau 68%. Konstruksi dimensi yang paling kuat membentuk variabel kompensasi karyawan adalah pembayaran non materiil ( $X_{10}=0.73$ ).

7) Hipotesis Ke-7

Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja sebesar 0.54 atau 54%. Konstruksi dimensi yang paling kuat membentuk variabel kompetensi kerja adalah kompetensi perilaku ( $X_{13}=0.77$ ).

8) Hipotesis Ke-8

Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja sebesar 0.72 atau 72%. Konstruksi dimensi yang paling kuat membentuk variabel komitmen organisasi adalah komitmen afektif ( $Y_1=0.80$ ).

9) Hipotesis Ke-9

Kontribusi variabel budaya organisasi, kompensasi karyawan dan variabel kompetensi kerja serta variabel komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja sebesar 0,82 atau 82%. Sedangkan sisanya 0,18 atau 18% merupakan variabel lain yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja tetapi tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### **5.4. Analisis Pengaruh Langsung, Mediasi dan Total**

Dalam model penelitian ini terdiri dari variabel eksogen budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja, variabel mediasi komitmen organisasi dan variabel endogen produktivitas kerja. Terdapat pengaruh langsung variabel budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja serta komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja dan juga melalui mediasi variabel komitmen organisasi. Pengaruh langsung dihitung dari nilai koefisien jalur berdasarkan uji parsial di atas, sedangkan uji mediasi dihitung berdasarkan perkalian antara koefisien jalur variabel eksogen terhadap komitmen organisasi dan koefisien jalur komitmen

terhadap produktivitas kerja. Pengaruh total dihitung berdasarkan perhitungan total atau penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh mediasi.

**Tabel 5.34**

Pengaruh Langsung dan Mediasi Dari Komitmen Organisasi

Variabel	Pengaruh Langsung Terhadap Produktivitas Kerja	Pengaruh Tidak Langsung Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Komitmen Organisasi	Kesimpulan
Budaya organisasi	$(0.76)^2 = 0.577$	$0.65 \times 0.72 = 0.468$	L > TL
Kompensasi karyawan	$(0.68)^2 = 0.462$	$0.52 \times 0.72 = 0.374$	L > TL
<b>Kompetensi kerja</b>	<b><math>(0.54)^2 = 0.291</math></b>	<b><math>0.73 \times 0.72 = 0.525</math></b>	<b>L &lt; TL</b>
Komitmen organisasi	$(0.72)^2 = 0.518$	-	-
Pengaruh BO, KM, KT secara bersama-sama terhadap KO			R1 = 0.51
Pengaruh variabel luar terhadap KO			$\zeta_1 = 0.49$
Pengaruh BO, KM, KT, KO secara bersama-sama terhadap PK			R2 = 0.82
Pengaruh variabel luar terhadap PK			$\zeta_2 = 0.18$

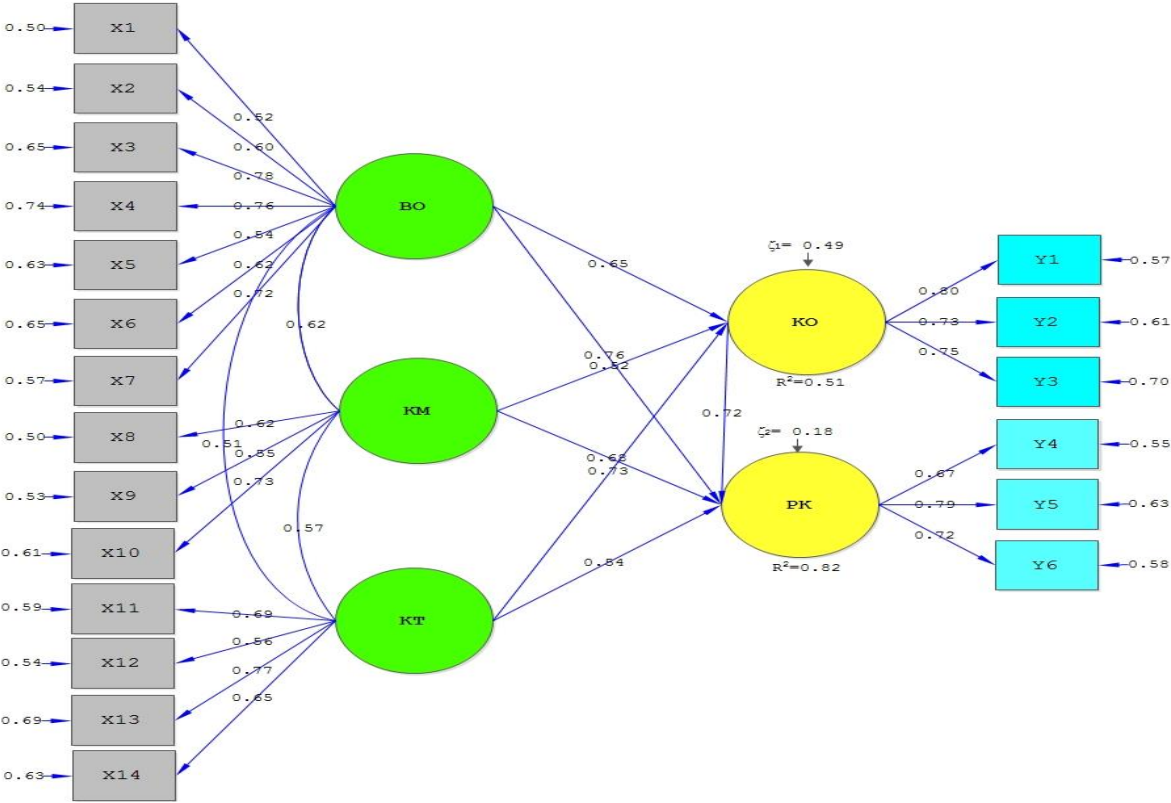
**Sumber** : Hasil Pengolahan Data, 2017 (lisrel 8.71)

**Keterangan** : TL : Tidak Langsung ; L = Langsung

Dari tabel hasil uji mediasi tersebut diatas dapat di jelaskan bahwa model ini adalah *Partial Mediating*, karena hanya Kompetensi Kerja yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi dengan nilai lebih besar dari analisis jalur langsung yaitu 0,525.

Setelah melakukan pengujian konstruk variabel dan uji hipotesis penelitian variabel budaya organisasi, kompensasi karyawan, kompetensi kerja, komitmen organisasi dan produktivitas kerja dari hasil persepsi responden yang dilakukan terhadap 300 para karyawan dengan jabatan staff keatas di beberapa perusahaan manufaktur di DKI Jakarta, maka hasil pengolahan data keseluruhan dengan menggunakan software lisre 8.7 dapat dilihat pada gambar 5.20 dan gambar 5.21 berikut :

**Gambar 5.20**  
Diagram Jalur Keseluruhan Penelitian

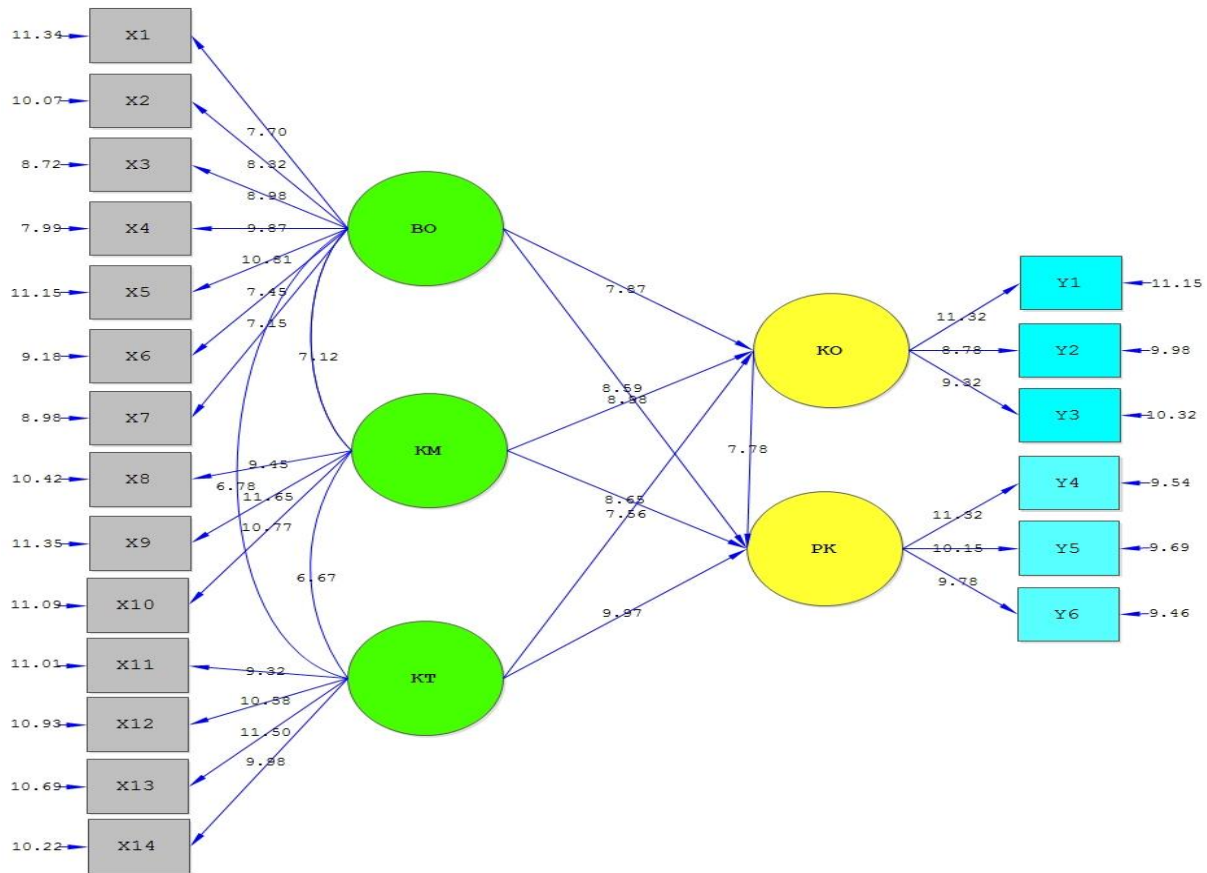


**Sumber :** Output hasil pengolahan lisrel

Untuk meyakinkan bahwa model di atas berpengaruh signifikan, maka harus diuji secara parsial dengan *t-value* berdasarkan hasil analisis data menggunakan program lisrel yang hasilnya nampak pada gambar 5.21 berikut :

**Gambar 5.21**

**Diagram Jalur t-Value Penelitian**



**Sumber :** Output hasil pengolahan lisrel

Berdasarkan Gambar 5.21 diatas dapat diterangkan uji sigifikansi dari masing-masing variabel secara parsial sebagai berikut:

- 1) Variabel budaya organisasi (BO) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (KO), dibuktikan dari  $t_{hitung}$  (7,87) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96).
- 2) Variabel kompensasi karyawan (KM) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (KO), dibuktikan dari  $t_{hitung}$  (8,98) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96).
- 3) Variabel kompetensi kerja (KT) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (KO), dibuktikan dari  $t_{hitung}$  (7,56) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96).
- 4) Variabel budaya organisasi (BO), kompensasi karyawan (KM) dan kompetensi kerja (KT) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (KO), dibuktikan dari  $F_{hitung}$  (8,32) lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  (2,40).

- 5) Variabel budaya organisasi (BO) berpengaruh terhadap produktivitas kerja (PK), dibuktikan dari  $t_{hitung}$  (8,59) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96).
- 6) Variabel kompensasi karyawan (KM) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (PK), dibuktikan dari  $t_{hitung}$  (8,65) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96).
- 7) Variabel kompetensi kerja (KT) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (PK), dibuktikan dari  $t_{hitung}$  (9,97) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96).
- 8) Variabel komitmen organisasi (KO) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (PK), dibuktikan dari  $t_{hitung}$  (7,78) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96).
- 9) Variabel budaya organisasi (BO), kompensasi karyawan (KM) dan kompetensi kerja (KT) serta komitmen organisasi (KO) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (PK), dibuktikan dari  $F_{hitung}$  (7,97) lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  (2,98).

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis statistik terhadap data penelitian ini yang berjudul pengaruh budaya organisasi, kompensasi karyawan, dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi, serta implikasinya pada produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur di DKI Jakarta, maka kesimpulan yang dapat diambil pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sebesar 0,65 dan  $t_{hitung}$  (7,87) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan dalam mendukung komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi ditentukan oleh budaya organisasi karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di Jakarta. Adapun dimensi yang paling dominan dalam membangun konstruk budaya organisasi adalah berorientasi pada hasil ( $X_3=0,78$ ), lihat Gambar 5.20 dan 5.21.
2. Terbukti bahwa kompensasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,52 dan  $t_{hitung}$  (8,98) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi karyawan berperan dalam mendukung komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi ditentukan oleh kompensasi karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di Jakarta. Adapun dimensi yang paling dominan dalam membangun konstruk kompensasi karyawan adalah pembayaran non materiil ( $X_{10}=0,73$ ), lihat gambar Gambar 5.20 dan 5.21.
3. Terbukti bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,73, dan  $t_{hitung}$  (7,56) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja berperan dalam mendukung komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi ditentukan oleh kompetensi kerja karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di Jakarta. Adapun dimensi yang paling dominan dalam membangun konstruk kompetensi kerja adalah kompetensi perilaku ( $X_{13}=0,77$ ), lihat Gambar 5.20 dan 5.21.

4. Terbukti bahwa budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan kontribusi R<sup>2</sup> sebesar 0,51 atau 51%, dan  $f_{hitung}$  (8,32) lebih besar dari  $f_{tabel}$  (2,40). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja ikut berperan dalam mendukung komitmen organisasi pada karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di Jakarta (Lihat Tabel 5.35).
5. Terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan sebesar 0,76 dan  $t_{hitung}$  (8,59) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan dalam mendukung produktivitas karyawan. Artinya produktivitas karyawan ditentukan oleh budaya organisasi karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di Jakarta. Adapun dimensi yang paling dominan dalam membangun konstruk budaya organisasi adalah berorientasi pada hasil ( $X_3=0,78$ ), lihat Gambar 5.20 dan 5.21.
6. Terbukti bahwa kompensasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan sebesar 0,68 dan  $t_{hitung}$  (8,65) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi karyawan berperan dalam mendukung produktivitas karyawan. Artinya produktivitas karyawan ditentukan oleh kompensasi karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di Jakarta. Adapun dimensi yang paling dominan dalam membangun konstruk kompensasi karyawan adalah pembayaran non materiil ( $X_{10}=0,73$ ), lihat Gambar 5.20 dan 5.21.
7. Terbukti bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan sebesar 0,54, dan  $t_{hitung}$  (9,97) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja berperan dalam mendukung produktivitas karyawan. Artinya produktivitas karyawan ditentukan oleh kompetensi kerja karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di Jakarta. Adapun dimensi yang paling dominan dalam membangun konstruk kompetensi kerja adalah kompetensi perilaku ( $X_{13}=0,77$ ), lihat Gambar 5.20 dan 5.21.
8. Terbukti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan sebesar 0,72, dan  $t_{hitung}$  (7,78) lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  (1,96). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan dalam mendukung produktivitas karyawan. Artinya produktivitas karyawan ditentukan oleh komitmen



organisasi karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di Jakarta. Adapun dimensi yang paling dominan dalam membangun konstruk komitmen organisasi adalah komitmen afektif ( $Y1=0,80$ ), lihat Gambar 5.20 dan 5.21.

9. Terbukti bahwa budaya organisasi, kompensasi karyawan, kompetensi dan komitmen organisasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan kontribusi  $R^2$  sebesar sebesar 0,82 atau 82% dan  $f_{hitung}$  (7,97) lebih besar  $f_{tabel}$  (2,98) $f_{hitung}$ .

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi karyawan, kompetensi kerja, dan komitmen organisasi ikut berperan dalam mendukung produktivitas kerja pada karyawan tingkat manajerial di beberapa perusahaan manufaktur bagian produksi di Jakarta (Lihat Tabel 5.35).

## **6.2. Implikasi Manajerial.**

Dari hasil penelitian ini, pucuk pimpinan di perusahaan perusahaan manufaktur di DKI Jakarta, dapat mengambil kebijakan sebagai berikut :

1. Untuk membangun komitmen organisasi yang kuat, diperlukan perhatian pada kompetensi kerja sebagai variabel yang dominan, khususnya pada dimensi kompetensi perilaku. Untuk meningkatkan kompetensi perilaku pimpinan perusahaan harus melakukan pelatihan tentang sikap, motivasi dan emosi, pada karyawan tingkat manajerial.
2. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan perhatian pada budaya organisasi sebagai variabel yang dominan, khususnya pada dimensi berorientasi pada hasil. Untuk membangun budaya yang berorientasi pada hasil pimpinan perusahaan harus menetapkan visi dan misi perusahaan secara jelas, tujuan perusahaan yang akan dicapai dan ukuran keberhasilan, misalnya berupa target dan insentif.

## **6.3. Saran-Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas dan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial di perusahaan perusahaan manufaktur di DKI Jakarta, dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

### **6.3.1. Saran Manajerial.**

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial di perusahaan perusahaan manufaktur di DKI Jakarta, pucuk pimpinan harus memperhatikan kompensasi karyawan, khususnya pembayaran non materiil sebagai kontribusi paling besar pada variabel ini, dengan *loading factor* sebesar 0,73. Indikator keselamatan kerja, mendapat skor tertinggi, artinya perusahaan telah memberikan keamanan dan keselamatan kerja yang memadai pada karyawan, tetapi kurang memperhatikan pada fasilitas makan dan transport yang memiliki skor terendah, artinya bila memungkinkan perusahaan hendaknya memberikan fasilitas makan dan transport agar produktivitas kerja karyawan meningkat.
2. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan tingkat manajerial di perusahaan perusahaan manufaktur di DKI Jakarta, pucuk pimpinan harus memperkuat komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif sebagai kontribusi paling besar pada variabel ini, dengan *loading factor* sebesar 0,80. Indikator dalam dimensi komitmen afektif ini terdiri dari; kenyamanan, bangga, dan kesesuaian. Indikator dengan skor tertinggi adalah pada balas budi, sehingga karyawan loyal ingin terus bekerja di perusahaan, di sisi lain skor terendah ada pada karir, artinya perusahaan perlu memberikan perhatian pada manajemen karir, yang terdiri dari perencanaan karir, jalur karir, dan keterbukaan.

### **6.3.2. Saran Penelitian Selanjutnya**

1. Berdasarkan pada Persamaan struktur.-1, dimana ditunjukkan bahwa kontribusi variabel budaya organisasi, kompensasi karyawan dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 51%, dengan demikian diperlukan penelitian lebih lanjut terhadap variabel lain, misalnya ; variabel motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan perencanaan karir.
2. Sedangkan pada persamaan struktur.-2, ditunjukkan bahwa kontribusi variabel budaya organisasi, kompensasi karyawan, kompetensi kerja, dan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 82%, dengan demikian diperlukan penelitian lebih lanjut terhadap variabel lain, misalnya ; variabel komunikasi dan kepemimpinan.

Dengan adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, kepada peneliti lain diharapkan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan mengambil objek penelitian yang lebih luas

dan berbeda dengan variabel eksogen lain tersebut diatas, untuk memperkuat komitmen organisasi (variabel mediasi) dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan (variabel endogen) tingkat manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku Teks :

Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Bachrun Saifuddin (2011). *Menyusun Penggajian Berbasis Kompetensi : Dalam Praktek*, Jakarta : Penerbit PPM.

Biro Pusat Statistik / BPS (5 Nopember 2015). *Rilis, Data Ketenagakerjaan*, Provinsi DKI Jakarta,

Cascio Wayne F (2013). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, New York : McGraw-Hill Inc.

Cecep (2017). *Wawancara tentang Produktivitas, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kompnesasi Organisasi, dan Kompetensi Kerja di PT. Mondelez Indonesia*, Jakarta.

Dachlan,Usman. (2014). *Panduan lengkap Structural Equation Modeling*. Semarang. Lentera Ilmu.

Dany Herwidodo (2017). *Wawancara tentang Produktivitas, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kompnesasi Organisasi, dan Kompetensi Kerja di PT. Mecosin Indonesia*, Jakarta.

Dessler Gary (2015). *Human Resources Management / Manajemen Sumber Daya Manusia*, Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Edisi 14, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Go, Fransiscus dan Subagio Hani (2014). *Mengakhiri Era Tenaga Kerja Murah*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Gibson., Ivancevich., Donnely ( 2003). *Organizations, Behaviour, Structure, and Process*, Diterjemahkan oleh Djarkasih,  
Jakarta :, Erlangga.

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Haryono Siswoyo (2015). *Metode SEM, Untuk penelitian Manajemen dengan AMOS, LISREL, PLS*, Jakarta : PT. Intermedia  
Personalia utama.

Hanggraeni, Dewi (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :  
Lembaga Penerbit FE Universitas Indonesia.

Haryani,Estiarty (2014:3). *Paper Produktivitas; Kebijakan dan Program*,  
Jakarta : Direktorat Produktivitas dan Kewirausahaan  
Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI.

Hasibuan, Malayu SP (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :  
PT. Bumi Aksara.

Hanggraeni Dewi (2011). *Perilaku Organisasi : Teori, Kasus, dan Analisis*,  
Jakarta : Lembaga Penerbit FE Universitas Indonesia.

Judisseno, Rimsky K (2009). *Jadilah Pribadi yang Kompeten di Tempat Kerja*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Kadarisman M (2014). *Manajemen Kompensasi*, Jakarta : Rajawali Pers.

Kondar Naibaho (2017). *Wawancara tentang Produktivitas, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kompnesasi Organisasi, dan*

***Kompetensi Kerja di PT. TMS, Jakarta.***

Limakrisna, Nandan dan Supranto (2013). ***Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah Untuk Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi.*** Jakarta : Mitra Wacana Media.

Nurdin Ismail (2012). ***Budaya Organisasi : Konsep, Teori dan Implementasi,*** Malang : Universitas Brawijaya Press.

Palan R (2007). ***Competency Management : a Practitioner's Guide,*** Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal, Jakarta : Penerbit PPM.

Robbins, Stephen P and Judge Timothy A (2013). ***Organizational Behavior,*** 15th Edition, England: Pearson Education Limited.

Rivai, Veithzal (2004). ***Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Teori ke Praktek,*** Edisi 1, Jakarta : RajaGrafindo Persada.

Setiawan, Budi (2015). ***Tehnik Praktis Analisa Data Penelitian Sosial & Bisnis dengan SPSS.*** Yogyakarta. CV. Andi.

Spencer, Lyle M (1993). ***Competence at Work : Models for Superior Performance,*** New York : John Wiley & Sons Inc.

Siagian, Sondang P (2009). ***Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja,*** Jakarta : Rineka Cipta.

Sedarmayanti (2009). ***Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja,*** Bandung : CV. Mandar Maju.

Sujarweni V, Wiratna (2014). *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta : Pustaka Baru Press.

Sunyoto, Danang (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia : Teori, Kuestioner, Alat Statistik, dan Contoh Riset*, Jakarta : CAPS ( Center of Academic Publishing Service ).

Setiawan Budi (2015). *Tehnik Praktis Analisis Data Penelitian Sosial dan Bisnis dengan SPSS*, Yogyakarta : Penerbit Andi.

Sugiyono. 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta

Suryana Natawiria & Riduwan. (2010). *Statistika Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sugito (2017). *Wawancara tentang Produktivitas, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kompnesasi Organisasi, dan Kompetensi Kerja di PT. Astra Agro Lestari*, Jakarta.

Sule, Saefullah (2013). *Pengantar Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan ke 7, Jakarta : Kencana Prenadamedia Group.

Sutrisno, Edy (2013). *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama, Cetakan ke 3, Jakarta : Kencana Prenadamedia Group.

Taylor, Ian (2008). *Measuring Competency for Recruitment and Development, Panduan Assessment Center & Metode Seleks* diterjemahkan oleh Paulina Ruri, Jakarta : Penerbit PPM

Triatna, Cepi (2015). *Perilaku Organisasi*, Dalam Pendidikan, Cetakan pertama, Jakarta : PT. Remaja Rosdakarya.

Uha, Ismail Nawawi (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Edisi pertama, Cetakan ke-1, Jakarta : Kencana Prenada Group.

Wibowo (2013). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Edisi 1, Cetakan ke 3, Jakarta : Rajawali Pers.

Wibowo (2014). *Manajemen Kinerja*, Edisi 4, Jakarta : Rajawali Pers.

Wibisono, Dermawan (2013). *Panduan Penyusunan Skripsi, Tesis, Disertasi*, CV. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.

Waluyo, 2011. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.

Wijanto, 2008. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8 Konsep dan Tutorial*, Jakarta: Graha Ilmu.

Yamin, S. 2011. *Structural Equation Modeling Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan Lisrel-PLS*. Jakarta : Penerbit Salemba Infotek

## **B. JURNAL :**

Amos , Osa (2014). *The Impact of Organizational Commitment on Employees Productivity : A case study of Nigeria Brewery, PLC*, International Journal of Research in Business Management.

Ananta, Adnyani (2016). *Pengaruh Disiplin kerja dan Budaya organisasi terhadap Produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud.



Baig, Bashir, Sabir, Abrar, Saqib (2015). *Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment: Evidence from the Textile sector of Pakistan*, American Journal of Industrial and Business Management.

Bhakti, Dixit (2012). *A Study about Employee Commitment and its Impact on Sustained Productivity in Indian Auto-component Industry*, European Journal of Business and Social Sciences.

Fuadi Anas A (2014). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Dengan Komitmen Organisas Sebagai Modereting, Surakarta*. Jurnal Informatika.

Hartono, Winanti, Karmawan (2015). *Pengaruh Iklim kerja, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap Produktivitas kerja pada STMIK Dharma Putra*. Jurnal, Comtech.

Hossian, Luve, and Uddin (2013). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity A case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. International Journal of Business and Management.

Kartawijaya Yohana (2012). *Pengaruh kompetensi karyawan terhadap komitmen kerja pada PT. PLN Rayon Rengasdengklok*. Jurnal Manajemen Vol.09,No.2

Kebriaei, Nakhaei, Mahdiyeh (2016). *Impact of Organizational culture on Productivity: A study among employees of Ministry of Youth and Sports, Iran*. International Journal of Humanities and Cultural

Studies.

Kumar, Sanjay., Duhan., and Haleem (2016). *Evaluation of factors important to enhance productivity*. Cogent Engineering Journal, India.

Mintarti, Djumahir, Idrus, Rizal (2014). *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*. International Journal of Business and Management Invention.

Moghaddam, Dhadiri, and Mohamadi (2013). *The Study of the Role of Organizational Culture in Airport Productivity, Iran*. European Online Journal of Natural and Social Sciences.

Mulyadi (2012). *Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan pelatihan kerja terhadap motivasi kerja, serta implikasinya pada produktivitas agen PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Sumatera bagian Selatan*. Jurnal Fakultas Ekonomi program Doktor Universitas Persada Indonesia YAI.

Naik M, Angadi AB (2011). *Impact of employee's Behavior and Culture, on Organizations Productivity in Pharmaceutical Industries of Bangaluru India*. Recent Research in Science and Technology.

Purnama Chamdan (2013). *Influence Analysis of Organizational Culture, Organizational Commitment, Job and Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB) toward Improved Organizationa Performance*. International Journal of Business, Humanities and Technology.

Rabiei, Eyni and Abbaszadeh (2012). *The Relationship between Manager's*

*Competencies and Employee's Productivity in Fars Chemical Industries Company, Shiraz, Iran.* World Applied Sciences Journal.

Rahman Sabilah Ari (2015). *Daya saing tenaga kerja Indonesia dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean ( MEA).*  
eJurnal.hi.fisip.unmul.org

Raykundaliya, Mishra (2010). *Understanding Organizational Culture, Productivity, Managerial Leadership and Organizational Effectiveness in Manufacturing Unit of Gujarat-India.* Asian Journal of Management Research.

Nawab, Bhatti (2011). *Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and job Satisfaction: A case study of education sector of Pakistan .* International Journal of Business and Social Science.

Sari Kartika,Witjaksono (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen organisasi melalui Kepuasan kerja karyawan.* Jurnal Ilmu Manajemen.

Spring Singapore (2011). *A Guide to Productivity Measurement.* Spring Singapore. ISBN 978-981-4150-27-9.

Sumardjo M (2011). *Pengaruh penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja ( survey pada Auditor BPK-RI ).* Strategic Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis.

- Susila., Bagia., Pratama (2016). *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompetensi Sosial terhadap Produktivitas kerja karyawan*. E-Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen, Vol. 4.
- Sudiardhita R Ketut (2013). *Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Komitmen, serta dampaknya pada Kinerja karyawan (suatu survey pada hotel Bintang di daerah Pengembangan Pariwisata Bali)*. Jurnal Manajemen, Vol XVIII, No. 03.
- Suwendra, Bagia, Sudistawan (2016). *Pengaruh Kompetensi Intelektual dan Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan*, E-Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha, Jurusan Manajemen.
- Syverson, Chad (2011). *What Determines Productivity ?*. Journal of Economic Literature, Vol XLIX. USA.
- Sutanto, Tanuwibowo (2014). *Hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasional pada kinerja karyawan*. Jurnal Trikonomika Univ. Kristen Petra.
- Themas Berndette (2017). *Indonesia 2017 Salary Guide*. Kelly Service and Intelligence Indonesia.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### DATA PRIBADI

Nama : **ASEP SUTARMAN**  
Tempat dan tgl lahir : Tasikmalaya, 17 April 1958  
Status : Menikah, Anak 3  
Alamat : Puri Kartika Lama, Blok BD, No 13, Ciledug,  
Tangerang Banten

### PENDIDIKAN

1. Pascasarjana Studi S3 : 2015 - 2018  
Menyelesaikan Studi S3 Program Doktor Ilmu Manajemen di FE&B, Universitas Persada Indonesia, Y.A.I.
2. Pascasarjana / Magister : Philippine School of Business Administration (PSBA),  
Manila Lulus tahun, 1996.
3. Universitas : Universitas Nasional (UNAS) Jakarta, Lulus tahun, 1986
4. Akademi : Akademi Pimpinan Perusahaan (APP)  
Depart. Perindustrian RI, Lulus tahun, 1982.
5. SLTA : SMA Negeri Kuningan, Jawa Barat Lulus tahun, 1977

### PENGALAMAN BEKERJA

1. Sept 1981 – Mei 2014 : PT. Tembaga Mulia Semanan (Japanese Joint Venture Corp)
  - 1981 – 2004, Divisi Sumber Daya Manusia  
*Jabatan terakhir, Executive Director.*
  - 2005 – 2012, Divisi Unit Bisnis Aluminium  
*Jabatan, Top Management / Executive Director.*

- 2013 – 2014, Divisi Direksi.  
*Jabatan, Assistant to President Director/Advisor.*
- 2. Mei 2014 – Sekarang :
  - **Dosen Tetap, Fak. Ekonomi dan Bisnis.**  
Univ. Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka. Jakarta.
  - **Konsultan dan Advisor** di beberapa Perusahaan.

### **PENGALAMAN BERORGANISASI**

1. Apindo ( Asosiasi Pengusaha Indonesia ) : 2013 – 2017.  
DKI Jakarta *sebagai* **Ketua Bidang Organisasi.**
2. Apindo (Asosiasi Pengusaha Indonesia : 2016 – Sekarang; *sebagai* **Ketua DPK.**  
Jakarta barat.
3. Dll.