

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunagara dalam Bintaro dkk, 2017) kinerja karyawan adalah:

“Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”.

Menurut (Rivan dan Basri dalam Bintaro, 2017) kinerja karyawan adalah:

“Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.”

Selain itu menurut (Cokroaminoto dalam Samsuddin, 2018) kinerja karyawan adalah:

“Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.”

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut maka kinerja dapat diartikan yakni kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas yang dinilai berdasarkan pada kriteria maupun standar penilaian tertentu. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Sedangkan

kinerja dapat diketahui jika individu atau kelompok mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

b. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategi suatu organisasi (Wibowo, 2009). Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya kinerja tinggi. Menurut (Sheila J. Costello dalam Sinambela, 2012), tujuan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi. Selanjutnya, tujuan jangka panjang ditindaklanjuti dengan tujuan tahunan yang menjadi tujuan divisi, bagian, seksi, dan seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai.

Menurut (Wibowo, 2009) sasaran kerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa. Menurut (Furtwengler, 2000) sasaran kinerja mencakup perbaikan kinerja, pengembangan pegawai, kepuasan pegawai, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Harbani Pasolong dalam Samsuddin, 2018), faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
- 2) Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- 3) Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- 4) Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- 5) Kompensasi yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- 6) Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- 7) Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

d. Teori Kinerja

Kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*) (Wexly dan Yukl dalam Sinambela, 2012). Hal tersebut memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat tercapai karyawan mendapatkan rasa keadilan. Seorang karyawan yang mendapatkan motivasi mereka dapat terpacu untuk dapat melakukan tugas-tugasnya dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam artian bahwa di antara sesama karyawan haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara dalam Amalia dan Rudiansyah 2019) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator, yaitu:

1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Kerjasama

Merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lainnya secara vertikal maupun horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik dan cepat terselesaikan.

4) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam suatu pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut (Susanto dalam Edison dkk, 2018) budaya organisasi adalah:

“Budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi.”

Menurut (Luthans dalam Samsuddin 2018) budaya organisasi adalah:

“Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungan.”

Sedangkan menurut (Sedarmayati dalam Samsuddin, 2018) budaya organisasi adalah:

“Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi.”

Berdasarkan pendapat dari beberapa para ahli tersebut, secara umum dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi yang membedakan dengan organisasi lain. Budaya organisasi yang baik mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut (Siagian dan Sondang dalam, Samsuddin, 2018) Mencatat lima fungsi penting budaya organisasi yakni:

- 1) Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
- 2) Menumbuhkan jati diri dari suatu organisasi dan para anggotanya.
- 3) Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individu atau kelompok sendiri.
- 4) Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
- 5) Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

c. Aspek-aspek Budaya Kerja

Menurut (Ndraha, 2003), komponen budaya kerja adalah sebagai berikut:

1) Anggapan dasar tentang kerja.

Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran logistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiris, dan kesimpulan.

2) Sikap terhadap pekerjaan.

Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.

3) Perilaku ketika bekerja.

Dan sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.

4) Lingkungan kerja dan alat kerja.

Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.

5) Etos kerja.

Istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat *fundamental* budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

d. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Menurut (Robert dkk, dalam Alvi dalam 2016) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

1) Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, keuntungan atau dampak)

2) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapatan dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan *revitalisasi*.

3) Budaya *konsensus*

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi *kolektif* (diskusi, partisipasi dan *konsensus*) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).

4) Budaya *hierarkis*

Dalam budaya *hierarkis*, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

e. Teori Budaya Organisasi

Teori yang mendukung budaya organisasi adalah menurut (Samsuddin, 2018) teori budaya organisasi memiliki beberapa asumsi dasar yakni:

- 1) Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama akan suatu realitas organisasi, yang berakibat akan suatu pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standar dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.
- 2) Penggunaan dan interpretasi simbol yang sangat penting dalam budaya organisasi. Disaat seseorang memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya dari organisasinya.
- 3) Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindak dalam budaya ini juga bervariasi. Dimana setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut memiliki penafsiran budaya dengan berbeda. Biasanya, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

f. Indikator Budaya Organisasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut (Denison dan Mishra dalam Wijaya, 2016) adalah:

- 1) Misi
 - a) Organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas
 - b) Organisasi memiliki pandangan yang sejalan dan merealisasikan visi dan misi perusahaan

2) Konsistensi

- a) Organisasi memiliki pandangan yang sejalan dan merealisasikan visi dan misi perusahaan
- b) Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan

3) Adaptabilitas

- a) Karyawan mudah menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada
- b) Karyawan tidak mengulangi kesalahan yang sama

4) Pelibatan

- a) Karyawan memiliki kesadaran untuk membantu kelancaran perusahaan
- b) Karyawan menjalin hubungan baik dengan *customer*

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut (Sastrohadiwiryono dalam Sinambela, 2017) kompensasi adalah:

“Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Selain itu menurut (Werher dan Davis dalam Sinambela, 2017)

kompensasi adalah:

“Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukaran atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Apabila dikelola dengan baik maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga pegawai dengan baik.”

Sedangkan menurut (Kadarisman dalam Edison dkk, 2018)

kompensasi adalah:

“Sistem kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi/perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi/perusahaan memperoleh, memelihara, serta mempekerjakan karyawan yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama. Karyawan atau pegawai mempunyai berbagai macam harapan dari organisasi/perusahaan, dan begitu juga organisasi terhadap karyawan. Akhir-akhir ini pertentangan antara organisasi dan karyawan dalam pemberian kompensasi sering terjadi. Dengan demikian, dalam pemberian kompensasi tersebut perlu berbagai pertimbangan antara lain apakah pemberian kompensasi tersebut didasarkan pada kebutuhan karyawan atau nilai dari pekerjaannya. Selain hal tersebut, bagaimana kepentingan yang saling bertentangan dari karyawan, organisasi/perusahaan dan pelanggan dapat dipertemukan dengan cara yang baik”.

Dari beberapa pendapat pakar diatas maka dapat ditarik kesimpulan yakni kompensasi sistem balas jasa yang diterima oleh pegawai, karyawan maupun orang dari suatu organisasi, perusahaan maupun perorangan secara individu atas usaha yang telah dilakukannya dalam tercapainya tujuan organisasi dalam perusahaan.

b. Fungsi Kompensasi

Kompensasi memiliki fungsi hal ini dijelaskan menurut (Samsuddin dalam Sinambela (2017) sebagai berikut:

- 1) Pengalokasian SDM secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
- 2) Penggunaan SDM secara efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa

pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

- 3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Artinya, sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

c. Jenis - Jenis Kompensasi

Menurut (Simamora dalam Sinambela, 2017) terdapat jenis-jenis kompensasi yang terdiri dari:

- 1) Kompensasi Finansial yang dapat dibagi dengan:

- a) Kompensasi Langsung:

- Bayaran pokok (*base pay*), yaitu gaji dan upah.
- Bayaran prestasi (*merit pay*).
- Bayaran insentif (*incentive pay*), yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.
- Bayaran tertangguh (*deferred pay*), yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.

- b) Kompensasi Nonfinansial:

- Pekerjaan, yakni tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian.
- Lingkungan kerja, yaitu kebijakan yang sehat, supervisor yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi

Menurut pendapat (Leon C. Mengginson dalam Mangkunegara, 2017) terdapat enam faktor yang mempengaruhi kompensasi yakni:

1) Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun *devaluasi* sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

3) Standar dan Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada

korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4) Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

e. Teori Kompensasi

Menurut (Robbins dan Judge dalam Martinus dan Budianto, 2016) menyatakan bahwa teori pengharapan (*expectancy theory*) merupakan penjelasan motivasi paling diterima dimana-mana. Teori yang berasal dari Victor Vroom ini menyatakan bahwa kekuatan dari suatu

kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada pada daya tarik hasil itu terhadap individu tertentu.

f. Indikator Kompensasi

Menurut (Hasibuan dalam Analia, 2016) terdapat beberapa indikator kompensasi yakni:

1. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara *periodict* kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
2. Upah adalah pembayaran yang diberikan kepada pegawai berdasarkan waktu atau berdasarkan hasil.
3. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan instansi kepada para pegawai, karena pegawai tersebut dianggap telah ikut berprestasi dengan baik dalam mencapai tujuan instansi.
4. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai tertentu, karena keberhasilan prestasinya diatas standar.
5. Asuransi kesehatan adalah jaminan kesehatan yang diberikan kepada pegawai untuk menjamin kesehatan pegawai dalam bekerja.
6. Fasilitas kantor adalah fasilitas yang diberikan instansi kepada pegawai seperti rumah pegawai dan transportasi.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut (Griffin dalam Samsuddin, 2018) komitmen organisasi adalah:

“Komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terkait pada organisasinya. Seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.”

Menurut (Robbins dalam Suparyadi, 2015) komitmen organisasi adalah:

“Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan-keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.”

Selain itu menurut (Mathis dan Jackson dalam Suparyadi, 2015) komitmen organisasi adalah:

“Komitmen organisasi sebagai derajat di mana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap atau tidak akan meninggalkan organisasinya.”

Sedangkan menurut (Luthans dalam Samsuddin, 2018) komitmen organisasi adalah:

“Komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi, dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.”

Berdasarkan definisi tersebut komitmen organisasi merupakan sikap atau perilaku individu terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan tujuan-tujuan organisasi serta mempertahankan anggotanya dalam organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen

terhadap organisasinya karena mereka bisa saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasi dan dengan senang hati tanpa adanya paksaan mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasinya. Komitmen organisasi mempunyai arti lebih dari sekedar loyalitas, tetapi melibatkan hubungan dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut (Angle dan Perry (Temaluri) dalam Samsuddin, 2018) komitmen terhadap organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
- 2) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi semakin sulit untuk meningkatkan organisasi tersebut.
- 3) Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat dilingkungan yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.

- 4) Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi yang berakibat kesepakatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

c. Teori Komitmen Organisasi

Berdasarkan teori dari (Allen dan Mayer dalam Anindya Pritanadhira, 2019) komitmen organisasi terdiri dari tiga yaitu:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*): Keinginan pegawai yang ingin mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi karena adanya keterikatan emosional dalam suatu organisasi.
- b. Komitmen normatif (*normative commitment*): Keinginan pegawai untuk bertahan sebagai anggota dalam suatu organisasi karena adanya keharusan moral.
- c. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*): keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotannya dalam suatu organisasi karena mempertimbangkan keuntungan jika bertahan dan kerugian jika berpindah.

d. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Busro dalam Tania dkk, 2020) menyebutkan bahwa, Tiga komponen komitmen organisasi yang harus diperhatikan saat mengembangkan instrumen yakni:

- 1) Komponen afektif terdiri dari indikator-indikator: karakteristik personal, karakteristik struktur organisasi,

karakteristik hubungan kerja, pengalaman kerja, kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi.

- 2) Komponen kontinu terdiri dari indikator-indikator: keuntungan bila seseorang tetap tinggal sebagai anggota organisasi, dan kerugian bila ia meninggalkan organisasi.
- 3) Komponen normatif meliputi indikator-indikator: sosialisasi (budaya, keakraban antar anggota), dan investasi di dalam organisasi.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian terdahulu tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil dari penelitian ini akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini antara lain yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Jurnal Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan			
No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Allifudin, dan Praptiestrini, 2020 <i>Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta Vol.10 No.2 April 2020 ISSN 2085-2215</i>	Variabel Independen: Kepemimpinan, Kesejahteraan, dan Budaya Organisasi. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD. BKK Karanganyar.

2.	Mardiani, dan Sepdiana, 2020 <i>Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan</i> Vol. 1 No. 01 (2020): MASTER: Jul 2020 ISSN 2723-701X.	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Asno Horie Indonesia.
3.	Hairudinor dkk, 2020 <i>Jurnal Administrasi Bisnis</i> Vo. 10 No. 1, 2020 ISSN 2338-9605X.	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu
4.	Tura dan Sudiarto, 2020 <i>Jurnal Ekonomi Efektif</i> Vol. 2 No. 3 Juni 2020 ISSN: 2622-8882, E-ISSN: 2622-9935.	Variabel Independen: Kedisiplinan dan Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan.	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada MCDonald's Cabang Pondok Cabe Tangerang Selatan.
5.	Pratama, 2020 <i>Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Humanifora</i> Vol. 3 No. 2 September 2020: 202-211 ISSN: 2615-1995 E-ISSN 2615-0654.	Variabel Independen: Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan.	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia KCP Pamulang Tangerang Selatan.
6.	Lubis, 2020 <i>Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen dan Akuntansi</i> 1 September 2020 ISSN: 9999-9999.	Variabel Independen: Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bandar Abadi Shipyard Batam.
7.	Wijaya, 2016 <i>AGORA</i> Vol. 4, No. 1, (2016)	Variabel Independen: Kompensasi dan Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Semangat Baru Jaya
8.	Alvi, 2016 <i>Jurnal Al-Iqtishad</i> Edisi 12 Volume II	Variabel Independen: Budaya dan Iklim Organisasi	Variabel budaya berpengaruh terhadap kinerja tenaga

	Tahun 2016 Print ISSN 0216-2547 Online ISSN 2656-8489	Variabel Dependen: Kinerja tenaga paramedis	paramedis pada Rumah sakit XYZ Pekanbaru.
9.	Maabuat, 2016 <i>Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi</i> Volume 16 No. 01 Tahun 2016	Variabel Independen: Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Variabel budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.
Jurnal Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi			
No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Ayal dkk, 2019 <i>Jurnal EMBA Vol. 7 No. 4 Juli 2019, Hal. 4523-4533</i>	Variabel Independen: Budaya Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Pegawai Kantor Kecamatan Sonder.
2.	Parlindungan, 2018 <i>Jurnal Manajemen Ekonomi, Bisnis Keuangan Vol. 17 No. 14 (2018) ISSN 1858-2737.</i>	Variabel Independen: Stress Kerja, Budaya Organisasi , dan Kepuasan Karyawan Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel budaya organisasi, berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT.Honda Astra Motor.
3.	Siwi dkk, 2020 <i>Jurnal EMBA Vol. 8 No. 1 Januari 2020, Hal. 617-626 ISSN 2303-1174.</i>	Variabel Independen: Budaya Organisasi , Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado.
4.	Nurlaila dan Buamonabot, 2019 <i>Jurnal Mala'bi STIE Yapman Majene Vol.2 No. 1 September 2019 ISSN: 2623-2278.</i>	Variabel Independen: Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai Kantor Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Ternate.

5.	Siburian, 2018 <i>Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 11 No. 1 (2018) ISSN: 2086-3942.</i>	Variabel Independen: Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan dan Motivasi Kerja Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel budaya organisasi berpengaruh langsung positif komitmen organisasi pada Guru SD di Kecamatan Tanjung Morawa, Kabupaten Deli serdang
6.	Sidabutar dkk, 2017 <i>Jurnal Tabularasa PSS UNIMED Vol. 14 No. 4 Desember 2017 P-ISSN: 1693-7732 E-ISSN: 2402-7242.</i>	Variabel Independen: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Berprestasi Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel budaya organisasi, berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi pada Guru SMP Negeri Kecamatan Simanindo dan Kecamatan Pangururan Kabupaten Samosir.
7.	Sudaryana, 2018 <i>Jurnal Mabiska Vol. 3 No. 2 (Juli-Desember 2018) P-ISSN: 2541-6006.</i>	Variabel Independen: Budaya Organisasi, Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan SBU-PIK PT. Sucopindo (Persero) Jakarta.
8.	Rukmana dan Harini, 2017 <i>Jurnal Visionida, Vol. 3 No. 2 Desember 2017 P-ISSN: 9-772442-417333.</i>	Variabel Independen: Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada sekretariat DPRD Kabupaten Bogor.
Jurnal Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening			
No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Jannah, 2016 <i>Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 4 No. 2 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang E-ISSN: 2549-192X.</i>	Variabel Independen: Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Variabel Intervening:	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap

			kinerja karyawan pada karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya.
2.	Rantesalu, 2016 <i>Journal Business and Management</i> Vol. 4 Issue 9 (2016) ISSN: 2347-3002.	Variabel Independen: <i>Competence, Motivation and Organizational Culture</i> Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> Variabel Intervening: <i>Organizational Commitment</i>	<i>The study found that the competence and organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment state civil apparatus (ASN).</i>
Jurnal Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan			
No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Basuki dan Puspita, 2018 <i>Jurnal Ecoment Global</i> Vol. 3 No. 1 Edisi Februari 2018 ISSN: 2540-816X.	Variabel Independen: Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada Karyawan Non Medis RSIA YK Mandira Palembang.
2.	Arifani, 2018 <i>Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)</i> Vol.6 No. 2 (2018) E-ISSN: 2549-192X.	Variabel Independen: Budaya Organisasi dan Kompensasi. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Pada PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo.
3.	Fidiyanto dkk, 2018 <i>Journal Of Management</i> Vol.4 No. 2 (2018) ISSN: 2502-7686.	Variabel Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kompensasi. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan.	Variabel <i>Organizational citizenship behavior</i> dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada PT Hop Lun Indonesia Kab. Semarang.
5.	Permatasari, 2020 <i>Jurnal Ekonomi Efektif</i> Vol.2 No. 2 Februari 2020 ISSN: 2622-8882,	Variabel Independen: Kepemimpinan dan Kompensasi Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Variabel kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Dharma Pratama

	E-ISSN: 2622-9935.		Sejati Jakarta Selatan.
6.	Analia, 2016 <i>Jurnal Administrasi Bisnis</i> , 2016 (2): 317-385 Vol.4 No. 2 ISSN: 2355-5408.	Variabel Independen: Kompensasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia Provinsi Kalimantan Timur Samarinda.
7.	Martinus dan Budianto, 2016 <i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen</i> , Vol. 5 No. 1, Januari 2016 ISSN: 2461-0593.	Variabel Independen: Kompensasi dan Motivasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Devina Surabaya.
8.	Nashafa dan Raharjo, 2016 <i>Diponegoro Journal Of Management</i> Volume 5, Nomor 3, Tahun 2016, Halaman 1-12 ISSN (Online): 2337-3792	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel kompensasi tidak ada pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV.Nida Food.
Jurnal Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi			
No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Permatasari, 2017 <i>Jurnal Ilmiah M-Progress</i> Vol. 7 Issue 2 2017/6/6.	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi . Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Studi Kasus di Universitas Suryadarma).
2.	Barata, 2020 <i>Jurnal Ekonomi Integra</i> Vol. 10 No. 2, Juni 2020 ISSN: 0216-4337 E-ISSN: 2581-	Variabel Independen: Kecerdasan Emosional dan Kompensasi . Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada pegawai di Sekolah Bina Bhakti Kubu Raya.

3.	Khairunnisa dan Ningsih, 2020 <i>Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri Vol. 3 No. 1 Maret 2020 P-ISSN: 2620-5793, E-ISSN: 2685-6123.</i>	Variabel Independen: Kompensasi, Kecerdasan Spiritual Gender dan Usia Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dosen Teknik Industri X di Tangsel.
4.	Akbar, 2020 <i>Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol. 15 NO. 1, 2020 ISSN: 1979-0643 E-ISSN: 2685-4224</i>	Variabel Independen: Kompensasi dan Etos Kerja Variabel Dependen: Komitmen Organisasi	Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Central Buana Mandiri Di Jakarta.
Jurnal Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening			
No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Aziki dkk, 2019 <i>Journal Of Management Vol. 2 NO. 1 2019 YUME E-ISSN: 2614-851X.</i>	Variabel Independen: Lingkungan Kerja dan Kompensasi Variabel Dependen: Kinerja Pegawai Variabel Intervening: Komitmen Organisasi	Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
2.	Suryaningrum dkk, 2019 <i>Jurnal EKBISH Vol. 2 Edisi September 2019 E-ISSN: 2621-4210.</i>	Variabel Independen: Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Variabel Intervening: Komitmen Organisasi	Variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Bagus Konveksi Branch Paragon Mall Semarang.
3.	Tahar dan Sofyani, 2020 <i>Journal of Accounting and Investment Vol. 21 No. 1 Januari 2020 P-ISSN: 2622-3899, E-ISSN:</i>	Variabel Independen: <i>Budgetary, Participation and</i> Compensation Variabel Dependen: Performance Variabel Intervening: Organizational	<i>Compensation will only have a significant impact on performance if organizational commitment by local government employees. Organizational</i>

	2622-6413.	Commitment	<i>commitment as an intervening variable. Government Of Magelang City.</i>
Jurnal Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan			
No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Dewi dan Hasniaty, 2017 <i>Jurnal Bisnis, Manajemen dan Informatika Vol. 14 No. 2 (2017) ISSN: 2579-7204.</i>	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi. Variabel Dependen: Kinerja pegawai.	Variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju.
2.	Minggu dkk, 2019 <i>Jurnal EMBA Vol. 7 No. 1 Januari 2019, Hal. 1071-1080 ISSN: 2303-1147.</i>	Variabel Independen: Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan.	Variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada PT Air Manado.
3.	Ningrum dkk, 2020 <i>Jurnal ECO BISMA Vol. 7 No. 1 Tahun 2020 P-ISSN: 2477-6092, E-ISSN: 2620-3391.</i>	Variabel Independen: Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Supra Matra Abadi Aek Nabara Kabupaten Labuhan Batu.
4.	Nashrullah dan Saragih, 2020 <i>Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen Ekonomi Akuntansi) Vol.4 No. 3 2020 P-ISSN: 2541-5255, E-ISSN: 2621-5306.</i>	Variabel Independen: Coaching dan Komitmen Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.
5.	Sryningsih, 2020 <i>Otonomi Vol. 20 No. 1 (2020) ISSN: 2745-9519.</i>	Variabel Independen: Analisis SDM, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja	Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

		Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	karyawan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tulungagung.
6.	La Saudin, 2019 <i>Jurnal Ilmiah Manajemen EMROR (Ekonomi Manajemen Orientasi Riset) Vol. 3 No. 2 Hal. 87-107 P-ISSN: 2582-2262, E-ISSN: 2479-4744.</i>	Variabel Independen: Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor CV Perkasa Abadi Luwuk.
7.	Can dan Yasri, 2016 <i>Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik Vol.4 No.1 (2016) ISSN: 2337-5345.</i>	Variabel Independen: Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari.
8.	Marsoit dkk, 2017 <i>Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017, Hal.4285-4294 ISSN 2303-1174</i>	Variabel Independen: Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia.

Sumber: Berbagai Jurnal

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Saat karyawan menjadi anggota organisasi maka karyawan akan mendapatkan nilai dari organisasi tersebut. Dengan nilai-nilai bekerja yang baik maka karyawan akan menerima dan melaksanakan nilai tersebut dalam bentuk sikap komitmen dan enggan untuk meninggalkannya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan menurut (Ivancevich et.al, dalam Edison dkk, 2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang

dipersepsikan karyawan dengan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi.

Melalui penelitian yang diteliti oleh (Rukmana dan Harini, 2017) dan (Siwi dkk, 2020) yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh (Parlindungan, 2018), (Sudaryana, 2018), (Ayal dkk, 2019), dan (Nurlaila dan Buamonabot, 2019) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu pada penelitian yang dilakukan oleh (Sidabutar dkk, 2017) dan (Siburian, 2018) juga menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh langsung positif komitmen organisasi.

2. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi

Kompensasi merupakan perwujudan dari pelaksanaan nilai-nilai dalam perusahaan. Dengan kebijakan kompensasi yang baik maka karyawan merasakan nilai yang baik dari perusahaan, sehingga mereka mengarah kepada kesetujuan dengan nilai tersebut atau komitmen. Hal tersebut didukung oleh pernyataan menurut (Sastrohadiwiryo, dalam Sinambela, 2017) mengatakan bahwa kompensasi berdasarkan imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui penelitian yang dilakukan oleh (Khairunnisa dan Ningsih, 2020)

menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh (Permatasari, 2017), (Barata, 2020), dan (Akbar, 2020) juga menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Bila individu dibiasakan dengan nilai-nilai yang baik dari organisasi maka individu akan berperilaku kerja sesuai dengan nilai tersebut, nilai merupakan alat untuk menentukan benar dan salah sehingga tentu karyawan akan berupaya berperilaku dengan benar. Karena menurut (Samsuddin, 2018) dalam budaya organisasi biasanya individu tertarik dengan organisasi yang memiliki nilai yang sama-sama dengan dirinya, sementara organisasi berupaya mempunyai anggota yang memiliki nilai-nilai yang sejenis atau mau mengikuti nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh (Alvi, 2016), (Alifudin, dan Praptiestrini, 2020), (Mardiani, dan Sepdiana, 2020), (Welan dkk, 2020), (Lubis, 2020) dan menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu pada penelitian (Hairudinor dkk, 2020), (Tura dan Sudiarto, 2020) dan (Pratama, 2020) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada penelitian yang dilakukan oleh (Wijaya, 2016) yang menyatakan bahwa budaya

organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun pada penelitian (Maabuat, 2016) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Karyawan melakukan tugasnya pada suatu perusahaan salah satunya yakni karena karyawan mengharapkan kompensasi sebagai balas jasa perusahaan. Apabila kompensasi sesuai dengan pengukuran kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi pula usaha yang diberikan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan menurut (Werther dan Davis dalam Sinambela, 2017) yang menyatakan bahwa kompensasi sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi.

Melalui penelitian yang dilakukan oleh (Martinus dan Budianto, 2016), dan (Fidiyanto dkk, 2018) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, selain itu pada penelitian (Basuki dan Puspita, 2018), dan (Permatasari, 2020) yang menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Arifani, 2018) juga menyatakan bahwa variabel budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian

yang dilakukan oleh (Nashafa dan Raharjo, 2016) variabel kompensasi tidak ada pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

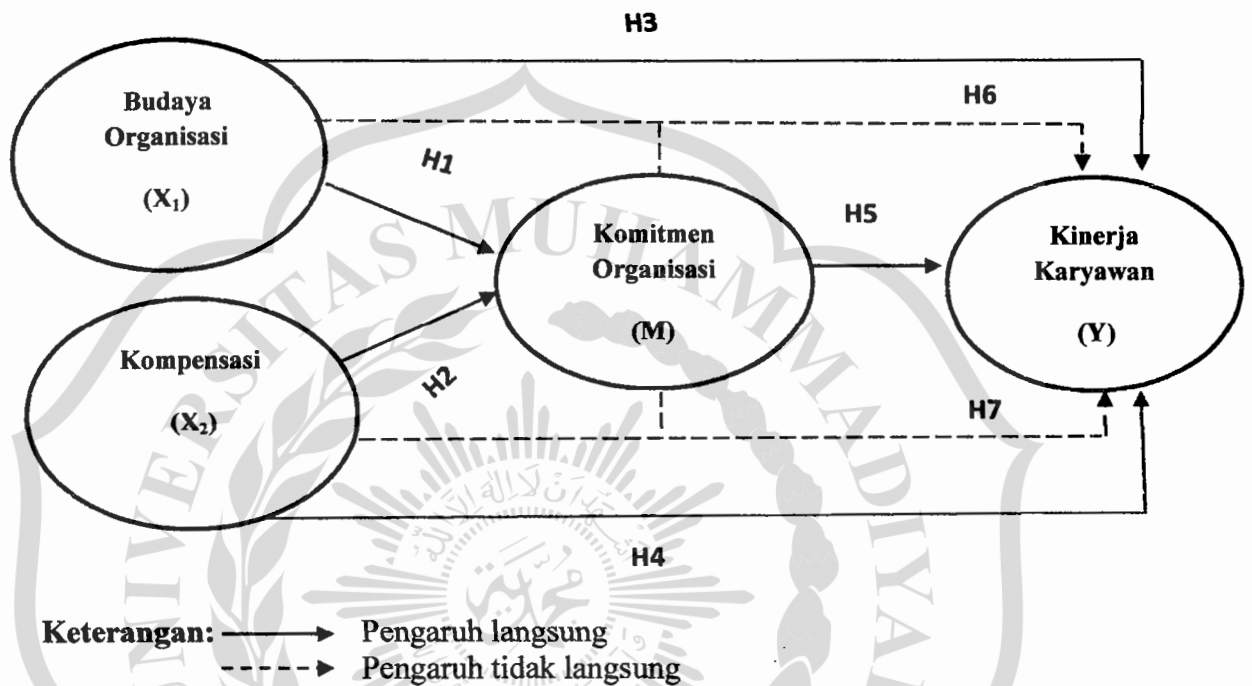
Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan dapat berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja. Karena menurut (Samsuddin, 2018) karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya. Berdasarkan hal tersebut maka dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh (Can dan Yasri, 2016), (La Saudin, 2019), (Sryningsih, 2020), (Ningrum dkk, 2020), dan (Nashrullah dan Saragih, 2020) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu pada penelitian yang dilakukan oleh (Minggu dkk, 2019) juga menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh (Marsoit dkk, 2017) menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan responden yang mengisi kuesioner lebih cenderung memilih kurang setuju.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka penelitian yang digunakan dapat digambarkan sebagai berikut:



D. Hipotesis

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

H2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H6 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

H7 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.