



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201930247, 19 Februari 2019

Pencipta
Nama : Dr. Dwi Wahyu Artiningsih, SE., MM.
Alamat : Komplek Kayutangi II Jalur 6 No. 94 Rt. 20 Banjarmasin.,
Banjarmasin, Kalimantan Selatan, 70124
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
Nama : Dr. Dwi Wahyu Artiningsih, SE., MM.
Alamat : Komplek Kayutangi II Jalur 6 No. 94 Rt. 20 Banjarmasin,
Banjarmasin, Kalimantan Selatan, 70124
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : Karya Tulis (Disertasi)
Judul Ciptaan : **Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Budaya Dan Kinerja
Perusahaan PMDN Di Kalimantan Selatan**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 27 Juli 2006, di Malang
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000137054

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

**KOMPENSASI:
PENGARUNYA TERHADAP BUDAYA DAN KINERJA
PERUSAHAAN PMDN DI KALIMANTAN SELATAN**

DISERTASI

Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Doktor



Oleh :

DWI WAHYU ARTININGSIH
NIM. 0230200011

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG
2006

DISERTASI

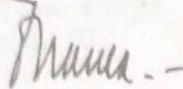
KOMPENSASI: PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA DAN KINERJA PERUSAHAAN PMDN DI KALIMANTAN SELATAN

Oleh :

DWI WAHYU ARTININGSIH

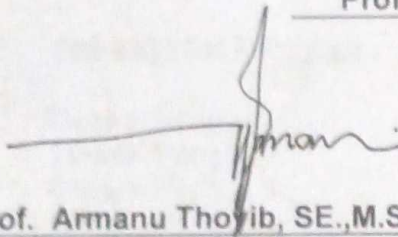
Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : 27 Juli 2006
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Penasehat,



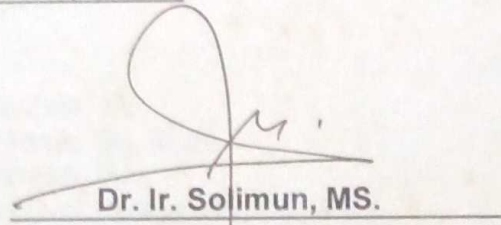
Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE.

Promotor



Prof. Armanu Thoyib, SE., M.Sc., Ph.D.

Ko - Promotor 1



Dr. Ir. Solimun, MS.

Ko - Promotor 2

Ko - Promotor 3

Malang, 16 SEP 2006



Prof. Dr. H. Djanggan Sargowo, dr. SpPD., SpJP (K)
NIP. 130 531 873

RINGKASAN

Dwi Wahyu Artiningsih, NIM : 0230200011. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 27 Juli 2006. Kompensasi : Pengaruhnya Terhadap Budaya dan Kinerja Perusahaan PMDN di Kalimantan Selatan. Promotor : **Eka Afnan Troena**, Ko-promotor : **Armanu Thoyib** dan **Solimun**.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis pemberian kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial sebagai upaya untuk menumbuhkan budaya perusahaan dan peningkatan kinerja perusahaan. Hipotesis yang diajukan : (1) Kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap budaya perusahaan, (2) Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, (3) Kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, (4) Budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, (5) Kompensasi finansial berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan dan (6) Kompensasi non-finansial berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan.

Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) di Kalimantan Selatan. Sampel 42 perusahaan PMDN dalam produksi komersial yang berada di Banjarmasin, Banjarbaru, Martapura, Tabalong, Tanah Laut, Kotabaru dan Barito Kuala. Untuk keperluan analisis respondennya karyawan *middle-level*. Teknik pengambilan sampel *Stratified Proportional Random Sampling*, stratifikasi ukuran perusahaan berdasar nilai investasi perusahaan diperoleh 8 perusahaan besar dan 34 perusahaan menengah; dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat signifikansi 5% diperoleh besaran sampel 396 responden, data terkumpul 321 sampel atau 81,20%. Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi dan pengisian kuesioner dengan skala Likert 1-5 untuk mengetahui persepsi responden dan data sekunder perusahaan PMDN yang didokumentasikan dalam laporan BKPM. Jangka waktu pengumpulan data lapangan kurang lebih enam bulan. Data penelitian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan Software AMOS. Uji hipotesis dilakukan pada tiga model yaitu (1) Model SEM untuk perusahaan besar, (2) Model SEM untuk perusahaan menengah dan (3) Model SEM Untuk Gabungan. Kemudian dilakukan uji-t dengan tingkat signifikansi 5% untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada model tersebut.

Hasil analisis pada ketiga model pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung menunjukkan hasil cukup bervariasi. Dari enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut : pada model perusahaan besar dihasilkan tiga hipotesis menunjukkan pengaruh signifikan, satu jalur eksploratif terjawab kompensasi finansial berpengaruh terhadap budaya perusahaan dan ditemukan pengaruh tidak langsung kompensasi finansial terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut, sedangkan pengaruh tidak langsung kompensasi non-finansial terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan menunjukkan pengaruh relatif kecil. Pada model perusahaan menengah menghasilkan hanya satu hipotesis signifikan yaitu satu jalur eksploratif kompensasi finansial berpengaruh terhadap budaya perusahaan terjawab dan pengaruh tidak langsung baik kompensasi finansial maupun kompensasi non-finansial terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan menunjukkan pengaruh tidak langsung relatif kecil. Hasil uji signifikansi terhadap sejumlah hipotesis pada model perusahaan besar dan model perusahaan menengah memperlihatkan hasil yang berbeda pada $p\text{-value}=0,05$. Pengajuan hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap

budaya perusahaan, kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan menunjukkan pengaruh signifikan ($p\text{-value}=0,05$) pada model perusahaan besar dan tidak signifikan ($p\text{-value}=0,05$) pada model perusahaan menengah.

Pembahasan, terjadinya perbedaan temuan hasil penelitian, mengindikasikan adanya perbedaan kondisi internal perusahaan besar dan perusahaan menengah bahwa kompensasi non-finansial yang diterapkan pada perusahaan besar mampu menumbuhkan budaya perusahaan yang kuat, menuntut keterlibatan karyawan yang tinggi, meningkatkan konsistensi perilaku dan mendukung karyawan melakukan pekerjaan yang berorientasi tim sehingga berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan pada perusahaan menengah kompensasi non-finansial belum disosialisasikan dengan baik dan cenderung memiliki budaya yang belum kuat atau budaya lemah, sehingga kompensasi non-finansial yang diterapkan belum mampu menumbuhkan budaya perusahaan, dengan kata lain pada perusahaan menengah belum terdapat keseragaman dalam memahami nilai-nilai organisasi yang mencerminkan konsistensi perilaku karyawan.

Kesimpulan, temuan menarik dalam penelitian ini bahwa kompensasi finansial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan pada ketiga model baik model perusahaan besar, model perusahaan menengah maupun model gabungan, mengindikasikan kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan *middle-level* belum mampu memberikan kontribusi terhadap perbaikan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori Herzberg bahwa upah tidak dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kecenderungan kenaikan kompensasi finansial merata keseluruhan karyawan, berkaitan dengan kenaikan inflasi sebagai upaya perusahaan untuk mengendalikan kenaikan *cost of living adjustment*. Rekomendasi yang diberikan dari hasil penelitian ini bahwa perusahaan harus lebih berorientasi *merit system* pada kontribusi individu dalam tim, posisi karyawan dan memperhatikan pengalaman kerja karyawan, sehingga perusahaan dapat membedakan karyawan berkinerja baik, biasa saja dan karyawan kinerja kurang baik.

Kontribusi penelitian, hasil eksploratif terdapat pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap budaya perusahaan pada ketiga model yang dianalisis bahwa kompensasi finansial mempengaruhi sikap karyawan, menghargai nilai-nilai baru dan menjaga rasa keadilan dalam lingkup integrasi. Program kompensasi yang sukses adalah kompensasi yang sesuai dengan perubahan budaya perusahaan yang lebih menekankan keberhasilan individu maupun tim.

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	13
1.3. Tujuan penelitian	14
1.4. Manfaat penelitian	15
1.4.1. Manfaat Teoritik	15
1.4.2. Manfaat Praktis	15
II. TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1. Penelitian Terdahulu	16
2.2. Kajian Teori	28
2.2.1. Kompensasi Karyawan	28
2.2.1.1. Kompensasi Finansial	33
2.2.1.1.1. Teori Individual	38
2.2.1.1.1.1. Teori Keadilan	38
2.2.1.1.1.2. Teori Pengharapan	39
2.2.1.1.1.3. Teori Efisiensi Upah	40
2.2.1.1.1.4. Teori Distribusi Hierarchical	41
2.2.1.1.2. Teori Organisasional	41
2.2.1.1.2.1. Teori Agency	41
2.2.1.1.2.2. Teori Institusi	42
2.2.1.1.2.3. Teori Distribusi Compressed	42
2.2.1.1.3. Struktur Kompensasi	43
2.2.1.1.3.1. Sistem Kompensasi Konvensional	44
2.2.1.1.3.2. Sistem Kompensasi Kompetensi	44
2.2.1.1.3.3. Sistem Kompensasi Kelompok	46
2.2.1.1.3.4. Sistem Kompensasi Kinerja	47
2.2.1.1.3.5. Sistem Kompensasi Rantai Nilai	48
2.2.1.1.4. Filosofi Kompensasi	48
2.2.1.1.5. Kompensasi Finansial dan Kinerja Perusahaan	50
2.2.1.1.6. Pengukuran Kompensasi Finansial	53
2.2.1.2. Kompensasi Non-Finansial	54
2.2.1.2.1. Imbalan Karir	55
2.2.1.2.1.1. Pendekatan Sistem Pelatihan	56
2.2.1.2.1.1.1. Sistem Pelatihan Internal	57
2.2.1.2.1.1.2. Sistem Pelatihan Eksternal	58
2.2.1.2.1.2. Pendekatan Metode Pengembangan	58
2.2.1.2.1.2.1. Pengemb. Ditempat Kerja	59
2.2.1.2.1.2.2. Pengembangan Diluar Kerja	61
2.2.1.2.1.2.3. Pengembangan Karir	63
2.2.1.2.2. Imbalan Sosial	66
2.2.1.2.2.1. Teori Hierarkhi Kebutuhan	67
2.2.1.2.2.2. Teori Dua Faktor	68

2.2.1.2.3. Kompensasi Non-Finansial & Kinerja Perusahaan	69
2.2.1.2.4. Pengukuran Kompensasi Non-Finansial	70
2.2.2. Budaya Perusahaan	71
2.2.2.1. Karakteristik Budaya	75
2.2.2.2. Fungsi dan Manfaat Budaya	85
2.2.2.3. Budaya dan Kinerja Perusahaan	89
2.2.2.4. Pengukuran Budaya Perusahaan	90
2.2.3. Kinerja Perusahaan	91
2.2.3.1. Determinasi Kinerja Perusahaan	92
2.2.3.2. Penilaian dan Kinerja Pengukuran Perusahaan	93
III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	98
3.1. Kerangka Konseptual	98
3.2. Hipotesis Penelitian	101
IV. METODE PENELITIAN	106
4.1. Rancangan Penelitian	106
4.2. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	106
4.2.1. Populasi	106
4.2.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	107
4.3. Data dan Sumber Data	110
4.4. Klasifikasi Variabel	110
4.4.1. Variabel Eksogen	111
4.4.2. Variabel Endogen	111
4.4.3. Definisi Operasional Variabel	112
4.5. Instrumen Penelitian	117
4.6. Teknik Analisis Data	118
V. DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA PENELITIAN	128
5.1. Deskripsi Obyek Penelitian	128
5.2. Deskripsi Responden	129
5.2.1. Tingkatan Jabatan Responden	130
5.2.2. Umur Responden	130
5.2.3. Jenis Kelamin Responden	131
5.2.4. Tingkat Pendidikan Responden	131
5.2.5. Masa Kerja Responden	132
5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	132
5.4. Deskripsi Variabel Penelitian	133
5.4.1. Deskripsi Variabel Penelitian Perusahaan Besar	133
5.4.1.1. Variabel Kompensasi Finansial Perusahaan Besar	133
5.4.1.2. Variabel Kompensasi Non-Finansial Perusahaan Besar	134
5.4.1.3. Variabel Budaya Perusahaan Besar	135
5.4.1.4. Variabel Kinerja Perusahaan Besar	136
5.4.2. Deskripsi Variabel Penelitian Perusahaan Menengah	137
5.4.2.1. Variabel Kompensasi Finansial Persh Menengah	137
5.4.2.2. Variabel Kompensasi Non-Finansial Persh Menengah	138
5.4.2.3. Variabel Budaya Perusahaan Menengah	139
5.4.2.4. Variabel Kinerja Perusahaan Menengah	140
5.4.3. Deskripsi Variabel Penelitian Perusahaan Gabungan	141
5.4.3.1. Variabel Kompensasi Finansial Persh Gabungan	141
5.4.3.2. Variabel Kompensasi Non-Finansial Persh Gabungan	143
5.4.3.3. Variabel Budaya Perusahaan Gabungan	143
5.4.3.4. Variabel Kinerja Perusahaan Gabungan	145

5.5. Evaluasi Terhadap Asumsi-asumsi SEM	146
5.5.1. Evaluasi Terhadap Ukuran Sampel	146
5.5.2. Evaluasi Terhadap Normalitas	146
5.5.3. Evaluasi Terhadap Linieritas	147
5.5.4. Evaluasi Terhadap Outliers	148
5.6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Model	148
5.6.1. Model SEM Perusahaan Besar	149
5.6.2. Model SEM Perusahaan Menengah	151
5.6.3. Model SEM Gabungan	153
5.7. Hasil Uji Hipotesis	155
VI. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	157
6.1. Pengaruh Kompensasi Finansial Thd Budaya Perusahaan	157
6.1.1. Model Perusahaan Besar	158
6.1.2. Model Perusahaan Menengah	158
6.1.3. Model Gabungan	158
6.1.4. Bahasan Temuan	158
6.2. Pengaruh Kompensasi Non-Finansial Thd Budaya Perusahaan	162
6.2.1. Model Perusahaan Besar	163
6.2.2. Model Perusahaan Menengah	163
6.2.3. Model Gabungan	163
6.2.4. Bahasan Temuan	163
6.3. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Perusahaan	169
6.3.1. Model Perusahaan Besar	170
6.3.2. Model Perusahaan Menengah	170
6.3.3. Model Gabungan	170
6.3.4. Bahasan Temuan	170
6.4. Pengaruh Kompensasi Non-Finansial Thd Kinerja Perusahaan	174
6.4.1. Model Perusahaan Besar	174
6.4.2. Model Perusahaan Menengah	174
6.4.3. Model Gabungan	175
6.4.4. Bahasan Temuan	175
6.5. Pengaruh Budaya Terhadap Kinerja Perusahaan	178
6.5.1. Model Perusahaan Besar	178
6.5.2. Model Perusahaan Menengah	179
6.5.3. Model Gabungan	179
6.5.4. Bahasan Temuan	179
6.6. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Antar Variabel	183
6.6.1. Kompensasi Finansial dan Kinerja Perusahaan	183
6.6.2. Kompensasi Non-Finansial Thd Kinerja Perusahaan	184
6.7. Ikhtisar Temuan pada Kedua Model	186
6.8. Keterbatasan Penelitian	187
6.9. Implikasi Manajerial	188
6.9.1. Implikasi teoritis	188
6.9.2. Implikasi praktis	189
VII. KESIMPULAN DAN SARAN	190
7.1. Kesimpulan	190
7.2. Saran	192
7.2.1. Untuk Perusahaan PMDN	193
7.2.2. Untuk Peneliti Lanjutan	194
DAFTAR PUSTAKA	195

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.	Perkembangan Nilai Investasi & Penyerapan Tk Persh PMDN 2003-2004	5
2.	Penetapan KHM Tahun 2002-2005 Propinsi Kal-Sel	8
3.	Penetapan UMSP Kal-Sel Tahun 2002 – 2005	9
4.	Macam-macam Elemen Kompensasi	30
5.	Keuntungan Sistem Kompensasi Kompetensi	45
6.	Perbandingan Sistem Kompensasi Berdasarkan Kompetensi & Konvensional	46
7.	Filosofi Imbalan	50
8.	Manfaat Pengembangan Karir	63
9.	Alokasi Responden Berdasarkan Stratifikasi Ukuran Perusahaan	109
10.	Konstruk Penelitian dan Dimensi Konstruk & Atribut	116
11.	Memilih Teknik Estimasi	123
12.	Good of Fit Indexes Untuk Estimasi Model	127
13.	Deskripsi Responden	129
14.	Varabel Kompensasi Finansial Perusahaan Besar	133
15.	Varabel Kompensasi Non-Finansial Perusahaan Besar	134
16.	Variabel Budaya Perusahaan Besar	135
17.	Variabel Kinerja Perusahaan Besar	136
18.	Variabel Kompensasi Finansial Perusahaan Menengah	138
19.	Variabel Kompensasi Non-Finansial Perusahaan Menengah	139
20.	Variabel Budaya Perusahaan Menengah	140
21.	Variabel Kinerja Perusahaan Menengah	141
22.	Variabel Kompensasi Finansial Perusahaan Gabungan	142
23.	Variabel Kompensasi Non-Finansial Perusahaan Gabungan	143
24.	Variabel Budaya Perusahaan Gabungan	144
25.	Variabel Kinerja Perusahaan Gabungan	145
26.	Pengujian Asumsi Klasik	147
27.	Evaluasi Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural Persh Besar	150
28.	Evaluasi Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural Persh Menengah	152
29.	Evaluasi Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural Gabungan	154
30.	Hasil Analisis Model Struktural	155
31.	Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Antar Variabel	156

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Komponen Sistem Kompensasi Total	34
2.	Inti Hubungan dan Kensekuensi Kompensasi Finansial	35
3.	Perspektif Organisasi dan Individual Dalam Perencanaan Karir	65
4.	Tingkatan Budaya Organisasi	78
5.	Alur Berpikir Penelitian	100
6.	Kerangka Konseptual Penelitian	102
7.	Hasil Model Struktural Perusahaan Besar	150
8.	Hasil Model Struktural Perusahaan Menengah	152
9.	Hasil Model Struktural Perusahaan Gabungan	154

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Pemetaan Hasil Penelitian Sebagai Acuan Penelitian	202
Lampiran 2.	Kuesioner dan Deskriptif Variabel	210
Lampiran 3.	Uji Validitas & Reliabilitas	236
Lampiran 4.	Uji Normalitas & Uji Linieritas	246
Lampiran 5.	Uji Outliers	249
Lampiran 6.	Evaluasi Multikolinieritas	251
Lampiran 7.	Evaluasi Kriteria Indeks Kesesuaian Model Perusahaan Besar	252
Lampiran 8.	Evaluasi Kriteria Indeks Kesesuaian Model Perusahaan Menengah	265
Lampiran 9.	Evaluasi Kriteria Indeks Kesesuaian Model Perusahaan Gabungan	278
Lampiran 10.	Pengukuran Konstruk Kompensasi Finansial	292
Lampiran 11.	Pengukuran Konstruk Kompensasi Non-Finansial	301
Lampiran 12.	Pengukuran Konstruk Budaya Perusahaan	309
Lampiran 13.	Pengukuran Konstruk Kinerja Perusahaan	320
Lampiran 14.	Hasil Pengujian Uji-t	329