

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

###### **2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sejauh ini secara populer diartikan sebagai perekat yang mengikat organisasi, selanjutnya dapat dimengerti pula bahwa pada organisasi manapun, terutama organisasi yang besar, terdapat jenjang maupun kelompok yang berbeda, baik karena tugas, tanggungjawab sesuai dengan posisinya di organisasi maupun asal usul dari sumber daya manusianya. Perbedaan-perbedaan tersebut perlu dijumpatani dengan penyusunan dan penerapan secara konsisten suatu budaya organisasi yang diharapkan dapat berfungsi sebagai perekat organisasi. Block (dalam Moeljono, 2005) berpendapat, bahwa semakin meningkat bukti bahwa hanya perusahaan-perusahaan dengan budaya organisasi yang efektif yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan.

Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mendekatkan antar anggota organisasi, karena adanya pemahaman yang sama (*shared meanings*) tentang bagaimana anggota organisasi harus berperilaku. Seperti yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki

(Ancok, 2012) bahwa budaya organisasi merupakan pemersatu organisasi dan mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang diyakini, serta simbol yang mengandung cita-cita sosial bersama yang ingin dicapai. Dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat, karyawan merasakan adanya kesepahaman yang menjadi pengikat antar anggota dan berpengaruh secara positif pada kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Amstrong (dalam Ancok, 2012), budaya organisasi adalah sebagai berikut :*“Organizational or corporate culture is the pattern of values, norms, beliefs, attitudes, and assumptions that may not have been articulated but shape the way in which people behave and things get done. Values refer to what is believed to be important about how people and the organizations behave. Norms are the unwritten rules of behaviour”*.

Berdasarkan definisi di atas, budaya organisasi atau budaya korporat dapat didefinisikan sebagai pola tata nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi tentang bagaimana cara berperilaku dan melakukan pekerjaan di sebuah organisasi. Budaya ini terbentuk karena kebiasaan kerja yang terbangun dalam organisasi, yang dibentuk oleh pendiri dan pemilik organisasi. Budaya yang berasal dari para pendiri tersebut selanjutnya disosialisasikan kepada para karyawan dan karyawan generasi berikutnya. Budaya ini kemudian dipelajari oleh kelompok untuk dijadikan sebagai acuan dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi (Ancok, 2012). Budaya organisasi mempunyai

kekuatan untuk menggiring anggota ke arah pencapaian tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap individu dan kinerjanya, bahkan terhadap lingkungan kerja. Kemudian pada tataran implementasi, budaya organisasi akan diwujudkan dalam bentuk perilaku individu masing-masing anggota organisasi dalam pembelajaran mengatasi persoalan yang dihadapi.

Menurut Robbins (2006), Budaya organisasi dijelaskan sebagai: (1) nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, (2) falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, (3) cara pekerjaan dilakukan di tempat itu, (4) asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi. Suatu peninjauan yang lebih mendalam dari sederet definisi memperlihatkan sebuah tema sentral budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama. Kesemua itu, pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku. Bagaimanapun, budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui ajaran tingkat kepentingannya dan merasa sangat terikat kepadanya maka makin kuat budaya tersebut.

Pengertian budaya organisasi menurut Krech (dalam Moeljono, 2005), budaya organisasi adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik

material maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah - masalah para anggotanya. Pengertian Budaya organisasi mempunyai makna yang luas. Luthans (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Davis dalam Lako ( 2005) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dilaksanakan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan perilaku dalam organisasi.

Sasongko (2002) menjelaskan budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang diyakini dan dianut sebagai pola perilaku maupun cara pandang terhadap suatu hal oleh seluruh komponen perusahaan bersangkutan. Sehingga wilayah *fundamental* perusahaan bersangkutan sangat dipengaruhi oleh keyakinan para *founders* dan akhirnya membentuk nilai- nilai idealistik pada perusahaan yang didirikan. Nilai-nilai idealistik tersebut merupakan tapal batas yang semestinya dilakukan dan tidak semestinya dilakukan oleh anggota organisasi.

Schein (1997) memberikan definisi formal terhadap budaya perusahaan yaitu "*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal*

*integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*

Maksud dari definisi Schein terhadap budaya perusahaan bahwa budaya perusahaan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang diterima, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal atau integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota organisasi baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi/perusahaan adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan, sikap dan tradisi bersama yang mengikat anggota organisasi sebagai acuan untuk bekerja dan berinteraksi antar sesama anggota organisasi.. dengan kata lain, merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Budaya perusahaan juga diperkirakan akan menjadi suatu faktor penting, bahkan dari faktor ekonomi lainnya dalam menentukan sukses sebuah perusahaan. Hal ini disebabkan karena budaya perusahaan yang buruk, seperti tidak peka terhadap perubahan lingkungan bisnis,

tidak mau berubah, bertahan dengan pola pikir lama dan pola kerja lama adalah faktor utama yang menyebabkan kemunduran perusahaan (Ancok, 2012).

### **2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Schein (dalam Moeljono, 2005) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi–asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah–masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota–anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah–masalah tersebut. Sejalan dengan hal tersebut Schein memberikan karakteristik dalam mendefinisikan budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Value, the dominant value espoused by an organization*
- 2) *The philosophy that guide an organization's policies toward its employees and customer*
- 3) *Norms of behavior that evolve in working groups.*
- 4) *Politics and The rules of the game for getting along in organization.*
- 5) *The climate of work which conveyed by the physical lat out and the way people interact*
- 6) *Behavior of people when they interact such as the language and demen anor the social interaction.*

Kreitner dan Kinicki (2005) mendefinisikan budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu:

- 1) Budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi.
- 2) Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja
- 3) Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda berkaitan dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Robbins dalam Ancok (2012) mengemukakan tujuh komponen yang dapat dijadikan indikator dalam mengukur budaya organisasi. Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Keberanian berinovasi dan mengambil resiko.

Hal ini diukur dari sejauh mana organisasi memotivasi pegawai untuk giat melakukan inovasi dan merangsang pegawai untuk berani mengambil resiko. Tanpa keberanian mengambil resiko, inovasi dalam sebuah organisasi akan sulit muncul.

- 2) Perhatian terhadap hal yang detail.

Sejauh mana organisasi meminta pegawai untuk lebih cermat, memberikan perhatian pada detail, dan menjaga kualitas secara menyeluruh sampai ke hal-hal yang kecil.

3) Berorientasi pada hasil.

Sejauh mana organisasi merangsang karyawan untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas yang baik dan dalam jumlah yang banyak, dan memberikan kebebasan pada karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan cara mereka sendiri.

4) Berorientasi pada kemanusiaan.

Sejauh mana organisasi menganggap karyawan sebagai anggota yang terhormat dan mempertimbangkan segala keputusan yang tidak merugikan karyawan.

5) Berfokus pada kerja tim.

Sejauh mana organisasi merancang pekerjaan yang berbasis kelompok, dan struktur organisasi menekankan pada organisasi berbasis tim.

6) Agresivitas pegawai dalam berkarya.

Sejauh mana organisasi mampu membuat pegawai bergairah untuk terus berprestasi dan tidak bermalasmalasan.

7) Stabilitas.

Sejauh mana organisasi tidak mempertahankan status quo. Organisasi yang kuat budayanya adalah yang selalu ingin maju dan berkembang dengan mengubah kondisi yang ada ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan karakteristik di atas, maka suatu perusahaan dapat menilai sejauh mana budaya organisasinya. Kualitas budaya organisasi suatu perusahaan dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai



berikut (Robbins, 2006): a) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu; b) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko; c) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi; d) Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi; e) Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka; f) Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai; g) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. h. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya; i) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka; j) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Dilihat dari beberapa teori yang dikemukakan sebelumnya, dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Robbins dalam Ancok (2012) sebagai indikator pengukuran budaya organisasi.

### **2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Rivai (2003), budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi.

Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakan karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu

budaya yang kuat memastikan, bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), Fungsi budaya organisasi ada empat, yaitu sebagai berikut: a) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya; b) Memudahkan komitmen kolektif; c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial; d) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Sedangkan menurut Robbins (2006) adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi merupakan sebuah pembeda, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.
- 4) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

#### 2.1.1.4 Membangun Budaya Organisasi yang Efektif

Pada umumnya model dan strategi untuk membangun suatu budaya organisasi sangat situasional dan tergantung pada keinginan dan komitmen pelaku organisasi (pemilik, manajemen dan karyawan) yang mengelola perusahaan. Schein dalam Lako (2004), inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi seharusnya berasal dari pemimpin karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme utama, yaitu:

- 1) *Attention*, yaitu pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai dan fokus perhatian mereka melalui pilihan terhadap sesuatu yang dapat ditanyakan, diukur, dikomentari, dipuji dan dikritik. Kebanyakan komunikasi tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan.
- 2) *Reaction to crisis*, dimana krisis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosionalitas terhadap krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi.
- 3) *Role modelling*, dimana pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri.
- 4) *Allocation of rewards*, yaitu kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan *rewards* seperti kenaikan pembayaran atau promosi tentang apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi.

5) *Criteria for selection and dismissal*, dimana pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki *values, skill*, atau sifat-sifat tertentu, atau mempromosikannya ke posisi-posisi yang memiliki otoritas.

Lako (2005), model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah memiliki paling sedikit dua sifat, yaitu:

- 1) Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu dan organisasi (pemilik, manajemen dan karyawan) untuk menyelaraskan (*goals congruence*) antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi.
- 2) Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi seperti tuntutan dari *stakeholders* eksternal dan perubahan dalam lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, teknologi informasi, dan lain-lain.

## 2.1.2 Komitmen Organisasi

### 2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Mowday *et al* (1979) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Komitmen organisasi sedikitnya memiliki tiga karakteristik. Pertama, memiliki kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kedua, kemauan yang kuat untuk berusaha atau bekerja keras untuk organisasi. Ketiga, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Robbins and Judge (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasi adalah: 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Allen and Meyer (1990) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi juga sebagai hubungan psikologi antara karyawan dan organisasi yang membuat kecil kemungkinan bahwa

karyawan secara sukarela akan meninggalkan organisasi. Komitmen dengan konstruk multidimensional, memilah-milahkan komitmen organisasional menjadi tiga bentuk komitmen, yaitu : *affective*, *continuance*, dan *normative* (Mayer, 1990).

Komponen afektif (*affective*) mengacu pada sejauh mana seseorang (karyawan) memiliki keterikatan secara emosional dan mendefinisikan diri serta merasa terlibat didalam organisasi. Komponen (*continuance*) mengacu pada komitmen seseorang (karyawan) yang mendasarkan pada biaya-biaya yang timbul sehubungan dengan meninggalkan organisasi. Sedangkan komponen normatif (*normative*) berhubungan dengan kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap berada didalam organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan tetap berada dalam organisasinya, karena mereka memang menginginkannya, sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan tetap bekerja untuk organisasinya, karena secara moral dan kepercayaan mereka seharusnya tetap tinggal (Shore, 1995).

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Jadi komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak seseorang pada organisasi yang memperkerjakan (Robbin, 2006).

### 2.1.2.2 Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1990) awalnya mengusulkan bahwa perbedaan dibuat antara *affective* dan *continuance commitment*. *Affective commitment* menunjukkan karakteristik emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, sedangkan *continuance commitment* menjelaskan yang dirasakan terkait dengan meninggalkan organisasi. Allen dan Meyer (1990) kemudian menyarankan komponen komitmen yang ketiga dapat dibedakan yaitu *normative commitment*, yang mencerminkan kewajiban yang dirasakan untuk tetap dalam organisasi. Faktor utama yang membedakan berbagai bentuk komitmen dari satu ke yang lain dalam berbagai model adalah pola pikir (misalnya, ikatan emosional, rasa yang terkunci dalam kepercayaan dan penerimaan tujuan) yang mencirikan komitmen (Meyer dan Herseovitch 2001). Berbagai pendekatan komitmen ini dapat membantu mendiagnosis organisasi dan prosedur intervensi yang bisa menentukan kekuatan, ada atau tidak adanya komitmen tertentu (Reichers 1985). Menurut Allen dan Meyer (1990), ketiga komponen komitmen (*affective, continuance, and normative*) berbeda terutama dalam hal pola pikir yang mengingatkan individu untuk organisasi, oleh karena itu, Toung dan Denize (1995) menyatakan bahwa jenis komitmen yang berbeda bisa lebih atau kurang diinginkan dan memerlukan berbagai jenis program untuk mempertahankan dan memperkuat mereka.



Guna melihat komitmen organisasi penelitian untuk menggunakan dasar teori *Affective Commitment* yaitu pendekatan yang paling umum terhadap komitmen organisasi dalam literatur adalah komitmen organisasi sehingga individu sangat berkomitmen mengidentifikasi, terlibat, dan menikmati keanggotaan dalam organisasi (Allen dan Meyer 1990). Karyawan yang memiliki tinggi indentifikasi organisasi telah meningkatkan perasaan rasa memiliki terhadap organisasi mereka dan lebih melekat secara psikologi padanya (Lee et.al.2007). dengan demikian, karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka ingin melakukannya (Allen dan Meyer 1990). Kepemilikan psikologi berbasis organisasi berkaitan dengan perasaan individu anggota terhadap kepemilikan dan hubungan psikologi ke organisasi secara keseluruhan termasuk budaya dan iklim organisasi, sikap manajemen senior tujuan dan visi organisasi, reputasi organisasi, dan kebijakan prosedur perusahaan (Mayhew et.al. 2007).

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi, sehingga kunci bagi pihak manajemen adalah bagaimana manajemen mampu menemukan cara yang tepat untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut David (dalam Sadler, 1994), terdapat faktor-faktor

yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi yaitu:

- 1) Karakteristik individu, merupakan karakteristik yang melekat pada individu seperti usia, masa kerja, pendidikan, jenis kelamin serta faktor kepribadian seperti motif berprestasi, perasaan ikut memiliki, kepuasan kerja dan sebagainya.
- 2) Karakteristik kerja, berkaitan dengan peran karyawan dalam perusahaan.
- 3) Karakteristik struktur, yaitu berkaitan dengan struktur organisasi perusahaan. Struktur ini dipengaruhi oleh besarnya organisasi dan bentuk dari struktur tersebut (desentralisasi atau sentralisasi)
- 4) Pengalaman kerja, berkaitan dengan pengalaman kerja dari karyawan yang kemudian akan mempengaruhi komitmen organisasi.

Buchanan (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1996) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: 1) Pentingnya pribadi, merupakan suatu pengalaman karyawan sebagai anggota organisasi yang sangat penting untuk meningkatkan komitmen organisasi. 2) Terpenuhinya harapan, maksudnya adalah bagaimana organisasi mampu untuk memberikan terpenuhinya harapan karyawan pada saat bekerja pada organisasi tersebut. 3) Tantangan pekerjaan merupakan salah satu faktor yang penting karena dengan pemberian tugas yang menantang dan menarik akan memberikan tantangan kerja bagi karyawan sehingga karyawan

akan berusaha bekerja dengan lebih baik, dan hal ini akan menimbulkan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi.

#### **2.1.2.4 Aspek dan Indikator Komitmen Organisasi**

Penelitian ini menggunakan variabel independen komitmen organisasi yang digunakan adalah jenis komitmen organisasi menurut Allen dan Mayer (1993) dengan menggunakan konstruk *unidimensional* yaitu *affective commitment*. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.

- 1) Emosional : Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.
- 2) Identifikasi : Komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.
- 3) Keterlibatan karyawan dalam organisasional : Karyawan akan merasa terlibat dalam setiap aktivitas organisasi.

Adapun indikator dari komitmen afektif adalah :

- 1) Menganggap organisasinya adalah yang terbaik
- 2) Loyalitas
- 3) Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi

### **2.1.3 Kompensasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Wibowo (2011), kompensasi merupakan kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Wibowo juga mengatakan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kadarisman (2012) mengemukakan kompensasi adalah apa yang seseorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang, namun ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan kompensasi merupakan bentuk finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan sebagai pegawai dan merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas.

#### **2.1.3.2 Jenis-jenis Kompensasi**

Rivai dan Sagala (2011) mengemukakan kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit,

terdiri dari pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, penghargaan diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Menurut Wibowo (2011) jenis-jenis kompensasi meliputi:

1) Upah dan gaji

Upah biasanya diberikan kepada pekerja tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sementara gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawab terhadap pekerjaan tertentu dari pekerjaan pada tingkatan yang lebih tinggi. Pemberian upah dapat lebih bervariasi tergantung dari sifat dan jenis pekerjaan.

Menurut waktu upah diberikan dalam ukuran harian, mingguan, dua mingguan dan sebagainya,. Namun upah juga dapat diberikan atas dasar prestasi dan produksinya, seperti pembayaran upah per unit produksi atau jasa yang dihasilkan atau berdasarkan terselesaikannya suatu unit pekerjaan tertentu

2) Insentif

Insentif dibagi dalam beberapa bentuk, yaitu: a) *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan; b) *Production bonus* merupakan

penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan; c) *Commissions* merupakan presentasi harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual; d) *Maturity Curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja berdasarkan tingkatannya : *marginal, below average, average, good, outstanding*; e) *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja; f) *Pay-for-knowledge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menimbulkan inovasi; g) *Non-maturity incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lain-lain; h) *Executive incentives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang; i) *International incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

### 3) Penghargaan

Penghargaan dapat dibedakan atas penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan Ekstrinsik, yaitu penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja, mencakup penghargaan finansial seperti; upah dan gaji, serta jaminan sosial, penghargaan interpersonal seperti: pengakuan, dan promosi jabatan. Penghargaan Intrinsik, yaitu bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan

#### 4) Tunjangan

Tunjangan merupakan komponen kompensasi finansial tidak langsung, yang meliputi semua imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (gaji, upah, komisi). Berikut ini bentuk-bentuk tunjangan antara lain: a) *Retirement Plan*, rencana pensiun pekerja; b) *Cafeteria benefits plan*, suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu per pekerja, tapi mereka boleh memilih variasi dari bentuknya; c) Liburan; d) *Best performer*, karyawan terpilih untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

#### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut Tohardi (dalam Dharmawan, 2011) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

##### 1) Kinerja

Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat *output*, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

##### 2) Kemampuan untuk membayar

Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil bila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.

3) Kesiediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mempunyai kemampuan membayar kompensasi, tapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesiediaan membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak, maka kompensasi akan cenderung tinggi, demikian sebaliknya bila penawaran tenaga kerja ke perusahaan banyak (*oversupply*) maka pembayaran kompensasi cenderung rendah.

5) Organisasi karyawan

Organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi.

6) Peraturan dan perundang-undangan

Adanya peraturan perundang-undangan yang ada mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misal berlakunya kebijakan pemberian Upah Minimal Regional (UMR).

### **3.1.3.4 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan-tujuan pemberian kompensasi menurut Handoko (dalam Dharmawan, 2011), antara lain sebagai berikut:

1) Memperoleh personalia *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar



tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.

2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3) Menjamin keadilan

Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan diantara karyawan.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5) Mengendalikan biaya-biaya

Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis. Organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya.

#### 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Maulizar, 2012). Menurut Rivai dan Sagala (2011), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya.

Berdasarkan pengertian di atas kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan

karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi lembaga atau perusahaan tersebut.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Wirawan (dalam Wijonarko, 2014) mengatakan, kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- 5) Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- 6) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (dalam Dharmawan 2011), kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut: a) Faktor individual yang terdiri dari; kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi; b) Faktor psikologis yang terdiri dari; persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi; 3) Faktor organisasi yang terdiri dari; sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Judul &amp; Peneliti</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga) <b>Tri Widodo</b>	Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kepemimpinan</li> </ul> Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.
Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya) <b>Windy Aprilia Murty</b> <b>Gunasti Hudiwinarsih</b>	Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Komitmen</li> </ul> Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, untuk motivasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja
Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial <b>Marsudi Endang Sri Rejeki</b>	Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen</li> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> </ul> Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, komitmen, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Judul & Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
<p><i>Analysis of Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Job Satisfaction in Improving The Performance of Employees (Study on PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)</i>  <b>Chaterina Melina Taurisa Intan Ratnawati</b></p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Komitmen</li> </ul> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)  <b>Ida Ayu Brahmasari Agus Suprayetno</b></p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Budaya Organisasi</li> </ul> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sementara kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja</p>
<p>Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara  <b>Diana Sulianti K. L. Tobing</b></p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasional</li> <li>• Kepuasan kerja</li> </ul> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, komitmen dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
<p><i>Job Satisfaction and Organizational Commitmen : Is It important for Employee Performance</i>  <b>K. Nath Gangai, R. Agrawal</b></p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.</p>
<p><i>Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali</i>  <b>Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gede</b></p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Kompetensi</li> <li>• Kompensasi</li> </ul> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.</p>

Judul & Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
<b>Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiatha Utama</b>		
<i>Managerial Compensation And Firm Performance The Moderating Role Of Firm Strategy As A Proxy Of Managerial Discretion</i> <b>Marin, G.S. and Sanchez, A.A.</b>	Independen • Kompensasi Dependen • Kinerja Moderasi • Peran	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel independen yang dimoderasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.
<i>The Influence of Organizational Structure and Organization Culture on the Organizational Performance of Higher Educational Institutions: The Moderating Role of Strategy Communication</i> <b>Haim Hilman &amp; Mohammed Siam</b>	Independen • Struktur Organisasi • Budaya Organisasi Dependen • Kinerja Moderasi • Peran strategi komunikasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel independen yang dimoderasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.
<i>Research on the Influence of Organizational Culture and Organizational Restructuring on Organizational Performance: Taking Old Folks Nursing Organization in Taiwan as an Example</i> <b>Keng-Sheng Ting, Department of Business Administration, Kao Yuan University, Taiwan</b>	Independen • Budaya Organisasi • Restrukturisasi Organisasi Dependen • Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.
<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain</i> <b>Fatema Mohammed, MBA dan Muath Eleswed, Ph.D.</b>	Dependen • Kepuasan kerja • Komitmen organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kedua variabel saling berkorelasi .
Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Iain Ar-Raniry Banda Aceh <b>Subhan Z, Said Musnadiz, M. Sabri</b>	Independen • Kepemimpinan • Motivasi • Budaya Organisasi  Dependen • Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Judul & Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
<p><i>An Empirical Analysis of The Impact of Compensation on Job Performance and Work-Family Conflict In The Kingdom of Sudi Arabia- “ A Correlation Model”</i>  <b>Modammed Owais Qureshi, PhD, MBA, BIT dan Syed Rumaiya Sajjad, PhD, MBA, BUMS King Abdul Aziz University, Kingdom of Saudi Arabia</b></p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> </ul> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kineja</li> <li>• Konflik Kerja</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.</p>

### Perbedaan Penelitian

- a. Penelitian Tri Widodo memiliki variabel independen lingkungan organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan, sementara Chaterina Melina Taurisa Intan Ratnawati memiliki variabel independen budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen kerja.
- b. Penelitian Windy Aprilia & Murty Gunasti Hudiwinarsih tentang kinerja dengan variabel independen kompensasi, motivasi dan komitmen, sementara dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi.
- c. Penelitian Marsudi & Endang Sri Rejeki menggunakan 2 variabel independen sebagai faktor yang akan mempengaruhi variabel dependen.
- d. Penelitian Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno dengan tiga variabel independen yang akan mempengaruhi dua variabel dependen.
- e. Penelitian Diana Sulianti variabel independen adalah kepuasan kerja dan komitmen kerja yang akan mempengaruhi kinerja.
- f. Marin, G.S. and Sanchez, A.A., penelitian ini menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja yang dimoderasi oleh variabel peran. Sementara penelitian ini tidak menggunakan variabel moderasai.
- g. Haim Hilman & Mohammed Siam, mengetahui pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja yang dimoderasi variabel peran.

- h. Keng-Sheng Ting, Department of Business Administration, Kao Yuan University, Taiwan, mengetahui pengaruh budaya organisai dan restrukturisasi oraganisasi terhadap kinerja karyawan.
- i. Subhan Z, Said Musnadi, M. Sabri, mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya terhadap kinerja, sementara pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan dan motivasi.

## **2.3 Logika Berpikir**

### **2.3.1 Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.**

Budaya organisasi mengikat para karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Apabila pengertian ini ditarik ke dalam organisasi, maka seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi sehingga karyawan harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada tanpa merasa terpaksa. Keberadaan budaya dalam organisasi akan menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan perusahaan serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi. Jika nilai-nilai budaya telah menjadi pedoman dalam pembuatan aturan organisasi, maka budaya perusahaan akan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi Halim Hilman Muhammed Siam(2014). Hal tersebut berarti bila budaya organisasinya baik maka kinerja organisasi juga akan baik. Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai



tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Chaterina Melina Taurisa Intan Ratnawati (2012) berkesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Subhan Z, Said Musnadi, M. Sabri (2012) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Sedangkan Keng-Sheng Ting, (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

**H<sub>1</sub>** : Ada pengaruh secara positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Madu Baru Yogyakarta.

### **2.3.2 Pengaruh Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Windy Aprilia Murty Gunasti Hudiwinarsih (2012), menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu

menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Marsudi Endang Sri Rejeki (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik. Diana Sulianti K. L. Tobing (2009) meneliti hubungan antara Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Sedangkan K. Nath Gangai, R. Agrawal (2015) menginvestigasi dampak komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan dampak yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Achmad Sani. (2013), menunjukkan bahwa komitmen organisasi meningkatkan kinerja menuju tercapainya tujuan organisasi. Penelitian ini didukung oleh Fatema Mohammed dan Muath Eleswed (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Jadi antara komitmen organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang positif dimana kinerja yang baik pastinya dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak

menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

**H<sub>2</sub>** : Ada pengaruh secara positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Madu Baru Yogyakarta.

### **2.2.3 Pengaruh Antara Kompensasi dengan Kinerja karyawan**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Saydam (dalam Kadarisman, 2012) mengatakan bahwa kegiatan sumber daya manusia selanjutnya setelah karyawan diangkat dan ditempatkan untuk melakukan pekerjaan, adalah memikirkan perlunya atau pentingnya pemberian kompensasi kepada para karyawan tersebut. Pemberian kompensasi yang satimpal dan tepat waktu merupakan hal yang paling didambakan oleh setiap karyawan.

Windy Aprilia Murty Gunasti Hudiwinarsih (2012) meneliti pengaruh kompensasi, motivasi, komitmen kinerja. Menunjukkan bahawa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Marin, G.S. and Sanchez, A.A. (2005) meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja yang di moderasi variabel peran. Hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang di moderasi varibel peran.

Mohammed Owais Qureshi dan Syed Rumaiya Sajjad (2015) meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dan konflik kerja keluarga di

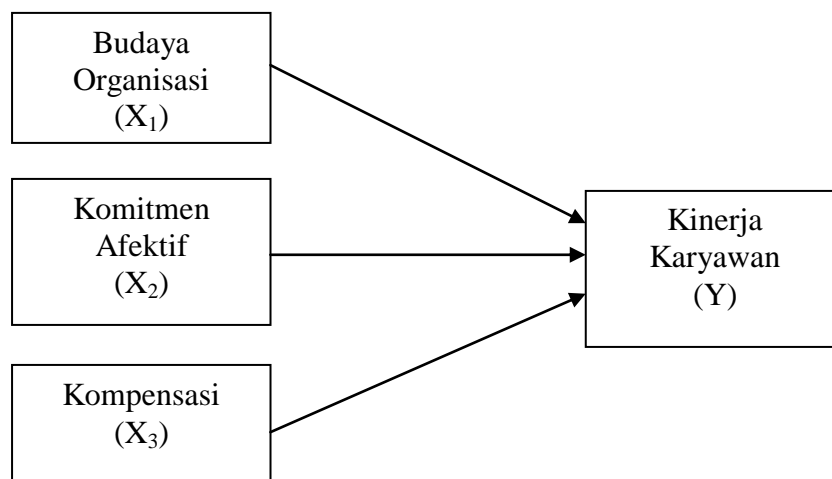
Arab Saudi. Menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>3</sub>** : Ada pengaruh secara positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Madu Baru Yogyakarta.

**H<sub>4</sub>** : Adanya pengaruh secara simultan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Madu Baru Yogyakarta

#### 2.4 Model Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori, penurunan hipotesis di atas, maka model penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Model Penelitian